



# KURAMA OLAN İLĞİ

- Son 30 Yıl (İktisat ve Organizasyon Alanları)
- Academy of Management Review 2006 Özel Sayı



[JOURNALS](#) [SUBSCRIPTIONS](#) [MEMBERSHIP](#) [FOR AUTHORS](#) [FOR CONTRIBUTORS](#) [FOR REVIEWERS](#) [ABOUT US](#) [CONTACT US](#)



## Academy of Management Review

ISSN (print): 0363-7425 | ISSN (online): 1930-3807

Frequency: January, April, July, and October

Editor: **Jay Barney**

[Learn more...](#)



[Submit an article](#)

[Subscribe](#)

[In-Press](#) | [Current Issue](#) | [Archive](#) [▼](#)



[About](#)

# İLGİNİN SEBEPLERİ

\*Anlayış bakımından diğer kuram ve yaklaşımlardan farklılaşmaktadır:

-Geleneksel araştırma anlayışına karşı olan bilim adamlarının katkıları ile geliştirilmiştir.

-İndirgemeci değildir.

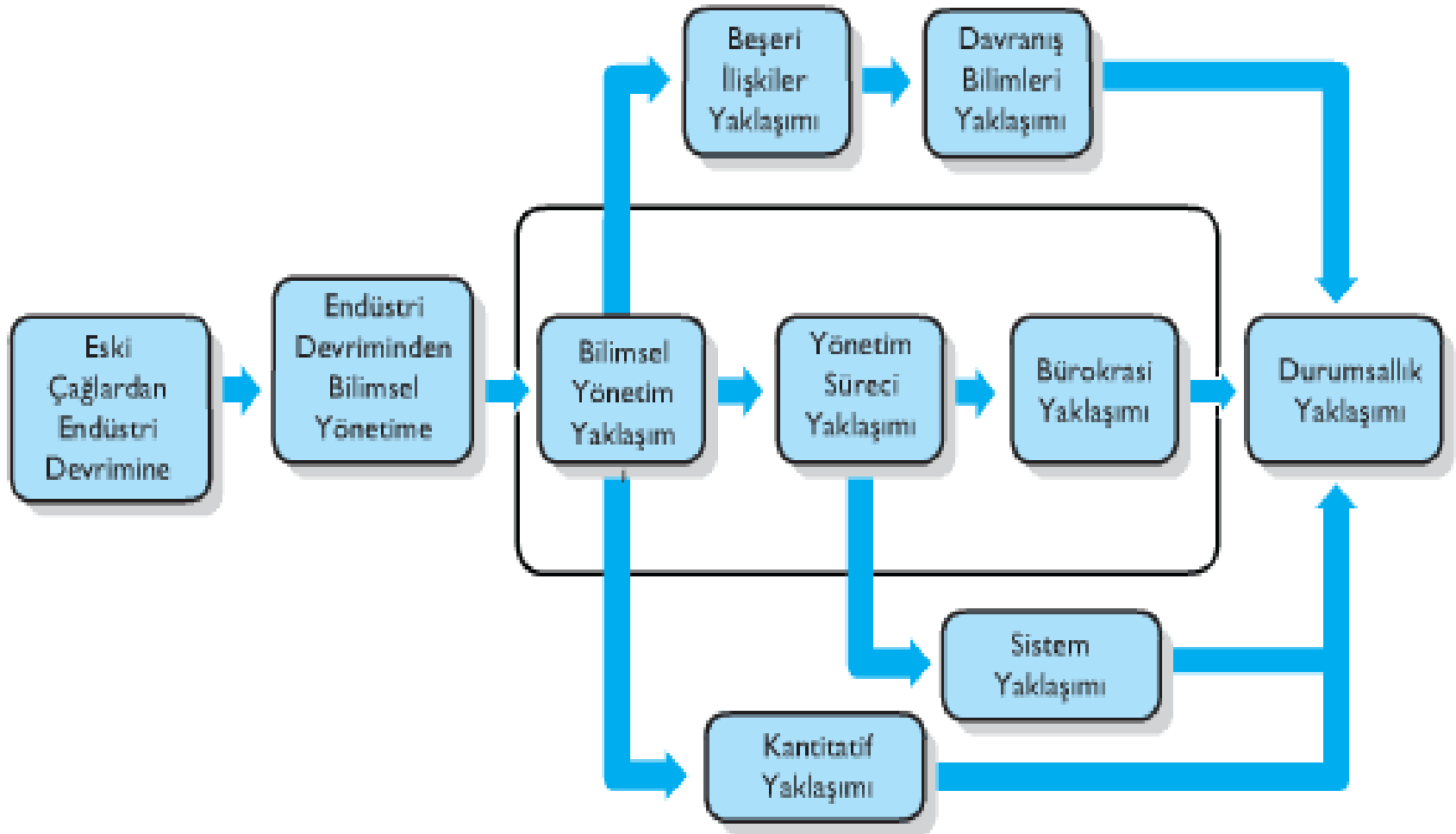
-Doğrusal mantığı esas almaz.

\*“Sosyal davranışlar, birey davranışlarının toplamıdır” şeklindeki sosyolojik bakış açısını reddeder.

# İLGİNİN SEBEPLERİ

- Aktörler arasındaki sosyal ilişkileri inceleme konusu yapmakta ve bu sayede sosyal bağların ekonomi ve örgütleri nasıl şekillendirdiğine ilişkin faydalı bir bakış açısı sunabilmektedir.
- \*Kurama ilişkin yapılan çalışmalarda kullanılan ağ analiz yöntemi ile örgütleri birbirinden bağımsız olarak anlamaya çalışmak yerine; **örgütlerin birbirleri arasında olan etkileşimden doğan verinin analizine odaklanması** alandaki egemen araştırma yöntemlerine zıt bir yaklaşımdır.

# Üzerinde durulmayan bir olgu: “Sosyal Etkileşim”



# “Sosyal Etkileşim”

- \*Klasik, neoklasik ve kapalı sistem yaklaşımlarında temel olan **ussal karar verici model**, bireyler arasında herhangi bir sosyal etkileşime gerek kalmadan tam bilgiye ulaşımın mümkün olduğu bir dünya düzeni kurgulamıştır.
- \*Modern iletişim araçlarının varlığına rağmen, insanlar sosyal etkileşimden vazgeçmemektedir.
- \***Örgütler** de birer **sosyal varlık** olarak bu durumun dışında değildir.



# Sosyal Etkileşim



# Sosyal Etkileşim

\*Ekonomi ve örgütlerde **insanlar arasındaki sosyal bağların** halen şekillendirici bir rolü bulunmaktadır.

**Ağ kuramı, aktörler arasındaki etkileşimlerden doğan sosyal ağ düzeneklerinin oluşumu, yapısı ve ağ bağlantılarının taraflara sağladığı faydaların anlaşılmasına ışık tutmaktadır.**

**Ağ kuramı, alandaki önemli bir boşluğu doldurma potansiyeli taşımaktadır.**

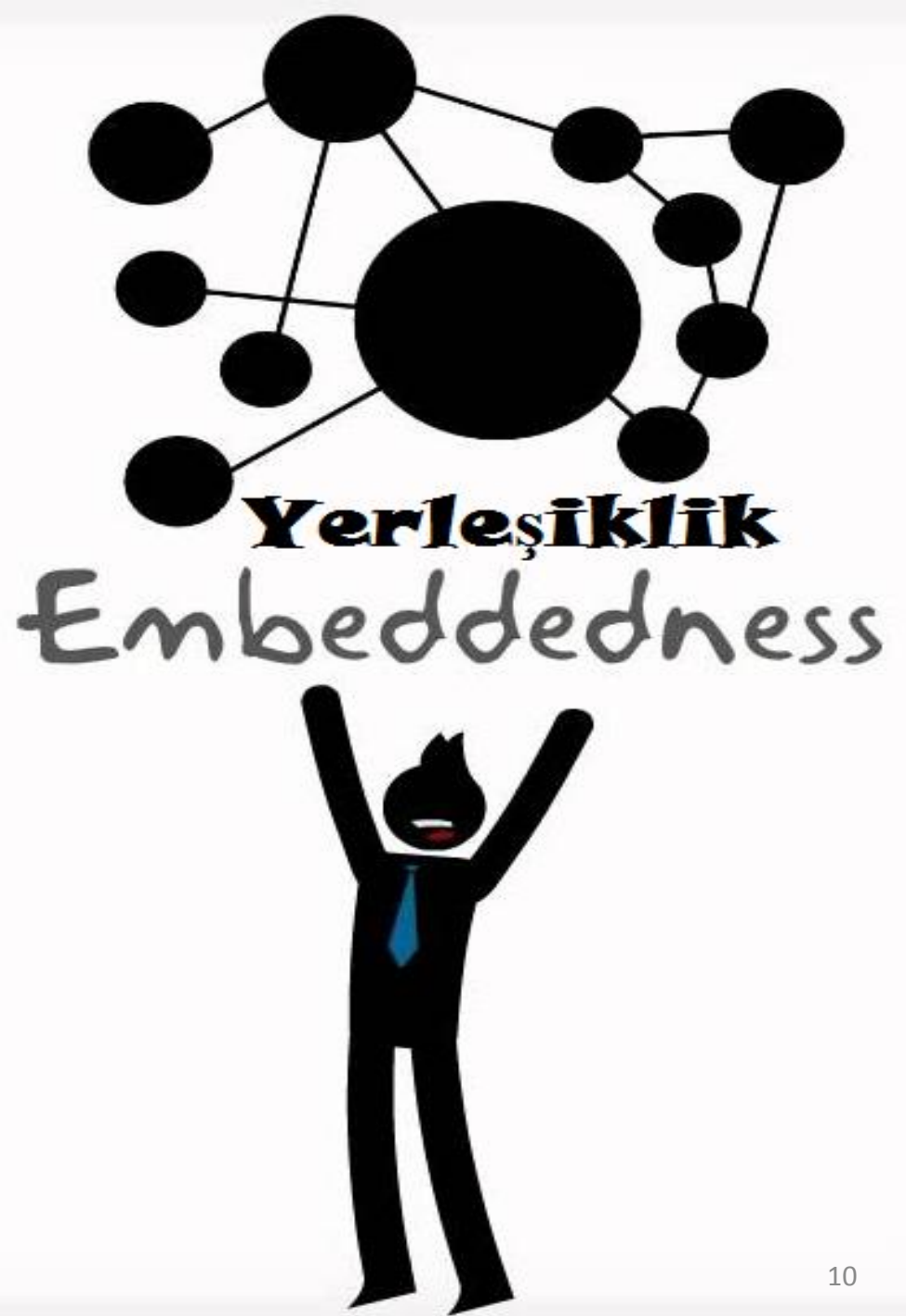


# SOSYAL YERLEŐIKLİK İDDİASI

- Kuramın çıkış noktasını teşkil etmektedir.
- Örgütlerin diğerleri ile olan ilişkilerinden oluşan bir yapı içerisinde bulunduğunu ve bu ilişkileri kendilerine fayda yaratmak amacı ile kullanabileceği yönündeki düşüncelerin gelişmesini sağlamıştır.
- Yerleşiklik yaklaşımı, “ussal aktör” modelinin ne ölçüde geçerli olabileceğini sorgulamıştır.

**Yerleşiklik kavramı**, Karl Polanyi'ye kadar uzanmaktadır ve Mark Granovetter (1985) tarafından yeniden ele alınmasından sonra yeni ekonomik sosyolojinin temel kavramı haline gelmiştir.

**Sosyal yerleşiklik kuramının temelinde, ekonomik mübadelelerin sosyal ilişkilerin etkisi altında gerçekleştiği tezi bulunmaktadır.**



Sosyolojinin bir çok alt çalışma alanlarından birisi olan **ekonomik sosyoloji neredeyse tamamen yerleşiklik fikri üzerine temellenmiştir.**

Swedberg ve Granovetter (1992:6), ekonomik sosyolojideki ana geleneğin Weber, Marx ve Durkheim'in çalışmalarına dayandığını; bu alanda geliştirilen kuramsal ve görgül çalışmaların üç temel önermeyle ilişkili olduğunu ifade etmektedirler:

- 1) Ekonomik eylem **sosyal eylemin** bir türüdür.
- 2) Ekonomik eylem **sosyal** olarak yapılanmıştır.
- 3) Ekonomik kurumlar **sosyal** oluşumlardır.

Yerleşiklik, ekonomik bağlamlardaki kararların sosyal, kültürel, politik ve bilişsel olarak yapılanmasıyla ilgilenmiştir.

Yerleşiklik yaklaşımı, aktörün kendisini çevreleyen sosyal hayatla olan kopmaz bağı vurgulamaktadır.

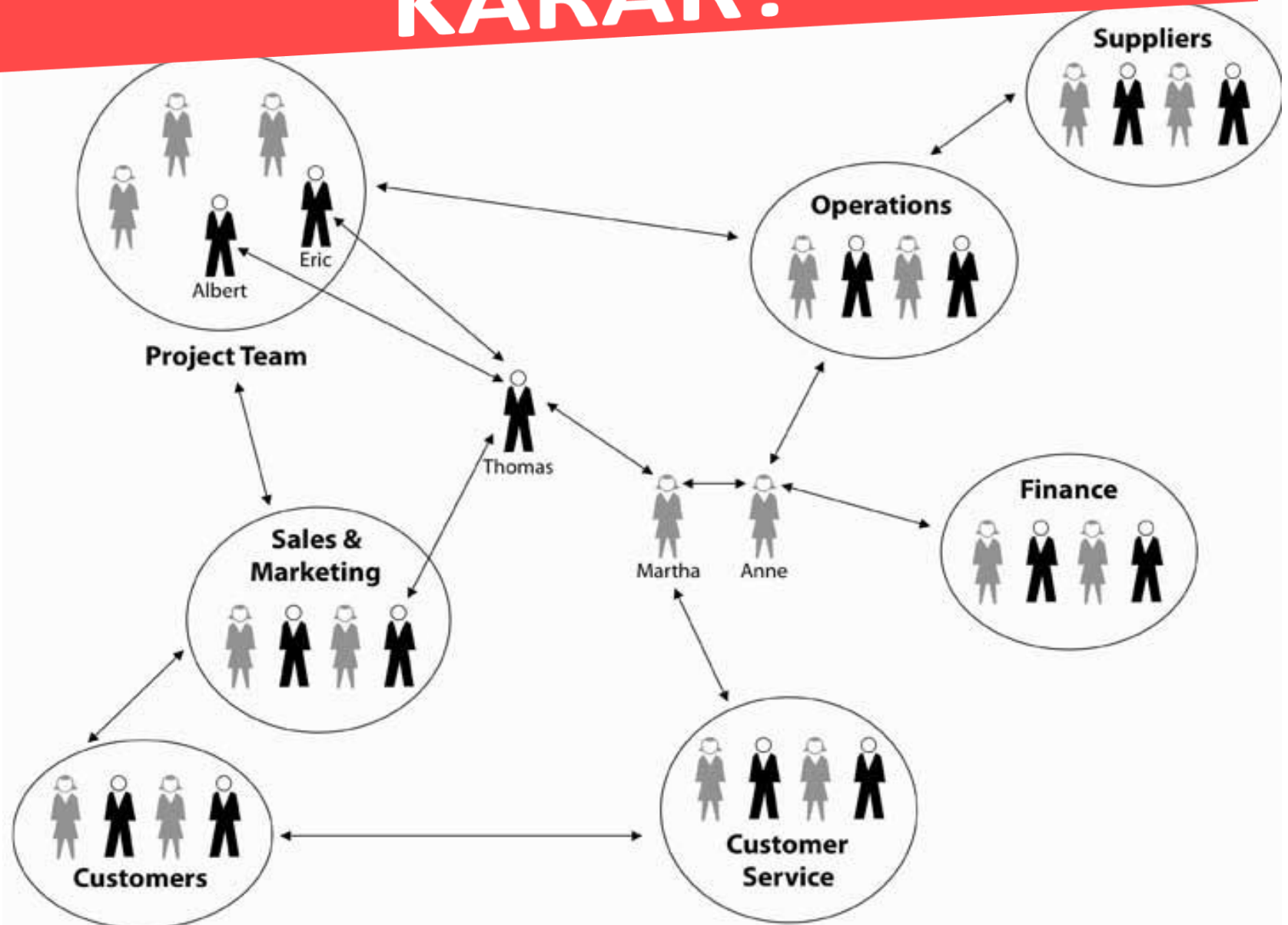
# Yerleşiklikle İlgili Olgular

- Sınırlı Rasyonellik
- Asimetrik Bilgi
- Zaman
- Güven

## ÖRNEK OLAY / CASE STUDY

Traktör imalatı yapan bir fabrikanın genel müdürü olarak üretimde kullanılmak üzere debriyaj balatasını piyasadan elde etmek gerekiyor. İki alternatif satın alma tercihi bulunuyor. Konu ile ilgili dağcılık kulübünden tanıdık bir isim var. Karar verme sürecinin işleyişini düşünelim...

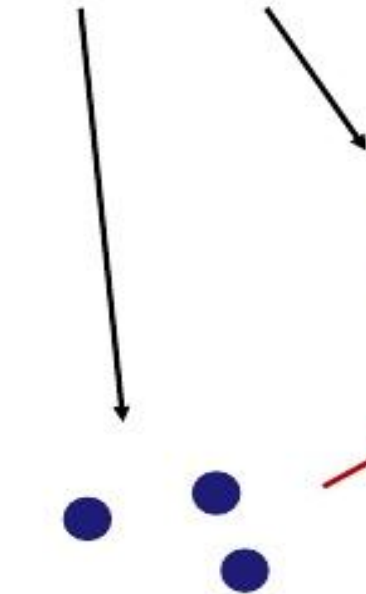
# KARAR?



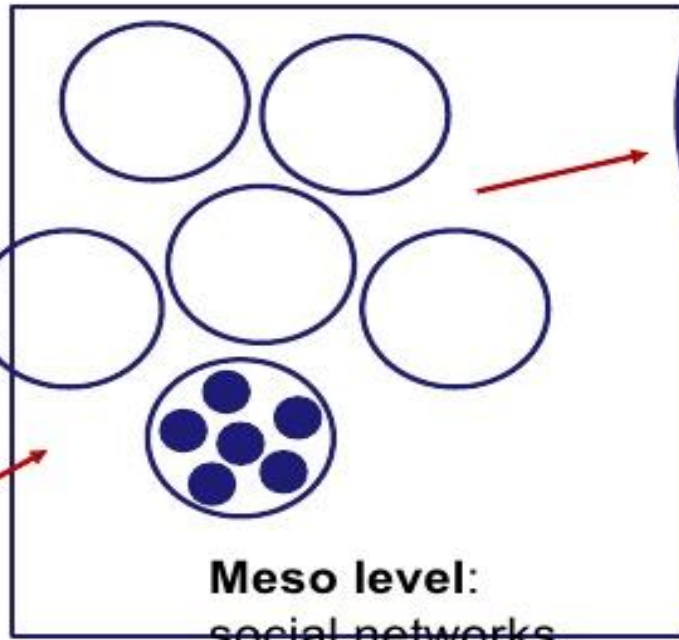
# Sosyal Yerleşiklik Seviyeleri

## Levels of Social Embeddedness

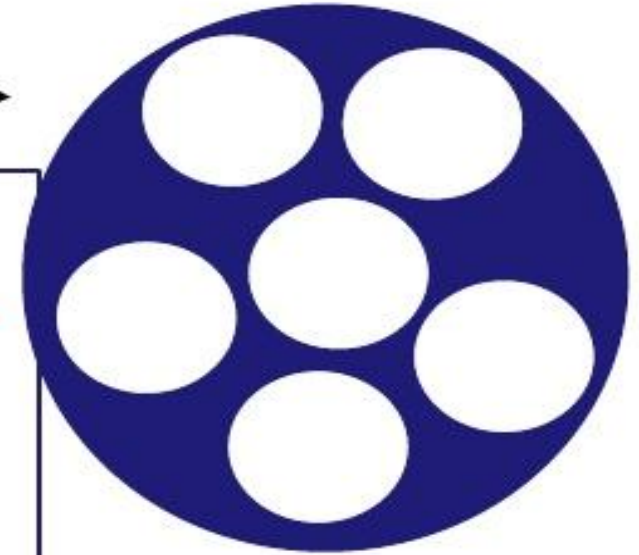
**Meta level:** scientific rationalities, 'deep' culture / structure



**Micro level:** individual actors, social interaction



**Meso level:** social networks, institutional fields



**Macro level:** socio-economic regimes, cultural communities



Polanyi'ye (1992) göre, insanı motive eden ögeler ve davranışlar için nedenler son derece karmaşık, zaman içerisinde değişebilen ve bireye özgü maddeci çıkarılara indirgenemeyecek niteliktedir:

***“Yakın zamanda gerçekleştirilen tarihsel ve antropolojik araştırmalar sonucunda elde edilen en çarpıcı bulgu; insanoğlunun ekonomik hayatının süregelen sosyal ilişkilerinin içerisinde olduğudur. İnsan, kendi kişisel çıkarlarıyla ilişkili olan maddi ögeleri koruma yönünde hareket etmez; topluluk içerisindeki kendi sosyal duruşunu, sosyal iddialarını ve sosyal varlıklarını koruma yönünde harekete geçer.”***

# YERLEŐIKLİK BİÇİMLERİ

Dequech (2003: 462), ilgili yazında ekonomik eylemin **yerleşikliğinin dört farklı biçiminin** tanımlandığını ifade etmektedir:

**1) Bilişsel Yerleşiklik:** Bu yaklaşım, bireylerin ve beraber hareket eden aktörlerin sınırlı yeteneklerinden dolayı neoklasik ekonomide tanımlanan ussal davranış modeline uymayacağını vurgular.

# YERLEŐIKLİK BİÇİMLERİ

- 2) Kültürel Yerleşiklik:** Paylaşılan ortak anlayışların ekonomik stratejiler ve amaçları şekillendirmesinde üstlendikleri rolü vurgulamaktadır.
- 3) Yapısal Yerleşiklik:** Ekonomik değiş-tokuş faaliyetlerinin süregelen aktörler arası ilişkiler desenleri ile beraber kavramsallaştırılması.
- 4) Politik Yerleşiklik:** Ekonomik kurumların ve kararların ekonomik aktörler ile piyasa dışı kurumların güç mücadeleleri nedeniyle etkilenmesi anlamına gelmektedir.

# YERLEŐIKLİK KAVRAMINA ELEŞTİRİLER

Bazı yazarlar (Uzzi, 1996, 1999; Beckert, 2003), yerleşiklik yaklaşımının ekonomi biliminin olumsuz yanlarını açıklamasına rağmen, ussal aktör modelinin yerini alabilecek bir alternatif getirmediğini ve bu alandaki görgül yaklaşımların yetersiz kaldığını belirtmektedirler.

## Söz konusu eleştiriler;

- \*Aktörlerin neden birbirleriyle sosyal ilişkiler kurdukları,*
  - \*Ağ düzeneği bağlamında gerçekleşen etkileşimlerin ne şekilde ekonomik eylemi etkilediği,*
  - \*Ağ ilişkilerinin bir örgütün davranışlarını nasıl şekillendirdiği,*
  - \*Sosyal ilişkilerin bir örgüte nasıl ve kimler tarafından kazandırıldığı,*
  - \*Bir örgütün ağ düzeneği içerisindeki konumunun ne şekilde bir rekabet avantajına dönüştüğü*
- gibi sorulara kuramsal ve görgül yaklaşımlar ile odaklanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

# SOSYAL SERMAYE

Sosyal sermaye kavramı, yerleşiklik yaklaşımının kuram ve ölçüm ile ilgili sorunlarını aydınlatıcı bir bakış açısıyla ele alarak somutlaştırmıştır.

Sosyal sermaye kavramının sosyal bilimci olan Bourdieu (1983) ve Coleman (1988) tarafından kullanılmaya başlandıktan sonra popüler hale geldiği belirtilmektedir (Paxton, 1999:92).

# SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI

Genel anlamda en çok kabul gören sosyal sermaye tanımı;

***“sosyal sermayenin kurumsallaşma düzeyi az ya da çok olan karşılıklı tanınmaya ve aşinalığa dayalı ağ ilişkilerinden elde edilen somut ya da somut olmayan kaynaklar bütünü olduğu”***

*şeklindedir.*



Tsai ve Ghosal (1998:464), kavramı kişisel bağlarda yerleşik olan ve toplumun sosyal örgütlenmesi içerisindeki **bireylerin gelişimi için kullanışlı olabilecek ilişkisel kaynakları** tanımlamak için kullanmıştır.

Paxton (1999:89), **bireylerin ve toplulukların birbirleri ile aralarında olan bağlantılar ve bu bağlantıların niteliği sayesinde kaynak edinmeleri** fikri üzerine temellenmiş bir yaklaşım olduğunu vurgulamıştır.

Hazleton ve Kennan (2000:81), **gruplar ya da şahıslar arasındaki ilişkinin kişiler ve gruplar için fayda yaratması** varsayımı üzerine temellenmiş bir yaklaşım olduğunu,

Bueno, Salmador ve Rodriguez (2004:557), bir birey ya da sosyal bir birlik tarafından **oluşturulan ilişkiler ağından elde edilebilecek mevcut ve muhtemel kaynaklar** anlamına geldiğini,

Burt (2005:4), **bir aktörün ilişkilerden oluşan bir yapı içerisindeki konumunun sosyal sermaye olarak bilindiğini ve bazı aktörlerin ağ ilişkileri sayesinde diğerlerinden ayrıcalıklı bir konuma nasıl gelebileceğini** açıkladığını vurgulamaktadır.

# SOSYAL SERMAYE



# SOSYAL SERMAYE

Leana ve Buren (1999:539),

***“sosyal sermayenin diğer sermaye biçimlerinden farklı olarak piyasada ticaretinin yapılamayacağını ve elde edilen faydalar ile ilişkilerin zaman içerisinde değiştikçe biçimsel olarak farklılaşan, ilişkiler varlığını yitirdiğinde ise kayıp edilen bir sermaye biçimi olduğunu”***

ifade etmektedir.

# NEDEN SOSYAL SERMAYE?

Kostova ve Roth'da (2003:302), sosyal sermayenin; sosyal örgütün ağ düzenekleri, normlar ve güven gibi özelliklerinin, karşılıklı fayda için koordinasyon ve ortaklaşa çalışmayı sağladığını vurgulamaktadır.

Konu ile ilgili yazına bakıldığında göze çarpan ortak nokta; **aktörleri sosyal sermaye edinme ya da arttırma yönünde harekete geçiren temel güdüleyicinin, ilişkinin olmaması durumuyla karşılaştırıldığında, söz konusu tarafların sosyal bağlardan elde etmeyi umdukları kazanç olduğu** anlaşılmaktadır.

# NEDEN SOSYAL SERMAYE?

Paxton (1999:89), bu durumu komşuluk metaforunu kullanarak açıklamaya çalışmıştır: **“Örneğin sosyal sermayenin yüksek olduğu bir komşuluk ortamını düşünelim. Bu tarz bir komşuluk ortamında her komşunun birbirleri hakkında bilgisi olmakta, 18 birbirleriyle sıklıkla görüşüp konuşmakta ve birbirlerine güvenmektedirler. Böyle bir komşuluk ortamında bir anne çocuklarının muhit içerisinde tek başına dolaşmasına büyük bir rahatlık ve güven hissederek izin verebilecektir. Komşuların birbirlerini tanımadıkları, birbirleriyle konuşmadıkları ya da birbirlerine güvenmedikleri sosyal sermayenin daha düşük olduğu bir komşuluk ortamında ise, anne ya çocuğuyla beraber yürüyecek ya da bunu kendi yerine yapması için birisini tutacaktır”**



# SOSYAL SERMAYENİN KATKILARI

- Çalışanlara iş arama sürecinde yardımcı olma
- Mesleki başarıyı etkileme
- Örgütlerin daha iyi bir çalışan profili yaratması
- Örgüt içinde kaynakların birimler arasında dolaşımını kolaylaştırma
- Tedarikçilerle olan ilişkileri artırma
- Yerel ağ ilişkilerini güçlendirme
- Örgütler arası öğrenme

# ÖRGÜTLERİN SOSYAL SERMAYE OLUŞTURMA EĞİLİMLERİ

- 1-Devletle iş yapan firmaların yönetim kurumlarına emekli üst düzey bürokrat ya da eski siyasetçilerin alınması,**
  - 2-Kritik şirketlerdeki etkili bir kişinin yakınının işe alınması,**
- Sosyal sermaye elde etme yöntemlerine örnek verilebilir.



# ÖRGÜTLERİN SOSYAL SERMAYE OLUŞTURMA EĞİLİMLERİ

- \***Birinci yöntemle** örgütler, kişinin devletle sahip olduğu bireysel ilişkileri örgüte kazandırabilir veya devlet bürokrasisi ve ihale süreçlerinin örgütler tarafından öğrenilmesini sağlayabilir.
- \***İkinci yöntemle** ise, örgütün müşterisi durumunda olan ve kritik sektör ve iş kollarında faaliyet gösteren şirketlerin yönetiminde etkili olan kişiler tamamen karşı tarafa bağlı hale getirilebilir.

## NESNEL İLETİŞİM AĞI

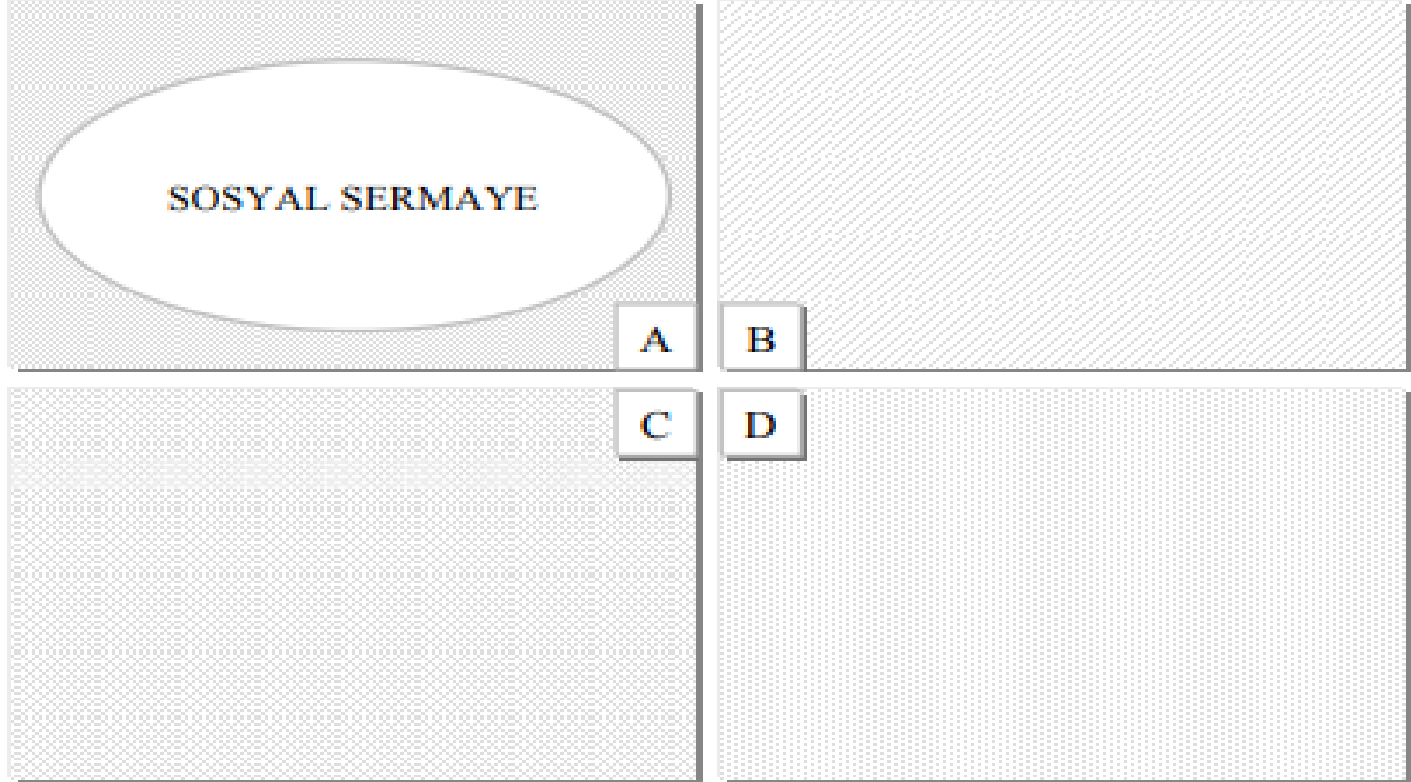
(Toplumda Örgütlenme Kurma Düzeyi)

Yüksek

Düşük

BİREYLER ARASINDAKİ  
ÖZNEL BAĞLAR

Yüksek



Düşük

**Tablo:** Sosyal Ağlar ve Sosyal Sermaye, **Kaynak:** Paxton, 1999:96, Akt: Coşkun Can Aktan ve Hilmi Çoban., “Ekonomik Refaha Ulaşmanın Ötesinde Sağlıklı ve Güçlü Bir Toplum Oluşturmanın Altyapı Sosyal Sermaye”, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 2008/2. Yıl 7, Sayı 26, s. 4.

# ÖRGÜTLERİN SOSYAL SERMAYE OLUŞTURMA EĞİLİMLERİ

**Makro düzeyde** bakıldığında ise, sosyal sermaye oluşturma ve **çeşitli bağlara sahip olmanın önemi toplum ve devletlere göre değişiklik arz etmektedir.**

**Kültürel görecelik**, ekonomik aktörlerin sosyal ilişkilere atfettiği değeri etkilemektedir.

**EAST**

**WEST**

# ÖRGÜTLERİN SOSYAL SERMAYE OLUŞTURMA EĞİLİMLERİ

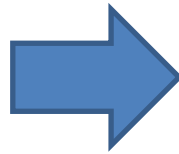
**ABD gibi Batılı ülkelerde** ya da bireyci toplumlarda, teknik koşullara uyum sağlamak yeterlidir, sosyal ilişkilere sahip olunması ya da olunmaması çok fazla önem arz etmeyebilir.

Ortaklaşa davranışın ya da toplulukçu kültürel eğilimlerin olduğu **Doğu ülkelerinde** ise sosyal düzeneklerde yer almak, iş yapmanın ön koşulu haline gelebilmektedir. Çin (Guanxi), Kore ve Japonya örnek verilebilir.

**Türkiye’de** ise çoğunluğu aile şirketi olan örgütler, kurum içinde aile bağlarının, dışarıda da hükümet/devlet yetkilileri ile aile fertleri arasındaki bağların oluşmasına dikkat ederler. (Ahi Teşkilatı da tarihsel bir örnek olabilir.)

# AĞ DÜZENEKLERİNDE MERKEZİLİK, BAĞLAR VE YAPISAL BOŞLUKLAR

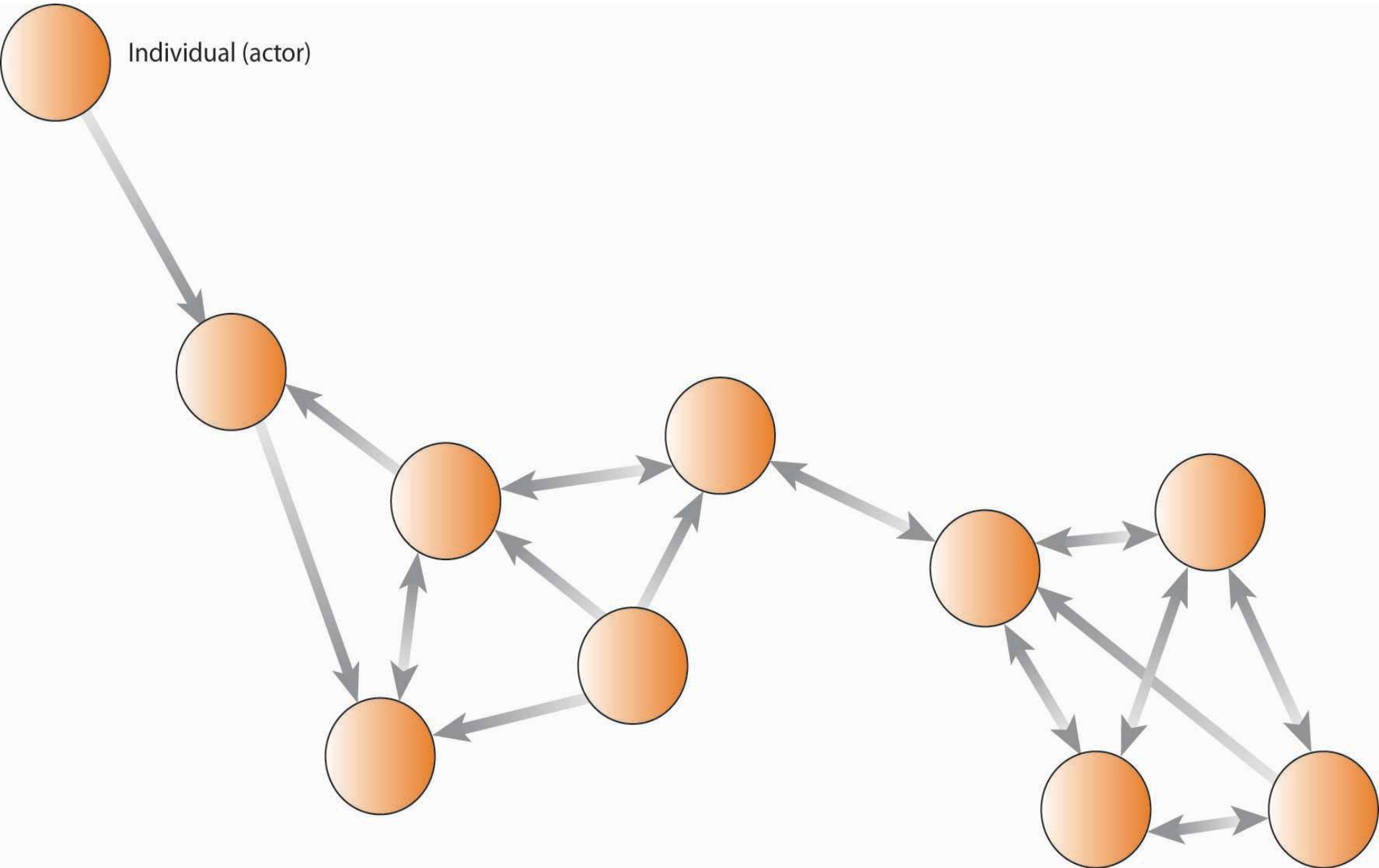
Ağ düzenekleri içinde hangi tür ilişki biçimlerinin fayda sağlayarak sosyal sermaye olarak kabul edilebileceği ve hangi bağların birey ve örgütsel düzeyde daha fazla kazanımlara yol açacağı konusunda ağ düzeneci kuramcıları ve araştırmacıları arasında dört konu önem kazanmaktadır:



# AĞ DÜZENEKLERİNDE MERKEZİLİK, BAĞLAR VE YAPISAL BOŞLUKLAR

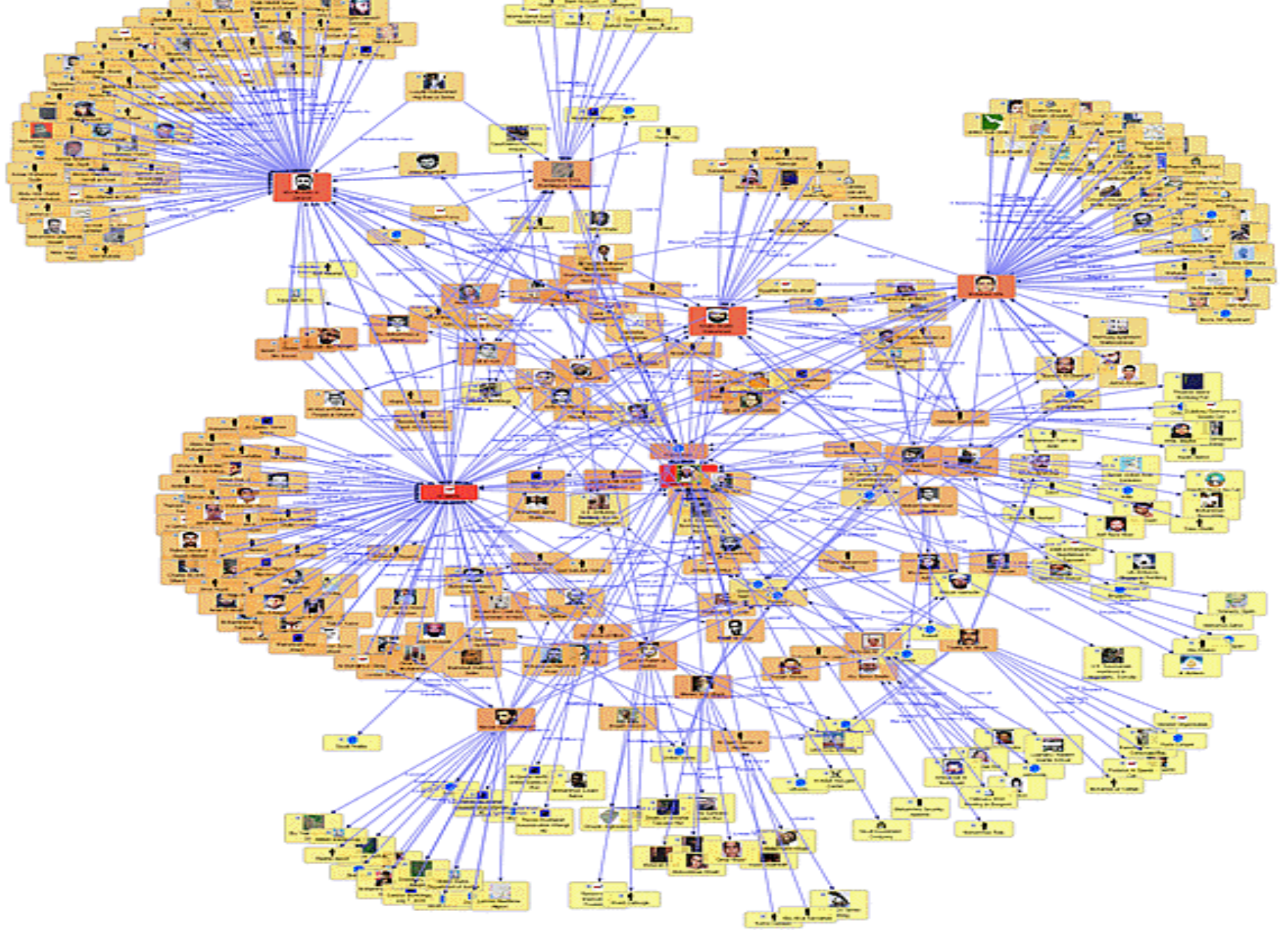
- 1-Bir aktörün ağ düzeneginde merkezde konumlanma derecesinin ölçütü olan **merkezilik iddiası**
- 2-Aktörlerin çoğunlukla sosyal nitelikli olan güçlü bağlar oluşturmaya eğilimli olduğunu ileri süren “**güçlü bağların gücü**” yaklaşımı
- 3-Aktörlerin sosyal nitelikli olması gerekmeyen kol mesafesindeki zayıf bağlar oluşturma eğilimi içerisinde gireceğini savunan “**zayıf bağların gücü**” iddiası
- 4-Bir yapı içerisindeki aktörlerin birbirleri arasında köprü kurarak ilişkisi olmayan aktörleri birbirlerine bağlayan “**yapısal boşluklar**” yaklaşımıdır.

# Basit Sosyal Ağ

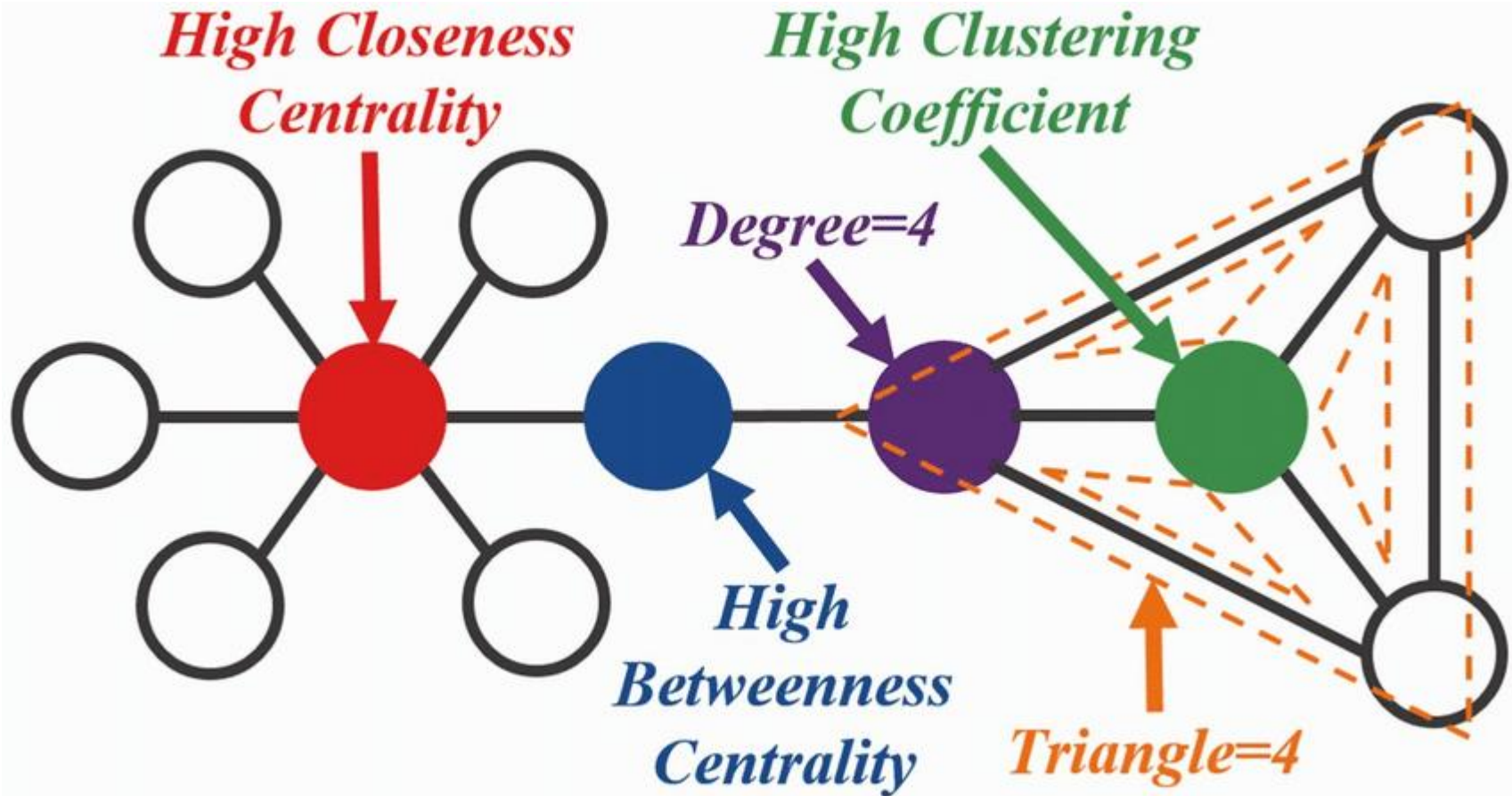


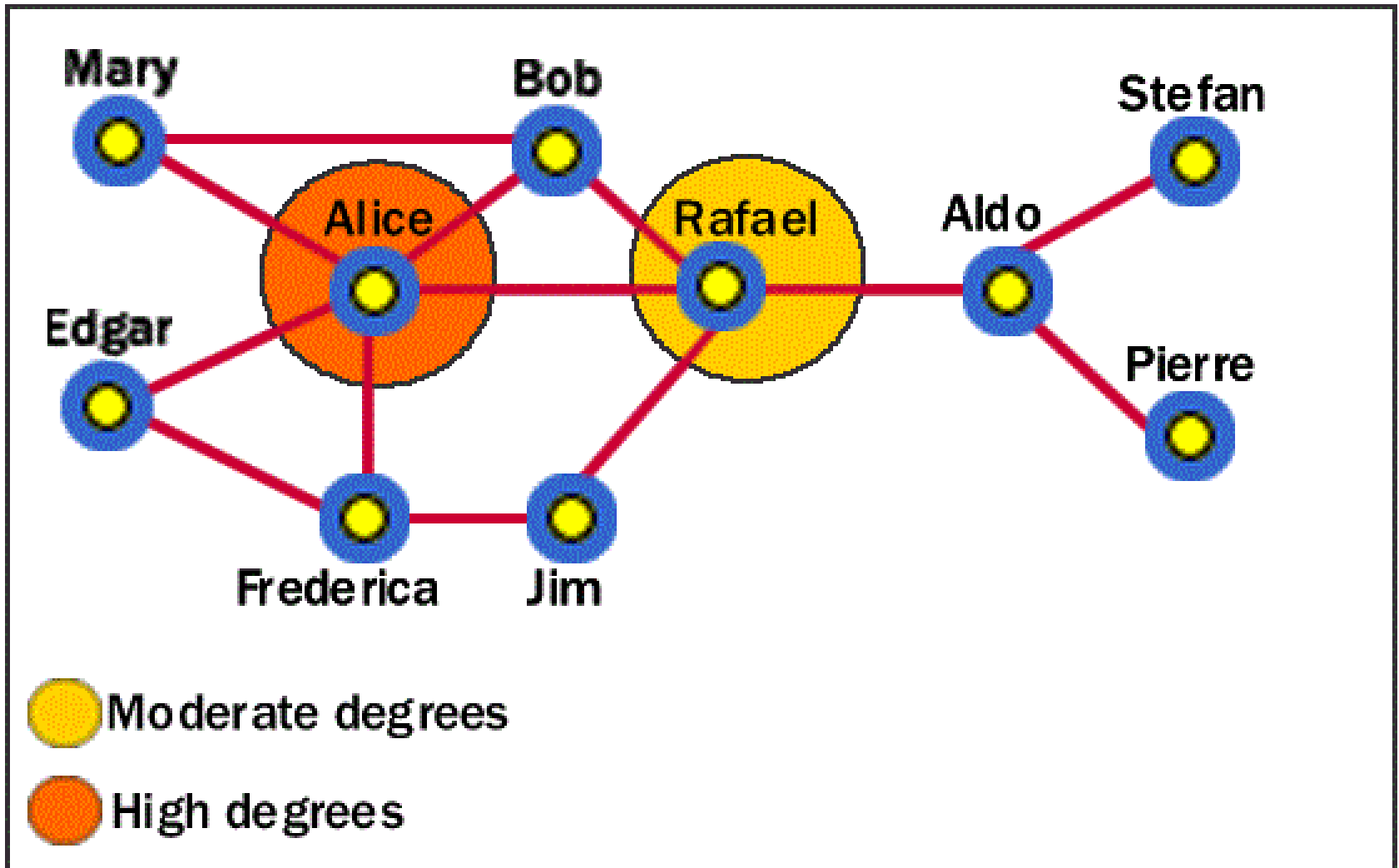
**Kaynak:** <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/9-3-an-introduction-to-the-lexicon-of-social-networks/>



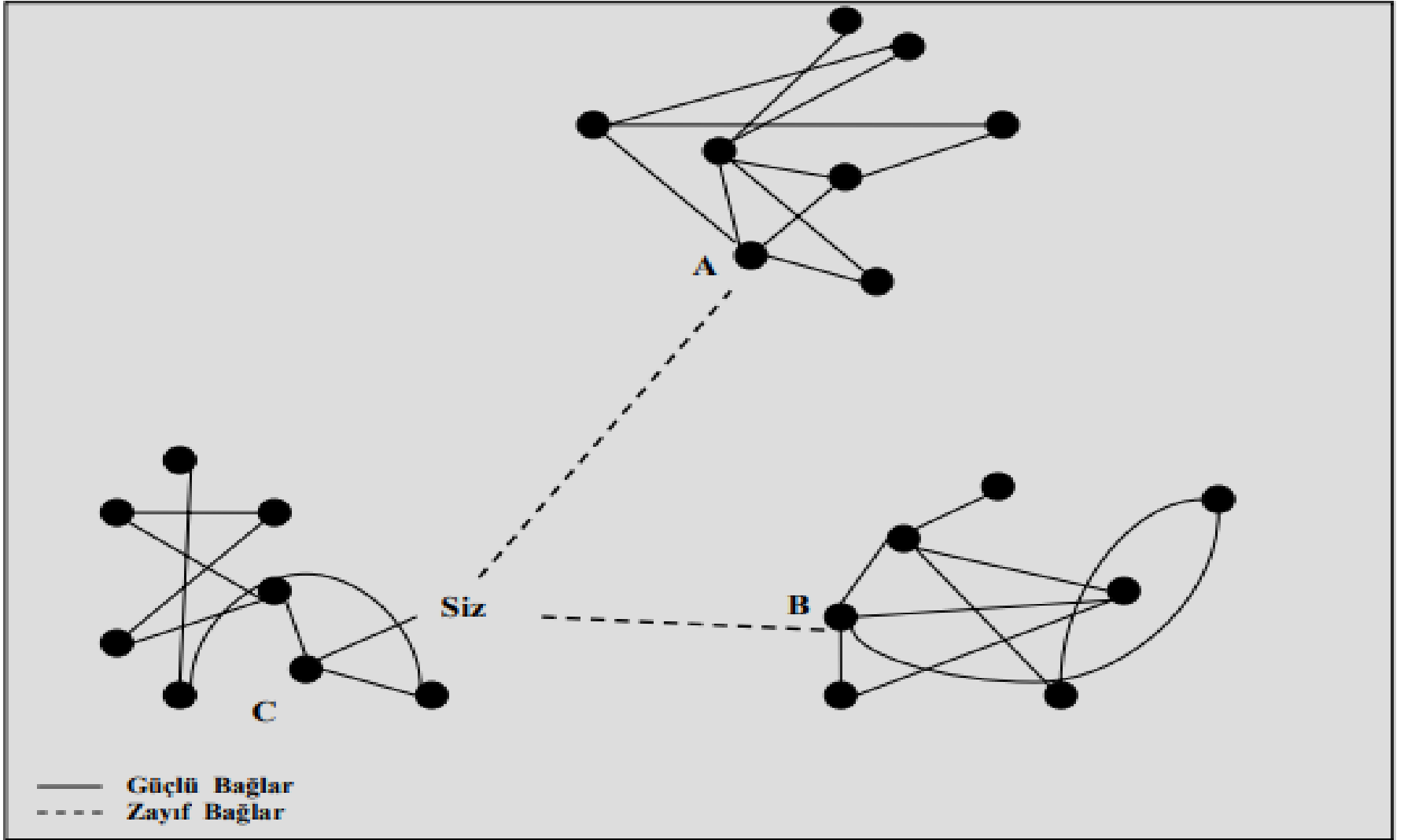


# MERKEZİLİK (CENTRALITY)





# GÜÇLÜ-ZAYIF BAĞLAR



**Kaynak:** Burt, 1992: 27; Akt: Sözen, C. H. (2007), *Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri dayanıklı ev aletleri sektörü örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 30.



## Ağ Düzenindeki İlişki Biçimlerinin Nitelik Bakımından Sınıflandırılması

### Güçlü Bağlar

- Araştırılan kişilerin bir kulüp, vakıf ya da derneğin kurucusu olması ya da kuruluşunda önemli katkılara sahip olması.
- Yöneticilerin aynı anda vakıf, dernek ve diğer sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu başkanlığı gibi üst düzey görevlerde bulunmaları.
- Yöneticilerin aynı zamanda spor kulüplerinde başkanlık yapmaları.
- Araştırılan kişilerin daha önce ya da eş zamanlı olarak başka firmalarda yönetim kurulu başkanlığı, genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı gibi üst düzey görevlerde çalışmış olmaları.
- Ticaret ve sanayi odaları, organize sanayi bölgeleri gibi düzenleyici kurumlarda yönetim kurulu başkanlığı yapmış ya da yapıyor olmak.
- Üst düzey yöneticilerin diğer örgütlerin sahipleriyle evlilik yoluyla kurulan yakın ilişkileri.

### Zayıf Bağlar

- Yöneticilerin vakıflara, derneklere, kulüplere ve diğer sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri.
- Yöneticilerin aynı anda vakıf, kulüp, dernek ve diğer sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu üyesi ya da mütevelli heyeti üyesi olmaları.
- Araştırılan kişilerin daha önce ya da eş zamanlı yönetim kurulu üyeliği yaptıkları, orta ya da alt kademedeki çalıştıkları diğer firmalar.
- Yöneticilere ödül veren kuruluşlar ya da sivil toplum örgütleri.
- Örgütlerle yapılan ticari işbirliği anlaşmaları.
- Araştırılan kişileri düzenledikleri toplantı, seminer ya da panel gibi etkinliklere konuşmacı olarak davet eden örgütler.
- Yöneticilerin üniversitelerde ders vermesi.
- Değişik kurumlar tarafından düzenlenen yarışmalarda jüri üyeliği
- Araştırılan kişilerin kamu kurumlarında ya da kamu ile bağlantılı projeler ya da çalışmalarda görev yapmış olmaları.
- Vakıflarla ortaklaşa gerçekleştirilen etkinlikler.

## Güçlü Bağlar

## Zayıf Bağlar

- Firma yöneticilerinin holdinge bağlı diğer firmaların yönetim kurulu başkanlığını ya da başkan yardımcılığını yapmış ya da yapıyor olmaları.
- Yöneticilerin holdinge bağlı olan firmalar arasındaki bağlantıları ve iletişimin sağlanması amacıyla kurulmuş olan örgütlere üyelikleri ya da buralarda üstlendikleri yöneticilik görevleri.
- Bir başka firma ile hisse alımı nedeniyle oluşan organik bağ.
- Araştırılan kişilerin kamu kurumlarında ya da uluslararası örgütlerde üst düzey yöneticilik yapıyor ya da yapmış olmaları.
- Yöneticilerin sahibi oldukları firmalar.
- Diğer örgütlerin sahipleri ya da yöneticileriyle olan akrabalık ilişkileri.
- Diğer bir örgütün sahibinin yakın akrabalarından birisinin firmada önemli bir konumda çalışması.
- Üst düzey yöneticilerin sosyal bir ortamda diğer firmaların sahipleri ile bir araya gelmeleri (örneğin yakın dostlara verilen davetler).
- Siyasi partiler ya da hükümet yetkilileriyle politika değişikliklerine neden olan temaslar.

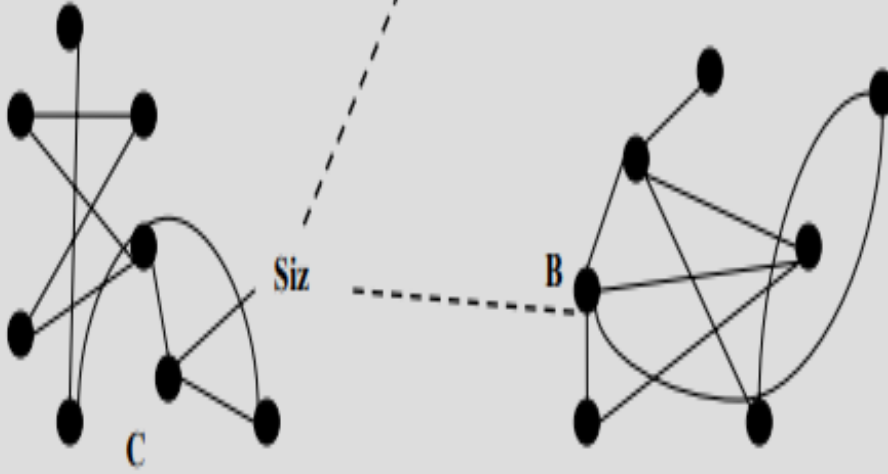
- Yöneticilerin daha önce çalıştığı firmalar.
- Yöneticilerin önceden çalıştıkları örgüt içi ya da örgüt dışı firmalarda sahip oldukları ticari nitelikteki ilişkileri.
- Firmalarla gerçekleştirilen satış ve pazarlama anlaşmaları.
- Açılış törenlerine katılan önemli kişiler.
- Kamu kurumlarıyla gerçekleştirilen ortak girişimler.
- Üniversiteler ile gerçekleştirilen işbirlikleri ve ortak girişimler.
- Yöneticilerin mezun oldukları eğitim kurumları.
- Diğer firmalarla gerçekleştirilen ortaklaşa hayır işleri.
- Üst düzey yöneticilere değişik üniversiteler tarafından onursal doktora unvanı verilmesi.
- Araştırılan örgütlere kredi sağlayan finans kuruluşları.
- Sponsorluk anlaşmaları
- Yöneticilerin danışmanlık yaptıkları diğer örgütler.
- Diğer kurumlarla ortak düzenlenen yarışmalar.
- Firma sahipleri ya da yöneticilerinin cenaze törenine değişik kurumları temsil eden önemli kişiler.

# YAPISAL BOŞLUK KURAMI

Burt (1992: 27), **soldaki** ağ düzeninde yapısal boşlukların iki ayrı biçimde oluştuğunu belirtmektedir:

a. A bağlantısı ile sizin bulunduğunuz kümedeki tüm elemanlar arasında olan yapısal boşluk. Örneğin A ile C arasındaki yapısal boşluk.

b. A ile B arasındaki yapısal boşluk.



— Güçlü Bağlar  
--- Zayıf Bağlar

**Burt'e (2004: 355) göre bir aktörün değer yaratabileceği aracılık biçimlerinin dört farklı düzeyde gerçekleşmektedir:**

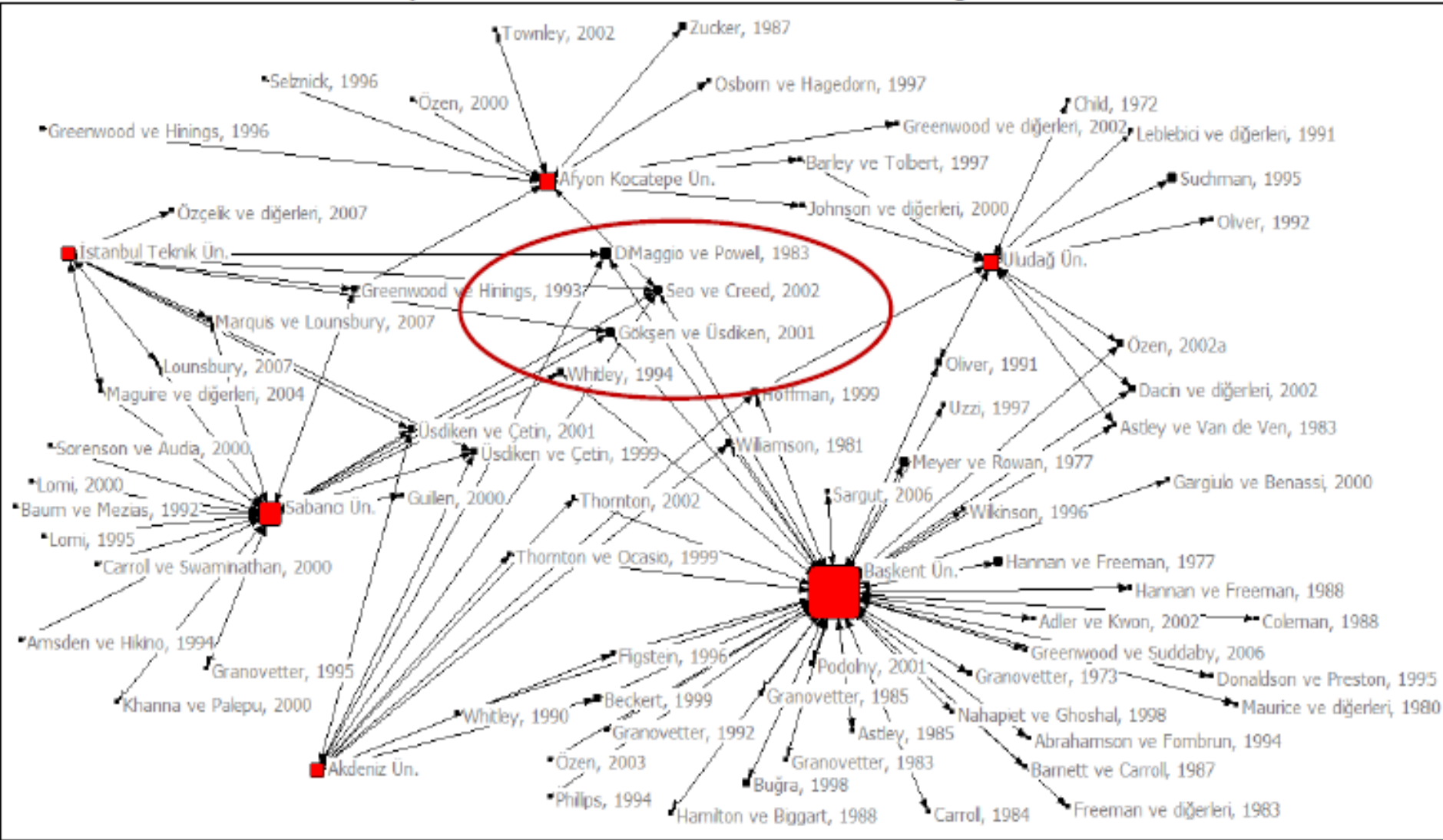
- (1) **En basit aracılık biçimi**, yapısal boşluğun her iki tarafındakileri diğer gruptaki ilgi duyulan konular ve güçlüklerden haberdar etmektir. Bu konuların gruplar arasında iletilmesini sağlayan aktörler önemli konumdadır.
- (2) En iyi uygulamaların taraflar arasında aktarılmasını sağlamak, daha üst düzey bir aracılıktır. Birbiriyle ilişkisi olmayan iki taraf ile bağlantısı olan aktörün her iki tarafta gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili aşinalığından dolayı, bir grupta değer yaratan uygulamalar ve inançları diğerine uygun biçimde aktarma olanağı vardır.



(3) Üçüncü bir düzey aracılık ise, tarafların birbirleri arasında olan benzerlikleri farklılık yaratmalarını sağlamak için aktarmaktır. Böylece bir taraf diğeriyle ne ölçüde benzeştiğini ve nasıl farklılaşabileceğini belirleyebilecektir.

(4) Dördüncü düzey aracılık, aktörün iki tarafın faaliyetlerine aşına olması sayesinde her iki tarafın yeni inançlarını ve davranışlarını birleştirerek bir sentez yaratma imkanına sahip olmasıdır. İfade edilen aracılık biçimlerinin tümündeki ortak nokta, yapısal boşluklar arasında köprü kuran aktörün stratejik anlamda önemli olan bilgileri ilişkili olduğu taraflardan elde ederek yapı içerisindeki konumunu güçlendirmesidir.

# ÖRGÜTLER ARASI AĞ İLİŞKİLERİ

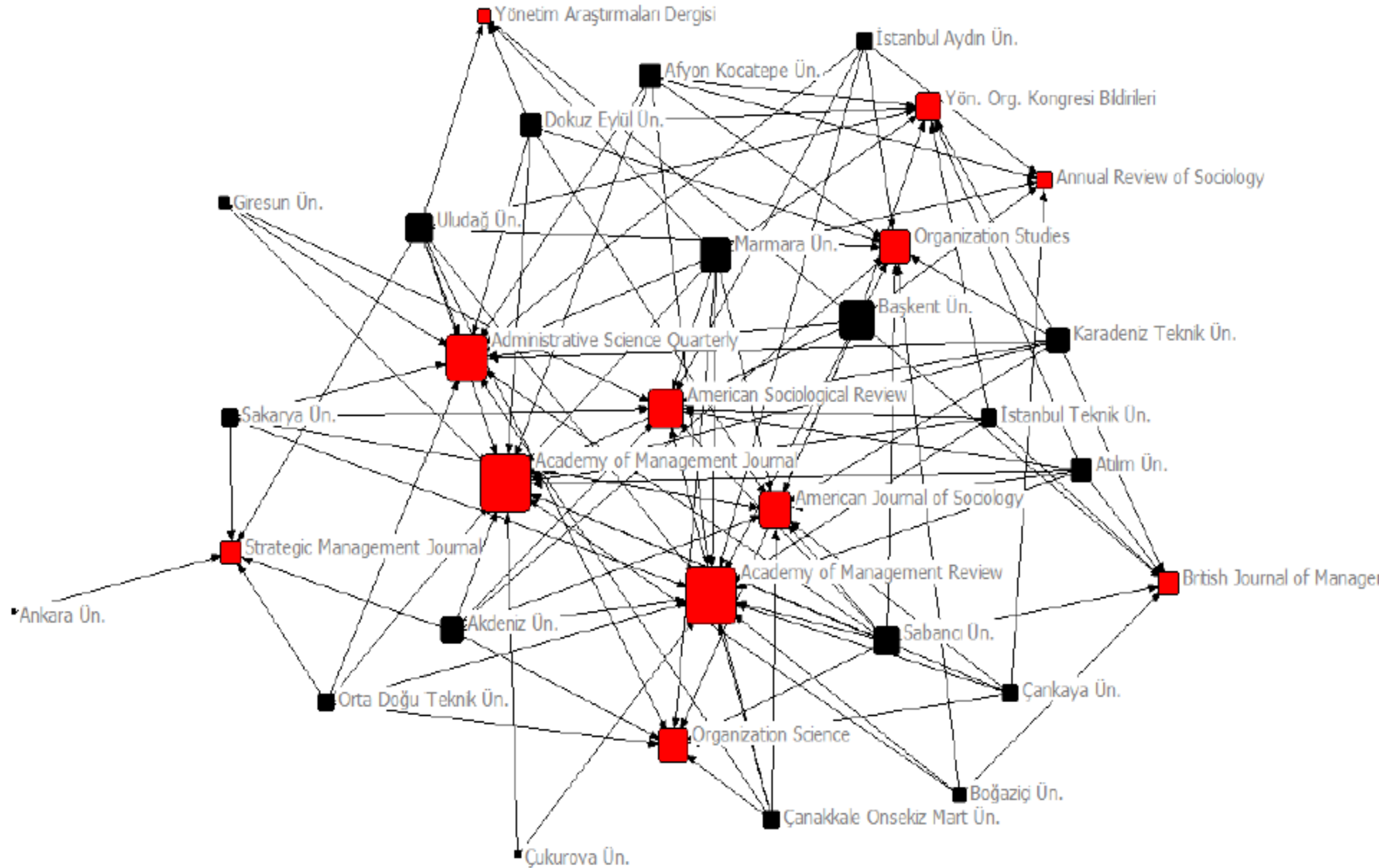


## 2004-2008 Dönemi Üniversite – Eser Ağ Haritası

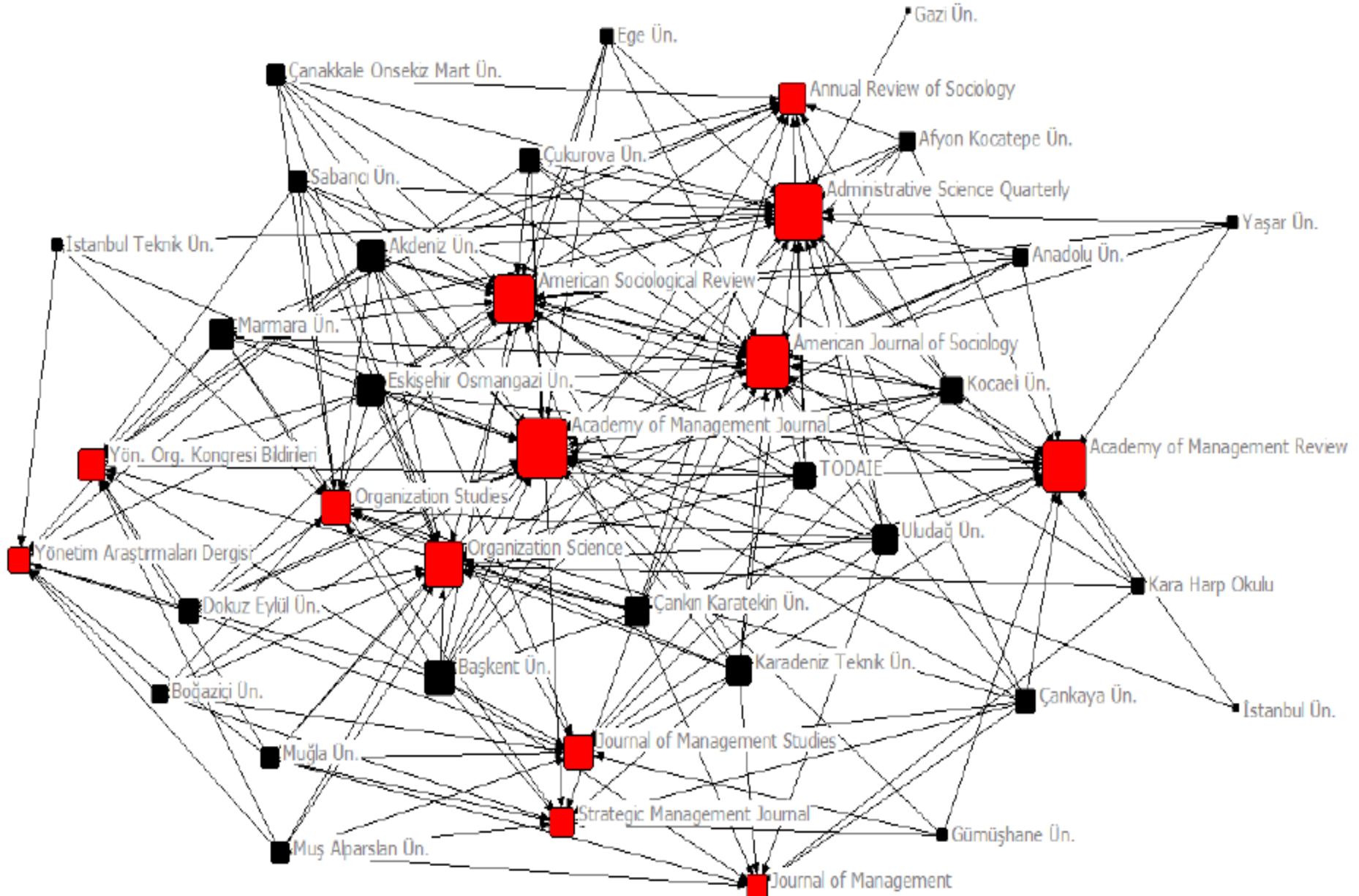
**Kaynak:** E KIRKBEŞOĞLU, HC SÖZEN, K Esra. Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2015, p. 125.



# 2004-2009 Dönemi Üniversite – Takip Edilen Dergi Ağ Haritası

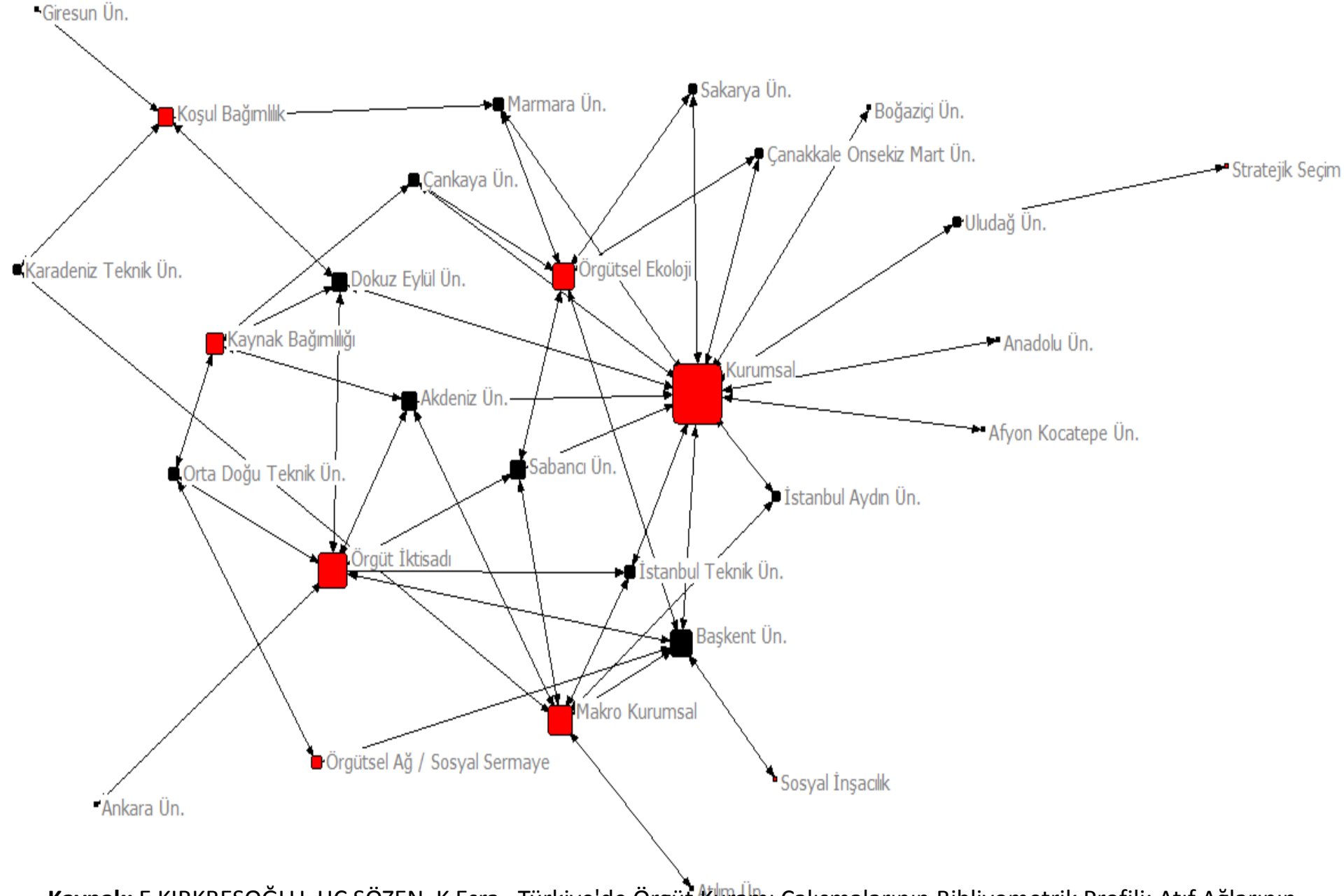


# 2009-2013 Dönemi Üniversite – Takip Edilen Dergi Ağ Haritası



**Kaynak:** E KIRKBEŞOĞLU, HC SÖZEN, K Esra. Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2015, p. 130.

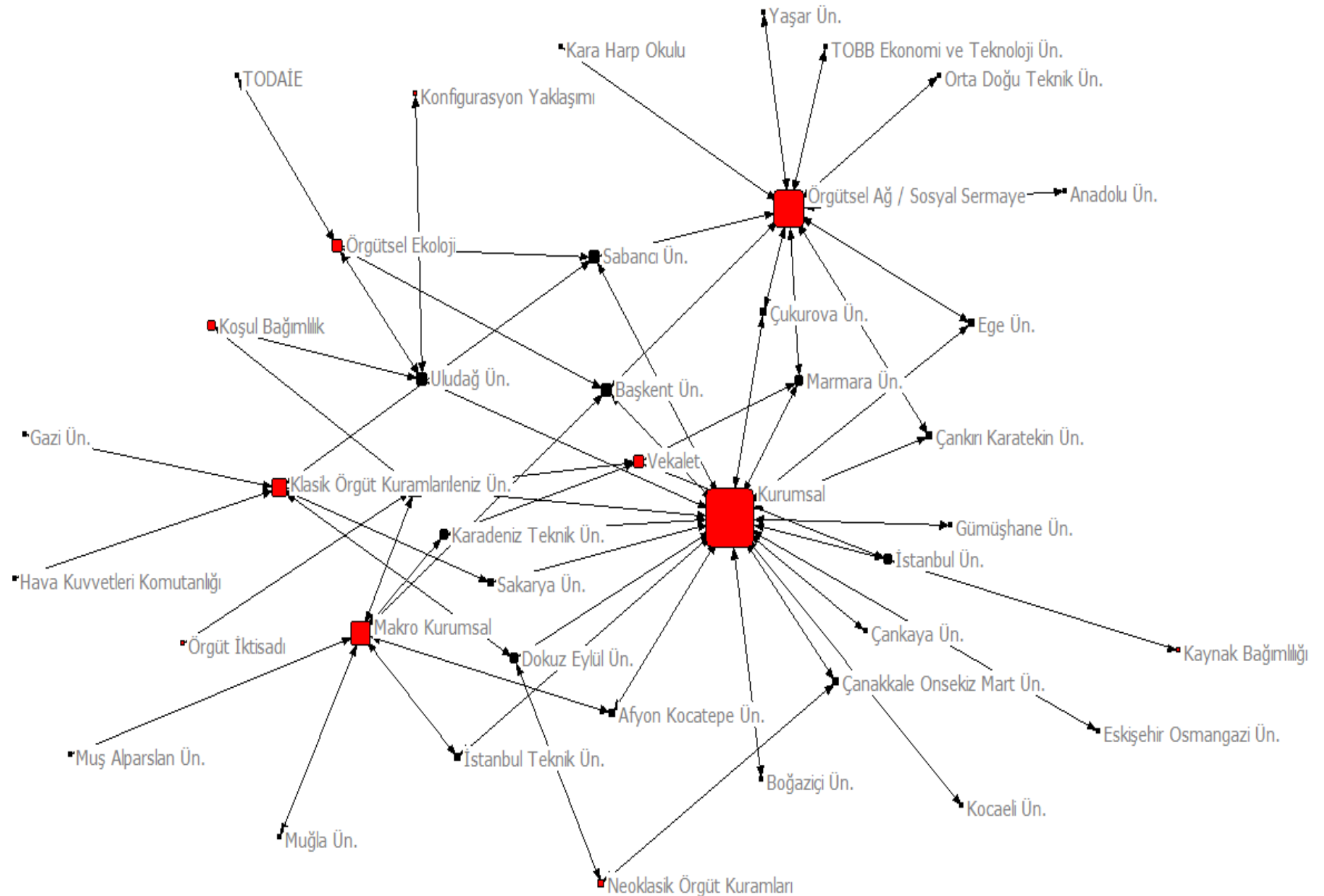
# 2004-2008 Dönemi Üniversite – Çalışılan Kuram Ağ Haritası



**Kaynak:** E KIRKBEŞOĞLU, HC SÖZEN, K Esra. Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2015, p. 131.



# 2009-2013 Dönemi Üniversite – Çalışılan Kuram Ağ Haritası



**Kaynak:** E KIRKBEŞOĞLU, HC SÖZEN, K Esra. Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2015, p. 132.

# İlişkiler İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri

Ölçüt	Tanım	Örnek
<i>Dolaylı ilişkiler</i>	İki aktör arasındaki bağlantının aracılar üzerinden gerçekleşmesi.	Eğer A ile B arasında bir ilişki var ise ve C'nin de B ile bir ilişkisi varsa. A ile C, B üzerinden dolaylı olarak bağlanmışlardır.
<i>Frekans</i>	Bağlantıların kaç defa ya da ne kadar sıklıkla gerçekleştiği.	A ile B haftada 10 defa görüşürler.
<i>Durağanlık</i>	Bağlantının belirli bir zaman içerisindeki süresi.	A ile B beş yıldan beri arkadaşlar.
<i>Çeşitlilik (Multiplexity)</i>	İki aktörün arasında birden fazla ilişki olması.	A ve B birbirlerine danışır ve beraber çalışır
<i>İlişkinin Gücü</i>	İlişkiye ayrılan süre, duygusal yoğunluk, ilişkinin özel nitelik taşıması ya da karşılıklı faydası (frekans ve çeşitlilik sıklıkla ilişkinin gücünü ölçmek için kullanılırlar).	A ile B ya birbirleriyle çok zaman geçirirler ya da yakın arkadaşlardır.
<i>İlişkinin Yönü</i>	Aktörler arasında olan iletişimin ve dolayısıyla ilişkinin yönü.	İletişim A'dan B'ye doğru gerçekleşir. Ancak, B'den A'ya doğru gerçekleşmez.
<i>Simetri</i>	Bir ilişkinin / ilişkilerin çift yönlü olma durumu.	A B'den tavsiye ister, B'de A'dan tavsiye ister.

**Kaynak:** Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods, Sage Publications; **Akt:** Sözen, C. H. (2007), *Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri dayanaklı ev aletleri sektörü örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.111.



# Aktörler İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri

Ölçüt	Tanım
<i>Derece</i>	Diğer aktörlerle olan doğrudan bağlantıların sayısı
<i>İç derece (indegree)</i>	Diğer elemanlardan aktöre doğru olan bağlantıların sayısı (gelen bağlantılar)
<i>Dış derece (outdegree)</i>	Aktörün diğer elemanlara doğru olan bağlantılarının sayısı (giden bağlantılar)
<i>Menzil (range)</i>	Farklı nitelikte olan diğer elemanlara (diğerleri birbirleri ile bağlantıları olmayanlar olarak ya da farklı grupları temsil eden aktörler olarak tanımlanmışlardır) yönelik bağlantıların sayısı
<i>Yakınlık</i>	Bir aktörün ağ düzenegi içerisindeki diğer aktörlere yakınlığı ya da ulaşım kolaylığının derecesi. Genellikle bir aktörün tüm diğerlerine olan yol mesafesinin (doğrudan ve dolaylı bağlantılar) ortalaması alınarak hesaplanır. Doğrudan bir ilişki 1 değeri alırken dolaylı ilişkiler oransal olarak daha düşük değerler alırlar
<i>Arasındalık (betweenness)</i>	Bir aktörün ağ düzenegi içerisinde birbirlerine en yakın mesafede olan iki aktörün arasında olma ya da aracılık etmesinin derecesi. Genellikle ağ içerisinde tüm olası ikili ilişkilerin ortalamasına göre hesaplanır.
<i>Merkezilik</i>	Bir aktörün ağ düzeneginde merkezde konumlanma derecesinin bir ölçütüdür. Derece, yakınlık ve arasındalık (betweenness) ölçütleri genellikle merkeziliğin belirleyicileri olarak kullanılmıştır. Bazı merkezilik ölçümleri bir aktörün diğerlerine olan ilişkilerini, diğerlerinin merkezilik derecesi kullanarak ağırlıklandırmıştır.
<i>Prestij</i>	Asimetrik (tek yönlü) olan ilişkilere dayanır. Prestijli olan aktörler ilişkilerin kaynağı olmaktan ziyade ilişkilerin hedefidir. Ölçümü genellikle merkeziliğe benzer, ilişkinin yönünün ölçümü ile hesaplanır.

**Kaynak:** Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods, Sage Publications; **Akt:** Sözen, C. H. (2007), *Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri dayanıklı ev aletleri sektörü örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.113.

# Ağ düzeneğindeki aktörlerin rolleri

<i>Yıldız</i>	Ağ düzeneğinde merkeziliği oldukça yüksek olan bir aktör.
<i>Aracı</i>	Birbirleriyle başka bir biçimde ilişkisi olamayacak iki ya da daha fazla grubun ilişkisini sağlayan aktör.
<i>Köprü</i>	İki ya da daha fazla grubun üyesi olan aktör.
<i>Kapı tutucu (Gatekeeper)</i>	Ağ düzeneğinin bir bölümü ile diğer bölümü arasında tek bir bağlantı ile bilgi akışını denetim altına alan aktör.
<i>Yalıtılmış / Tecrit edilmiş</i>	Diğerleri ile hiçbir bağlantısı olmayan ya da çok az sayıda bağlantısı olan aktör.

**Kaynak:** Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods, Sage Publications; **Akt:** Sözen, C. H. (2007), *Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri dayanıklı ev aletleri sektörü örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.113.

## Ağ Düzeneklerinin Tanımlanması İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzeneği Ölçümleri

Ölçüt	Tanım
<i>Boyut</i>	Ağ düzeneğindeki aktörlerin sayısı.
<i>Kapsamlılık</i>	Ağ düzeneğine bağlı olan tüm aktörlerin yalıtılmış olanlar ile arasında olan farkın hesaplanmasıyla ölçülür. Aynı zamanda ağ ilişkisi olan aktörlerin tüm aktörlerin sayısına oranlanması ile de bulunabilir.
<i>Bileşen</i>	Bağlantı noktaları ve ağ ilişkilerinden oluşan en büyük alt küme. Bileşenin içerisindeki tüm elemanların birbirleriyle bağlı (doğrudan ya da dolaylı olarak), bileşen dışında kalan diğer ağ elemanları ile bağlantısının olmaması.
<i>Yoğunluk</i>	Ağ düzeneğinde mevcut bağlantıların muhtemel bağlantılara oranı.
<i>Merkezileşme</i>	En merkezi konumda olan aktörlerin merkezilik puanlarının diğer tüm aktörlerin aldıkları merkezilik puanları arasındaki fark hesaplanır ve bu hesaplama mevcut bağlantıların farkı ile maksimum farkların toplamı oranının elde edilmesinde kullanılır.
<i>Simetri</i>	Bir ağ düzeneğinde simetrik ilişkilerin asimetrik ilişkilere ya da tüm ağ ilişkilerine olan oranı.
<i>Geçişkenlik (Transivity)</i>	A'nın B ile bağlantısı olması ve B'nin C ile ilişkisi olmasından dolayı A ile C'nin ilişkisinin sağlanması durumunda A, B, ve C aktörleri arasında geçişkenlik vardır. Geçişkenlik ağ düzeneğindeki mevcut 3'lü ilişkilerin sayısının tüm muhtemel 3'lü ilişkilerin sayısına bölünmesiyle bulunur.

**Kaynak:** Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods, Sage Publications; **Akt:** Sözen, C. H. (2007), *Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri dayanıklı ev aletleri sektörü örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.114.





## **Evlilik yoluyla Afyon-Emirdağ'dan Belçika'ya gerçekleşen göçler ve yaşanan süreçler**

Türkiye'den Batı Avrupa'ya göç süreci; işçi göçleri, aile birleşimleri ve evlilik göçleri olmak üzere üç aşamalı olarak gerçekleşmiştir. Göç sürecinin üçüncü aşamasında yer alan ve özellikle 1985'ten sonra giderek yaygınlaşan evlilik göçleri, günümüzde de Türkiye'den Avrupa'ya gerçekleşen göçlerin başlıca biçimini oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında evlilik yoluyla Afyon Emirdağ ilçesinden Belçika'ya gerçekleşen göçler ve yaşanan süreçler araştırılmıştır. Emirdağ ilçesi, evlilik göçlerinin günümüzde de önemli oranda devam ettiği bir yer olması sebebiyle araştırma sahası olarak belirlenmiştir. Kuramsal ve uygulamalı olmak üzere iki bölümden oluşan bu çalışmanın kuramsal bölümünde Türkiye'den Batı Avrupa'ya göç süreci; göç ve kültürel süreçlere ilişkin kavramlar, uluslararası göçe yönelik yaklaşımlar ve ilişkiler ağı (network) teorisi bağlamında açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın alan araştırması bölümünde ise; Emirdağ ilçesinden Belçika'ya evlilik yoluyla gerçekleşen göçlerin nedenleri, göç edenlerin sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki durumları ve yaşanan sorunlar incelenmiştir. Ayrıca Belçika'dan Türkiye'ye dönüş yapanların temel tercih nedenleri ile geri dönüşte karşılaştıkları sorunlar; Belçika'da kalmayı tercih edenlerin ise bu tercihte etkili olan faktörler gözlem, yarı yapılandırılmış görüşme ve odak grup görüşmelerinden elde edilen bilgiler çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen başlıca sonuçlar şunlardır: Emirdağ'dan Belçika'ya evlilik göçlerinin gerçekleşmesinde, Türkiye'nin sosyo-ekonomik koşullarının ve göçmenlerin anavatanları ile oluşturdukları ilişkiler ağının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Türkiye'den yapılan evlilikler, Türk dili ve kültürünün gelecek nesillere aktarılması ve anavatan ile ilişkilerin sürdürülmesi açısından bir köprü vazifesi görmektedir. Bununla birlikte Emirdağ'dan Belçika'ya evlilik yoluyla gerçekleşen göçlerde kültür farkı, dil ve uyum sorunu, ailevi ve maddi sorunlar gibi birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Belçika'da yaşayan Emirdağlıların Türkiye'ye geri dönüş yapmalarında maddi sorunlar, boşanma ve emekli olma gibi faktörler etkili olurken; Belçika'da kalmayı tercih etmelerinde ise ekonomik sebepler, aile ve sosyal çevre bağları ile sosyal haklar önemli bir rol oynamaktadır.

# AĞ KURAMI AKADEMİK ÇALIŞMALAR

## Türk işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üye profili

Bu çalışmanın temel amacını, kurumsal yönetim bağlamında Yeni Türk Ticaret Kanunu ile gelen düzenlemelerin yarattığı etkileri ve işletme grubu özellikleri dikkate alınarak, Türk işletme gruplarında yaygın olarak görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin mevcut ağ yapılarını belirlemek oluşturmaktadır. Bu anlamda, öncelikle örnekleme yer alan firmalar ile ilgili ikincil veriler kullanılarak ortak yönetim kurulu üyelikleri ağ yapıları ortaya konulmaktadır. Daha sonra yönetim kurulu yapılarının ortak yönetim kurulu üyelerinin sayıları ve profilleri üzerindeki etkileri, bir dizi kontrol değişkeni dikkate alınarak irdelenmektedir. Son olarak da 2011 ile 2014 yılları kıyaslanarak Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ortak yönetim kurulları üzerinde yarattığı etkilerin düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğünün ve iç üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğini olumlu yönde etkilediği, kadın üye oranının ise olumsuz yönde bir etki yarattığı görülmektedir. Tüm ağ dikkate alındığında ise Türk işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan en merkezi aktörlerin genellikle ya aile üyelerinden ya uzun yıllar şirkette çalışması sonucu artık aile üyelerinden biri gibi görülen iç üyelerden ya da otomotiv sektöründe geniş deneyimlere sahip olan şirket CEO'larından oluştuğu görülmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yarattığı etkilerde ise, aileden ortak yönetim kurulu üyeliği dışında diğer ortak yönetim kurulu profilleri arasında kanun öncesi ve sonrası anlamlı farklılıklara rastlanıldığı görülmektedir.

**Anahtar Kelime:** Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri, Aile İşletme Grupları, Türkiye Bağlamı, Gelişmekte Olan Ülkeler, Sosyal Ağ Kuramı.

[https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=DPTyuy3wRPq\\_qvCPSqUB68iTZxFCdmwnmfKJ07yAd7U8eod4hcr-vHx9NpqVogWg](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=DPTyuy3wRPq_qvCPSqUB68iTZxFCdmwnmfKJ07yAd7U8eod4hcr-vHx9NpqVogWg)

# BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5-67</b>
1.1. İşletme Grupları Kavramı .....	5
1.2. Kurumsal Yönetişim Kavramı .....	12
1.3. İçsel Bir Kurumsal Yönetim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları .....	16
1.3.1. Yönetim Kurullarının Rollerini .....	17
1.3.1.1. Kurulların Kontrol Rolü .....	17
1.3.1.2. Kurulların Danışmanlık Rolü .....	18
1.3.1.3. Kurulların Kaynak Sağlama Rolü .....	19
1.4. Ağ Kuramı Bakış Açısıyla Yönetim Kurulları .....	19
1.4.1. Ağ Kavramı .....	20
1.4.2. Sosyal Ağ Kuramı .....	22
1.4.3. Sosyal Ağ Kuramının Gelişimi .....	24
1.4.4. Yönetimde Sosyal Ağ Analizi .....	24
1.4.5. Sosyal Ağ Analiziyle İlgili Kavramlar .....	30
1.4.5.1. Zayıf ve Güçlü Bağlar .....	31
1.4.5.2. Köprü .....	32
1.4.5.3. Yapısal Boşluklar .....	32
1.4.5.4. Merkezilik .....	34
1.4.5.4.1. Derece Merkeziliği .....	35
1.4.5.4.2. Yakınlık Merkeziliği .....	35
1.4.5.4.3. Arasındalık Merkeziliği .....	36

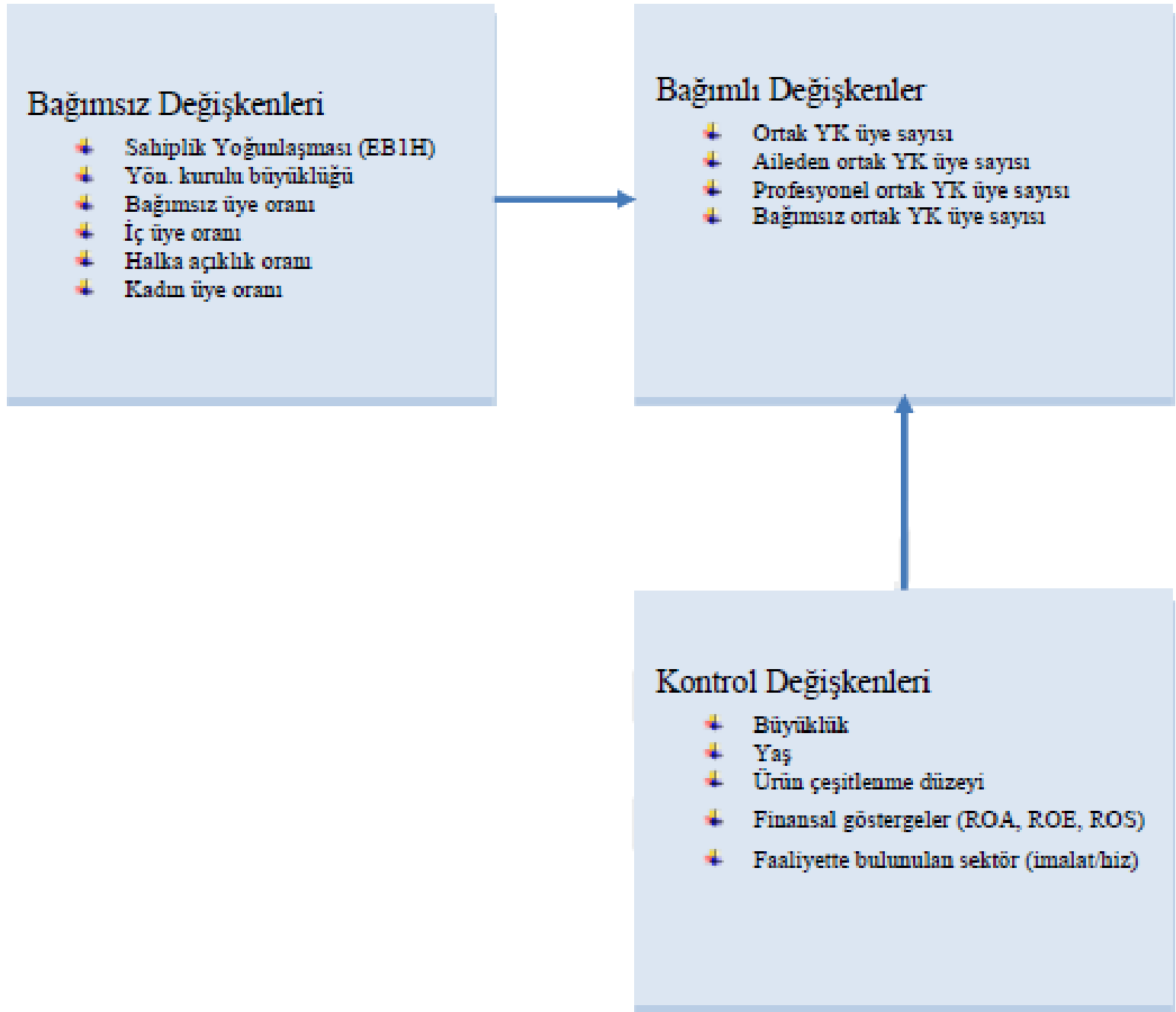
1.5. Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri.....	37
1.5.1. Türkiye’de Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri.....	44
1.5.2. Yönetim Kurulunun Özelliklerinin Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi	46
1.5.2.1. Sahiplik Yapısının ve Halka Açıklık Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi.....	47
1.5.2.2. Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi.....	54
1.5.2.3. Bağımsız Üye Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi ...	57
1.5.2.4. İçeriden Üye Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi .....	61
1.5.2.5. Kadın Üye Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi.....	64
1.5.3. Yeni Türk Ticaret Kanununun Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi .....	66

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. İŞLETME GRUPLARINDA ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYE PROFİLİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ .....</b>	<b>68-119</b>
2.1. Araştırmanın Amacı.....	68
2.2. Araştırmanın Örnekleme .....	68
2.3. Değişkenler ve Ölçümlene.....	73
2.4. Araştırmanın Yöntemi .....	76
2.5. Bulgular .....	77
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>120</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>130</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>152</b>



# Araştırma Modeli



## İşletme Gruplarının Genel Özellikleri

Sıralama	İşletme Grupları	Genel Özellikleri
1	Alarko Holding	Aile İşletmesi
2	Anadolu Holding	Aile İşletmesi
3	Doğan Holding	Aile İşletmesi
4	Eczacıbaşı Holding	Aile İşletmesi
5	Koç Holding	Aile İşletmesi
6	Oyak Holding	Devlet İşletmesi
7	Sabancı Holding	Aile İşletmesi
8	Şişecam Holding	Devlet İşletmesi
9	Yaşar Holding	Aile İşletmesi
10	Zorlu Holding	Aile İşletmesi

## Ağ Analizine Dahil Edilen İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşları

Sıralama	İşletme Grupları	Bağlı Kuruluşlar
1	Alarko Holding	Alarko Holding A.Ş. Alarko Cariyer Tic. ve San. A.Ş. Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
2	Anadolu Holding	Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş. Coca Cola İçecek A.Ş. Migros Ticaret A.Ş. Anadolu Isuzu Otomotiv A.Ş. Adel Kalemcilik San. ve Tic. A.Ş. Yazıcılar Holding A.Ş.
3	Doğan Holding	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Paz. A.Ş. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş. Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat. ve Tekstil A.Ş. Doğan Gazetecilik A.Ş. Milpa Ticari ve Sınayi Ürünler Paz. San. ve Tic. A.Ş.
4	Eczacıbaşı Holding	İntema İnşaat ve Tesisat Mal. A.Ş. Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı Anonim Şirketi Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş. Eczacıbaşı İlaç Sınai ve Ticaret A.Ş.
5	Koç Holding	Arçelik A.Ş. Aygaz A.Ş. Ford Otosan A.Ş. Marmaris Altinyunus A.Ş. Otokar A.Ş. Tat Gıda A.Ş. Tofaş A.Ş.

5	Koç Holding	Tüpraş A.Ş. Türk Traktör A.Ş. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yapı Kredi Koray Gayrimenkul Y.O.A.Ş. Tüpraş A.Ş. Türk Traktör A.Ş.
6	Oyak Holding	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş. Adana Çimento San. ve Tic. A.Ş. Mardin Çimento San. ve Tic. A.Ş. Aslan Çimento San.ve Tic.A.Ş. Ünye Çimento San. ve Tic. A.Ş. Bolu Çimento San. ve Tic. A.Ş. Hektaş Ticaret T.A.Ş. Oyak Yatırım Ortaklığı A.Ş.
7	Sabancı Holding	Akbank A.Ş. Akçansa Çimento San. ve Tic.A.Ş. Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş. Ak Sigorta A.Ş. Carrefoursa Sabancı Tic.Mer.A.Ş. Kordsa Global End. İplik ve San. Tic.A.Ş. Brissa Bridgestorie A.Ş. Yünsan Yünlü San. ve Tic.A.Ş.
8	Şişecam Holding	Anadolu Cam Sanayi A.Ş. Denizli Cam Sanayi ve Tic.A.Ş. Soda Sanayi A.Ş. Trakya Cam Sanayi A.Ş. Türkiye Şişecam Fabrikaları A.Ş.
9	Yaşar Holding	Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş. Pınar Entegre Et Sanayi A.Ş. Pınar Su Sanayi ve Tic.A.Ş. Dyo Boya Fabrikaları San. ve Tic.A.Ş. Altinyunus Çeşme Turistik Tesisleri A.Ş. Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.
10	Zorlu Holding	Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş. Vestel Elektronik San. ve Tic.A.Ş. Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic.A.Ş.

# Araştırmanın Yöntemi

İşletme gruplarında ortak yönetim kurulu ağlarını ortaya koyabilmek için Ağ Analizi; işletme grubunun özelliklerinin ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerindeki etkilerini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi; Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun etkisini değerlendirmek için de t-testi kullanılmıştır.

Çalışmada ortak yönetim kurulu üye profilini ortaya koymak ve yorumlayabilmek için ağ analizi kullanılmıştır. Şirketlerin yıllık faaliyet raporlarından elde edilen bulgulara ve yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişlerinden elde edilen bilgilere göre hangi işletmelerin hangi işletmelerle hangi yönetim kurulu üyelerinin hangi işletmelerin yönetim kurulu üyeleriyle ortak çalışma yürüttükleri, yönetim kurulu üyeleri ve bağı oldukları işletme gruplarına göre her bir yönetim kurulu üyesi için sıklık tabloları oluşturularak bakılmıştır. Dolayısıyla bir sonraki aşamada bu ağırlıklandırılmış veriler, UCINET (Borgatti ve diğerleri, 2002) programındaki çapraz tablolara girilmek suretiyle işlenmiştir. Bu sıklıklar aynı zamanda ağ analizi için bir ağırlıklandırmayı temsil etmektedir. Düğüm noktaları arasındaki ilişkilerin daha detaylı görünebilmesi için NETDRAW ve UCINET programları kullanılarak sosyal ağlar grafiksel olarak gösterilmiştir. Bu aşamada örneklemede yer alan şirketlerin 2011-2014 yıllarındaki merkezilik ve arasındalık verilerine bakılarak İşletme gruplarının ve bu işletmede görev yapan yönetim kurulu üyelerinin yıllar içerisindeki üye profili karşılaştırılarak işletme gruplarının yönetim kurulu üyelerinin merkezilik ve arasındalık açısından kimlerden oluşup oluşmadığı test edilmiştir.

Çalışmanın amacı gereği veri analiz sürecinin ikinci aşamasında bağımsız değişken setini oluşturan (sahiplik yoğunlaşması, halka açıklık oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı, iç üye oranı ve kadın üye oranı) değişkenlerinin işletmelerin ortak yönetim kurulu üye profili (aileden, bağımsız ve profesyonel üyeler) üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Oluşturulan regresyon modellerinde ortak yönetim kurulu profilini temsil eden değişkenler bağımlı değişken olarak ele alınmış bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenleri içerisinde bu değişkeni açıklama gücü en fazla olan değişken setini tespit edebilmek amacıyla aşamalı (stepwise) regresyon yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede ilk adımda bütün bağımsız ve kontrol değişkenleri modele dahil edilmiştir. İzleyen adımlarda bağımlı değişkeni açıklama gücü en az olan değişkenler sıra ile modelden çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Elde edilen nihai modelin ortak yönetim kurulu üye profilini en iyi açıklayan model olduğu varsayılmaktadır. Uygulanan analizlerde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) probleminin ortaya çıkıp çıkmadığını test edebilmek için varyans şişirme faktörleri (VIF) yorumlanmıştır.

Veri analiz sürecinin son aşamasında ortak yönetim kurulu üye profilini Yeni TTK öncesi ve sonrasında farklılık gösterip göstermeyeceğini tespit etmek amacıyla bağımlı örneklem t-testi kullanılmıştır. Bu aşamada aynı şirketlerin 2011- 2014 yılı ortak yönetim kurulu üyeliği değişkenleri karşılaştırılarak arada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir.

## BULGULAR

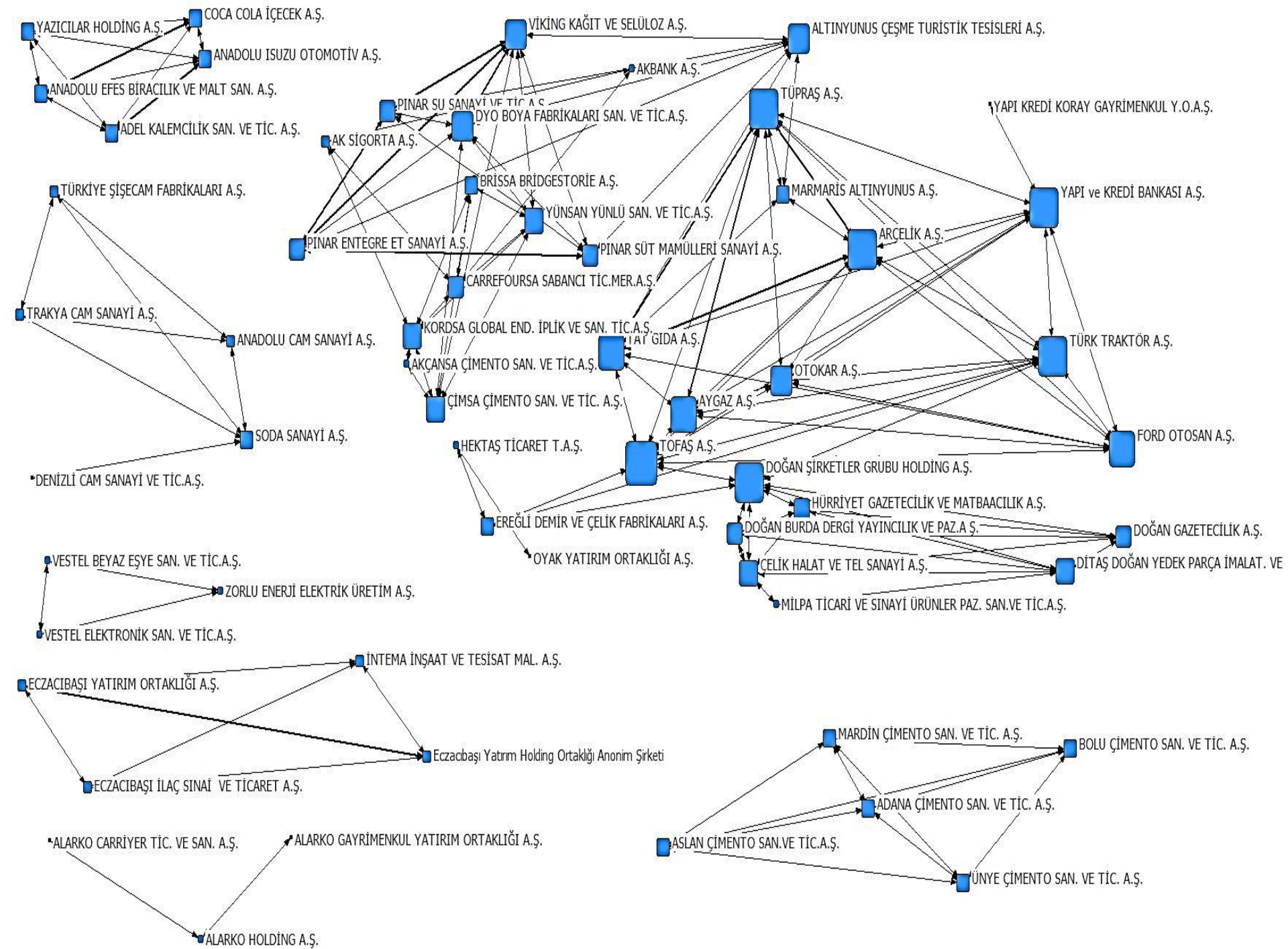
**2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Ağ Analizi –Merkezilik Sonuçları ( Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları)**

**2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Ağ Analizi – Merkezilik Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları)**

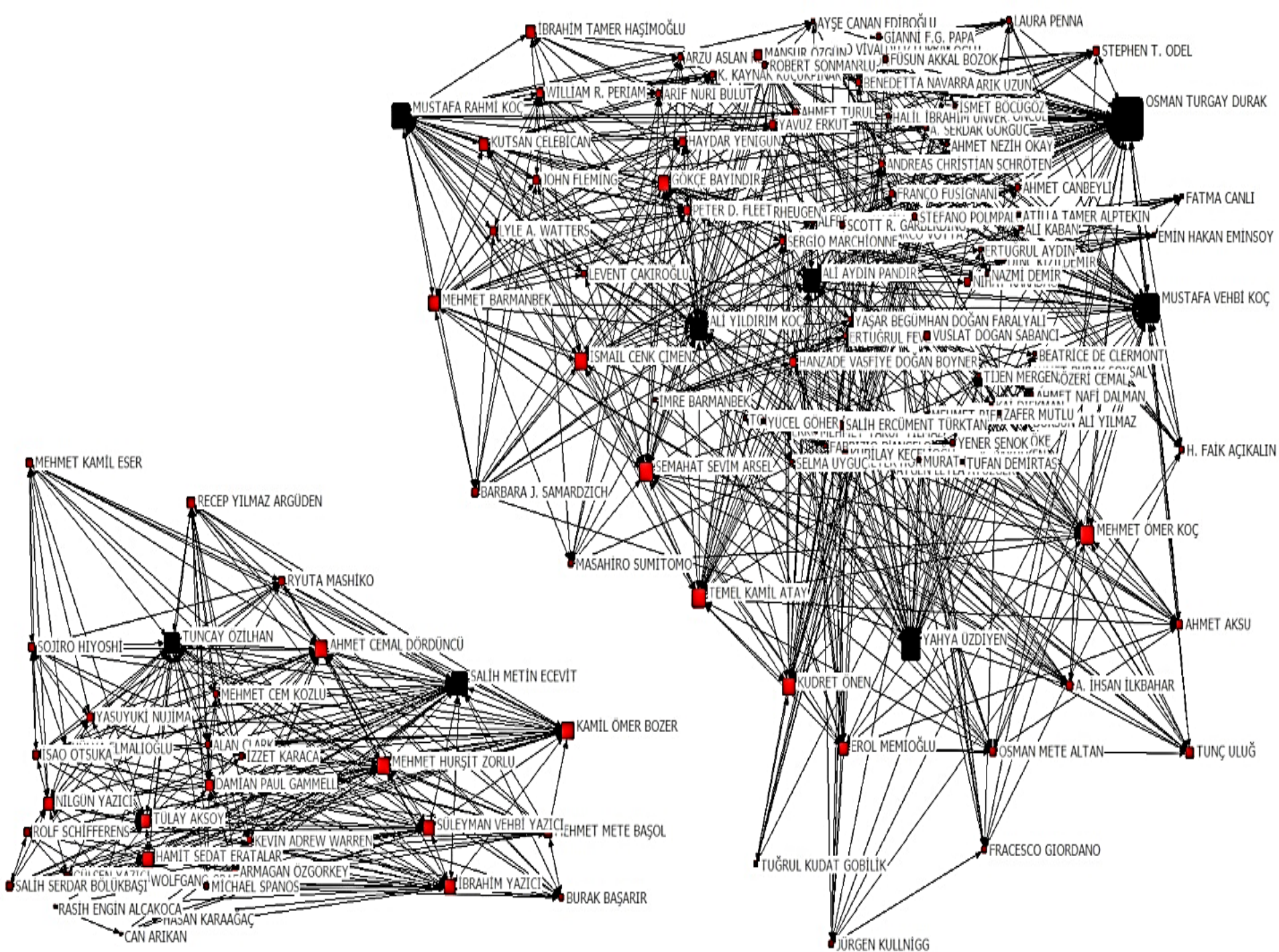
**2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Ağ Analizi – Arasındalık Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları)**

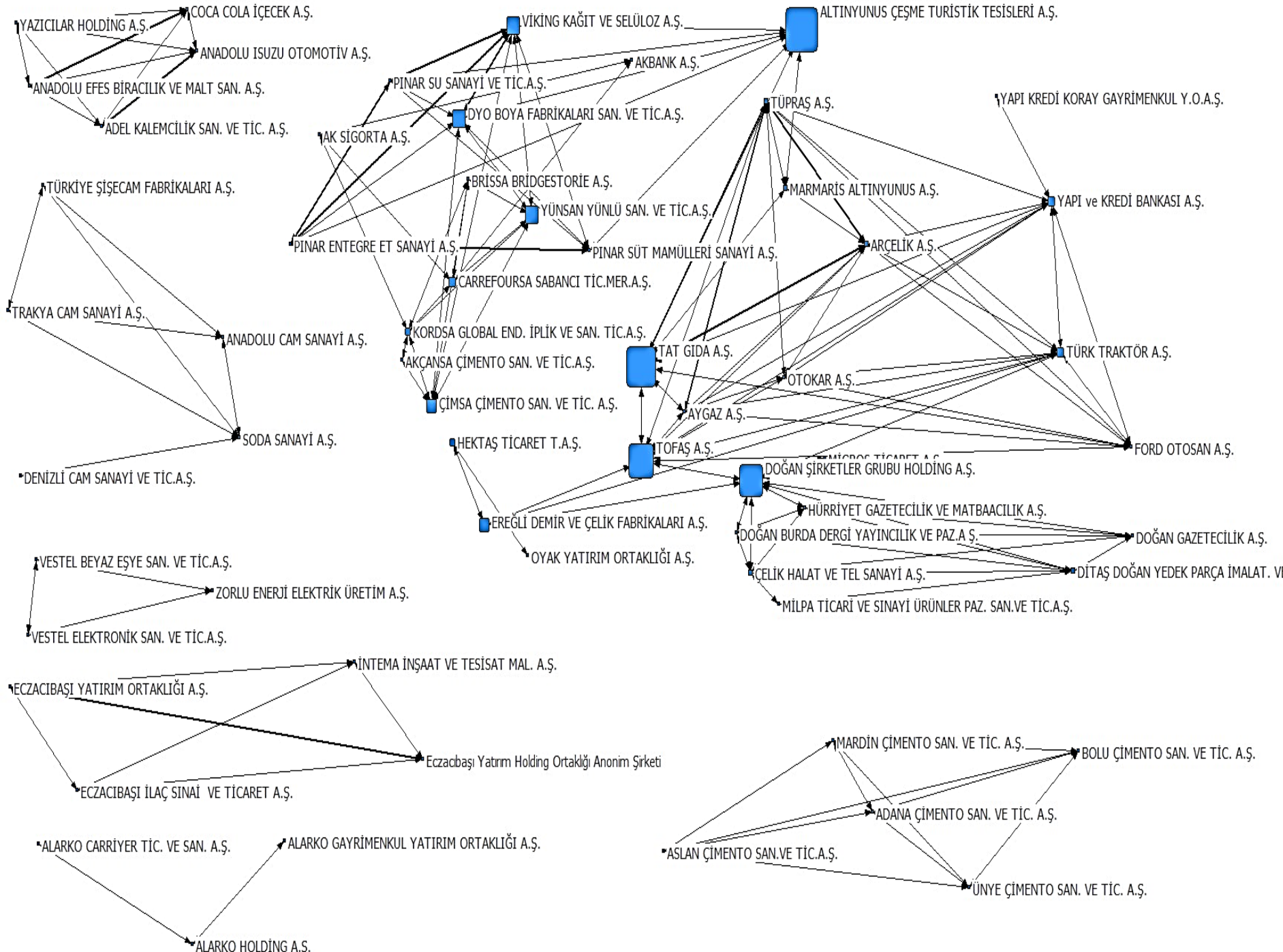
**2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Ağ Analizi – Arasındalık Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları)**



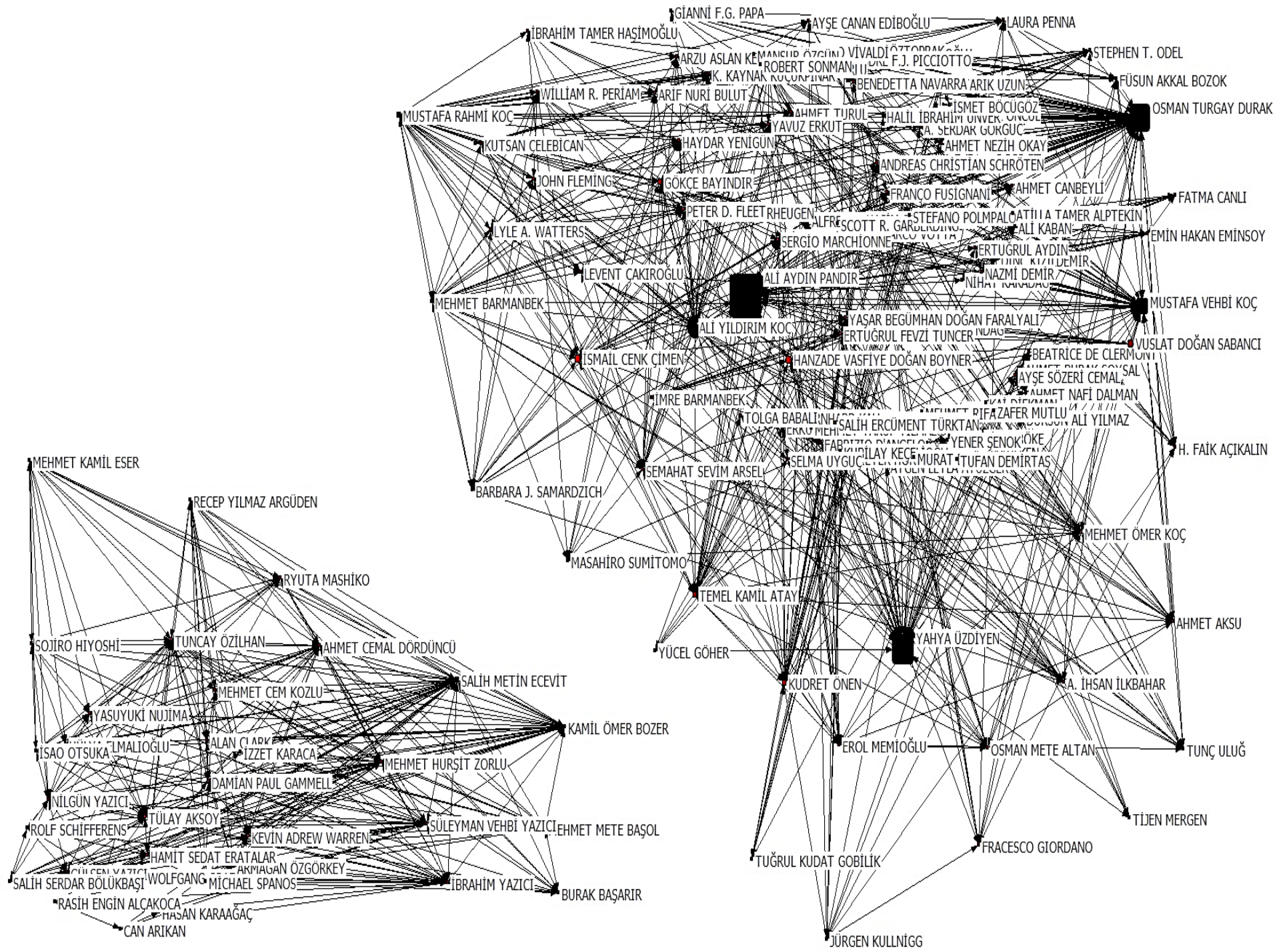














# TEŞEKKÜR EDERİM

Muhammet NEGİZ



# KAYNAKLAR

- Aktan, C. C., ve Çoban, H. (2008), **“Ekonomik Refaha Ulaşmanın Ötesinde Sağlıklı ve Güçlü Bir Toplum Oluşturmanın Altyapısı: Sosyal Sermaye”**, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 2(7), Sayı 26, s. 4.
- KIRKBEŞOĞLU, E. , Sözen, C. H., Kurt, E. (2015), **Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması**. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.
- Özden, M. (2016), **Türk işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üye profili** , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, C. H. (2017), **Örgütsel Ağlar**, H. C. Sözen, H. N. Basım (Editörler). Örgüt Kuramları, İstanbul: Beta Yayıncılık, 4. Baskı, 317-321.
- Sözen, C. H. (2007), **Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri dayanıklı ev aletleri sektörü örneği**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

# KAYNAKLAR

- <http://perakendeokulum.com/2012/09/21/yonetim-kavraminin-gelisimi>
- <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/9-3-an-introduction-to-the-lexicon-of-social-networks/>
- <https://www.slideshare.net/tomwinfrey/power-dialogic-lectures-on-social-and-legal-theory>, Slayt no: 12.
- <https://nbs.net/p/measuring-amp-valuing-social-capital-6fc98c3a-308a-4073-8b9a-7a8341e2d43f>
- <http://www.fmsasg.com/socialnetworkanalysis>
- [https://www.researchgate.net/figure/Graphic-illustration-of-the-network-descriptors-degree-triangle-clustering-coefficient\\_fig3\\_306327777](https://www.researchgate.net/figure/Graphic-illustration-of-the-network-descriptors-degree-triangle-clustering-coefficient_fig3_306327777)

<http://mnergiz.blogspot.com>

**Hazırlayan:**

**MUHAMMET NEGİZ**

**mnergiz@live.com**