

Sosyal Ağ Düzenegi Bağlamında Holdinglerde Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Seçimi

Selection of the Independent Members in the Boards of Directors of the Holdings in Terms of Social Network Mechanism

Onur Çapkulaç^(*)

Özet

Bu çalışmanın amacı, holdinglerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin seçiminde etkili olduğu düşünölen sosyal ağ düzenegiindeki yapıları sosyal sermaye bileşenleri açısından inceleyerek aktörlerin gömölü oldukları ağ içeri-sindeki etkileşimleri kapsamında ağ desenlerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaç-tan hareketle, araştırma kapsamına 2012-2018 yılları itibarıyla BIST 100'de işlem gören 14 holding ve bu holdinglere bağlı 29 şirket, bu şirketlerin yönetim kurul-larında yer alan 112 bağımsız üye ve 41 sahip ve yönetim kurulu başkanı dâhil edilmiştir. Araştırmada, bağımsız üyelerin sosyal ağ düzeneklerinin ortaya konu-labilmesine imkân tanıyan aktörlerin sosyal sermayelerine ilişkin bilgiler ikincil verilerden elde edilmiştir. Elde edilen veriler UCINET Ağ analizi programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bağımsız yönetim kurulu üye seçiminde sosyal sermayenin önemli bir değişken olduğu ve içerisinde gömölü oldukları ağ düzeneklerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi seçiminde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: Bağımsız yönetim kurulu üyesi, sosyal ağ, kurumsal yönetim

(*) Sorumlu yazar/Corresponding author, Amasya Üniversitesi, Merzifon Meslek Yüksek Okulu, Merzifon, Amasya, Türkiye, onur.capkulac@amasya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3583-4174
Çapkulaç, O. (2023). Sosyal ağ düzenegi bağlamında holdinglerde yönetim kurulu bağımsız üye seçimi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 61-103.
DOI: 10.15659/yoad.7.2.003

Abstract

The aim of this study is to reveal the network patterns in which the actors are embedded by examining the structures in the social network mechanism, which are thought to be effective in the selection of the independent members in the boards of directors of the holdings, in terms of social capital components. Based on this purpose, the sample of the research on the importance of the subject consists of 14 holdings traded in BIST 100 and 29 affiliated companies, 112 independent members and 41 owners and chairman of the board of directors of these companies between the years of 2012-2018. In the research, information about the social capital of the actors was obtained with secondary data to reveal the independent members' social network mechanisms. The obtained data were analyzed with the UCINET Network analysis program. As a result of the analyses made, it is concluded that social capital is an important variable in the selection of independent board members and that the network mechanisms in which they are embedded are effective in selecting independent board members

Keywords: Independent board member, social network, corporate governance

Giriş

Kurumsal yönetimin başarısında vazgeçilmez bir faktör olarak kabul edilen yönetim kurulları, işletmelerde stratejik kararlar alan ve bu nedenle karmaşık görevlerle karşı karşıya olan, bir işletmenin en tepesindeki karar alma gruplarıdır (Forbes & Milliken, 1999: 492) ve kontrol, hizmet ve kaynak bağımlılığı gibi belirli rollerin yerine getirilmesi yoluyla şirketlere hizmet vermektedir (Selekler-Gökşen & Karataş, 2008: 133). Tüm bu görevlerin en etkin şekilde nasıl yerine getirilebileceği konusunda yapılan araştırmalar, kurul kompozisyonu ve kurulda yer alan üyelerin bağımsızlığına odaklanmaktadır (Anderson & Reeb, 2004: 210). Bu bağlamda bir kuruldaki bağımsız üyelerin varlığı yönetim kurullarının etkinliğinin bir ölçütü olarak literatürde tartışılmaktadır (Rosenstein & Wyatt, 1990; Westphal & Zajac, 1997; Luan & Tang, 2007; Azlan-Annuar, 2012). Uzlaşılan genel kanaat olarak ise bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, şeffaflığın sağlanması ve yönetim uygulamalarının tüm paydaşlar yararına takip edilmesinde önemli bir rol oynamakta olduğudur (King & Peng, 2006: 1). Dolayısıyla bağımsız üyelerin kimler olacağı kurumsal yönetim mekanizmalarının işlevselliği açısından son derece önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunlarla birlikte kurumsal yönetim yapıları ve buna bağlı olarak yönetim kurulları, şirketlerin faaliyette buldukları ülkelere göre çeşitlilik göstermektedir ve toplumsal bağlam, kurumsal yönetim mekanizmasını şekillendirmede rol oynamaktadır (Selekler-Gökşen & Karataş, 2008: 133). Türkiye'de "egemen

ekonomik aktör” holdinglerdir (Gökşen & Üsdiken, 2001: 332). Bu örgütsel formda aile, holdinge bağlı şirketler arasında karşılıklı iştirakler kurup bu yapıyı da oluşturdukları merkezi yönetim birimi ile yönetmektedir. Aile, bu yönetim biriminde kilit pozisyonları elinde bulundurarak grup üzerinde mutlak kontrol sahibi olmaktadır (Yiu, Lu, Bruton, & Hoskisson, 2007: 1562). Aileler geleneksel olarak yönetim kurullarını özellikle işletme grubu büyüdükçe iş grubu üzerindeki kontrolü sürdürmek için bir mekanizma olarak görmektedir (Gökşen & Öktem, 2009: 202). Bu eğilim, muhtemelen, Türk işletme grubunu karakterize eden merkezi karar alma tarzı ile daha da vurgulanmaktadır (Gökşen- Selekler & Öktem- Yıldırım, 2008: 59). Aile tarafından kontrol edilen işletmelerde, sahip olan aile, şirketi kimin yöneteceğine (genellikle ailenin bir üyesi) ve ne kadar süre görevde kalacağına karar veren temel belirleyici güç konumundadır (Useem, 1984: 177). Uzun yıllar işletmelerde çalışan profesyonellerin kurullara atanmasıyla dahi aile kontrol gücünü elinde bulundurmaktadır. Türkiye’de hâkim ekonomik yapı olan holdinglerdeki kontrolcü yapı nedeniyle, yönetim kurullarında içeriden temsil oldukça yüksektir (Gökşen & Öktem, 2009: 197). Bu durumu Üsdiken & Yıldırım-Öktem (2008: 26) çalışmasında, yönetim kurullarının yapısal oluşumunda çoğunlukla “*grubun içinden ama şirketin dışından*” sayılabilecek nitelikte bağımsız üyelerin varlığını ortaya koyarak göstermektedirler. Böyle bir yapı içerisinde Türkiye’de bağımsız üyeler^(*), kurumsal yönetim literatüründe de tartışıldığı gibi (Anderson & Reeb, 2004; Hillman, Cannella, & Paetzold, 2000; Üsdiken & Yıldırım-Öktem, 2008) şirket veya şirket yönetimi ile ailevi ve/veya mesleki ilişkileri olabileceğinden, ilişkili “affiliated” yöneticilerden oluşması beklenebilir.

Holding sahip/Yönetim kurulu başkanlarının (YKB) bağımsız üye seçiminin altında yatan nedenlerden birinin kontrol gücünü elinde tutmaları olmasının yanı sıra holding sahipleri ile aynı sosyal ağlarda yer alan diğer “güvenilir” nitelikte aktörlerin seçilmesinde, bağımsız üyelerin literatürde ifade edilen kaynak sağlama (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998: 275; Pfeffer & Salancik, 1978: 163; Arosa, Iturralde, & Maseda, 2010: 238; Carpenter & Westphal, 2001: 639), potansiyellerinden faydalanma isteğinin yattığı da söylenebilir. Bu durum, “güvenilirliğin” ortaya konulmasında “aktörler arası ilişkilere gömülü bir dizi sosyal kaynak” (Tsai & Ghosal, 1998: 464) olarak kavramsallaştırılan sosyal sermaye kavramına odaklanmamıza neden olmaktadır. Söz konusu ilişkiler, sosyal

(*) Bu çalışmada kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda SPK tarafından açıklanan bağımsızlık kriterlerine haiz olup, yönetim kurullarına atanan tüm üyeler bağımsız olarak kabul edilmektedir.

ağ kuramları ile açıklanabilmektedir. Sosyal ağ kuramları ise sosyal sermayenin oluşturulabilmesi ve geliştirilebilmesi adına temel teşkil etmektedir (Alan & Sözen, 2017: 340). Sosyal ağ bağlamında, bir bağımsız üyenin seçiminin beraberinde o kişinin sahip olduğu sosyal sermayesini de işletmeye kazandıracadı ve bu durumun işletmenin sınırlarını genişletmenin bir yolu olacağı düşünülmektedir (Hillman vd., 2000: 238). Dolayısıyla, aktörün sahip olduğu sosyal sermayesi, o aktörün bağımsız üye olarak seçilmesinde son derece önemlidir.

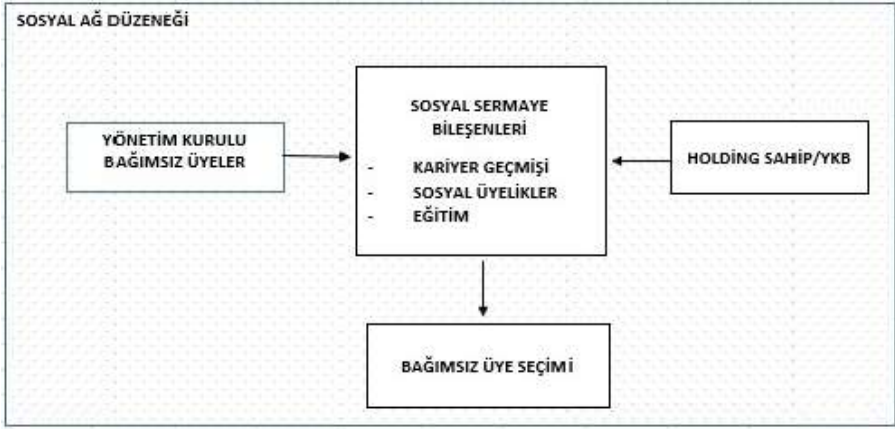
Türkiye’de holdinglerin aile sahipliği ve kontrolünde bulunması, dolayısıyla regülatif baskılar nedeniyle yönetim kuruluna atanması gereken bağımsız üyelerin, holding sahip ve yöneticileri ile “ilişkili” niteliğe sahip oldukları düşünülmektedir. Buradan hareketle, ilgili aktörlerin yer aldıkları sosyal ağların daha yakından incelenmesinin ve ağda yer alan aktörler arasındaki ilişki yapısının ortaya konulmasının, kurumsal yönetim literatürü açısından önem arz edeceği düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilenlerden hareketle bağımsız üyelerin kim oldukları kurumsal yönetim faaliyetlerinin düzgün işlemesini ve sonuç olarak işletmenin performansını etkileyebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alışmada Türkiye bağlamında bağımsız üyelerin kim olduğu, içerisinde bulunduğu ağlar bazında incelemeye alınmaktadır. Çalışmanın sorunsalı, Türkiye bağlamında en temelde “bağımsız üyeler kimdir?” sorusuyla başlayan süreçte bağımsız üyelerin işletmelerin yönetim kurullarına seçilmelerinin altında var olan, içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ düzeneklerin neler olduğu sorusu üzerine şekillendirilmiştir. Dolayısıyla, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ düzeneğindeki konumu sosyal sermaye bileşenleri açısından incelenerek holding sahipleri (genel olarak aynı zamanda yönetim kurulu başkanı) ile seçilen bağımsız üyeler arasındaki etkileşimler sosyal ağ teorileri ile açıklanmaya çalışılacaktır. Ortaya konulacak ağ düzenekleri ile kurumsal yönetim alanına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, araştırma modelinin sunulacağı ilk bölümde, Türkiye bağlamında yönetim kurulu bağımsız üye seçimi ile aktörlerin içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ düzenekleri arasındaki ilişki tartışılacaktır. Daha sonra ilgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma soruları elde edilen verilerle sınanacak ve tartışma ve gelecek çalışmalara yönelik önerilerle çalışma sonlandırılacaktır.

Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı çerçevesinde ilgili literatür (Adler & Kwon, 2002; Alan & Sözen 2017; Baysinger&Butler, 1985; Burt, 1995; Coleman, 1990; Granovetter, 1973; Özen & Aslan, 2006; Gökşen & Üsdiken, 2001; Domhoff, 2005; Useem, 1984) ışığında geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır. Modelde de görüldüğü üzere bu çalışmada şirket sahip/yöneticileri ve bağımsız üyelerin gömülü oldukları ağ düzeneği aktörlerin eğitim geçmişleri, kariyerleri ve üye oldukları sosyal kurumlar boyutları ile ele alınmaktadır.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli

Sosyal Sermaye, Sosyal Ağ, Yönetim Kurulu Bağımsız Üyeler

Sosyal sermaye kavramı, yönetim organizasyon alanı da dâhil olmak üzere çok çeşitli sosyal bilim disiplinlerinde giderek daha popüler hale gelmiştir (Adler & Kwon, 2002: 17). Sosyal sermaye, bireysel veya kurumsal aktörler arasında davranış normlarını güçlendirmenin bir aracıdır ve bir kaynak görevi görmektedir (Walker, Kogut, & Shan, 1997: 111). Sosyal sermayenin kaynakları, diğer kaynaklarda olduğu gibi, aktörün bulunduğu sosyal yapıda yatmaktadır. (Adler & Kwon, 2002: 17). Sosyal sermaye kavramının neyi ifade ettiğine ilişkin literatür incelendiğinde farklı bakış açılarına göre farklı tanımlamaların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ayrışma kapsamında Adler & Kwon (2002), çalışmalarında “içsel sosyal sermaye”, “dışsal sosyal sermaye” ve her ikisini de kapsayan “bütünleştirici” bir sosyal ser-

mayeden bahsederek kavramın üç grupta incelenebileceğini öne sürmektedirler. Özen & Aslan (2006) bu gruplar bağlamındaki tanımları inceledikleri çalışmalarında ‘içsel yaklaşım’da ‘sosyal yapı’, ‘iş birliği’ ve ‘ortak fayda’; “dışsal yaklaşım” da ise ‘sosyal ilişkiler’, ‘kaynak’ ve ‘bireysel çıkar’ kelimelerinin öne çıktığını ifade etmektedirler. Buradan hareketle “içsel yaklaşım” araştırmacıları, sosyal sermayeyi tanımlarken aktörlerin kendilerinden ziyade içlerinde buldukları sosyal yapının sahip olduğu normlar, değerler, kültürel farklılıklar gibi özelliklerine odaklanmaktadır. Dışsal yaklaşım araştırmacıları ise, sosyal sermayeyi, bir aktörün (birey ya da örgüt) sahip olduğu sosyal ilişkiler ve bu ilişkilerin ona sağladığı fırsatlar ve kaynaklar bütünü olarak tanımlamaktadırlar (Özen & Aslan, 2006: 133).

Coleman’a (1988: 98) göre sosyal sermaye işlevsel açıdan kurumsal ya da bireysel fark etmeksizin, aktörlerin içerisinde buldukları sosyal yapıların içerisinde oluşur ve sosyal sermaye diğer sermaye türleri gibi, üretkendir ve varlığıyla belirli amaçlara ulaşılmasını sağlar. Putnam (1995: 2) ‘sosyal sermaye’yi, karşılıklı fayda sağlamak için koordinasyonu ve iş birliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve güven gibi sosyal organizasyonun özellikleridir” şeklinde tanımlamaktadır. Nahapiet & Ghoshal’a (1998: 243) göre ise sosyal sermaye, “bir bireyin veya sosyal birimin sahip olduğu ilişkiler ağının içine yerleştirilmiş, bunlardan ulaşılabilen ve bunlardan türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır”. Sosyal sermaye konusunda çeşitli bakış açıları olsa da sosyal yapının belirli bireyler veya gruplar için amaçlarını takip etmede rekabet avantajı yaratabilecek bir sermaye türü olduğu konusunda ortak bir kanaate varılmaktadır (Burt, 2000: 348). Sosyal sermayeyi oluşturan bağlar, çoğunlukla aktörlere atfedilmesine rağmen hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ortaya çıkabilmektedir (Davidsson & Honig, 2003: 308).

Sosyal sermaye, hem aktörlerin bağlanması yoluyla iç kurumsal güveni artırarak hem de kaynak sağlamak için dış ağları birbirine bağlayarak faydalı bir kaynak olabilmektedir (Adler & Kwon, 2002; Putnam, 2000). Sosyal sermayenin gücünü artıran önemli bir faktör, güven olarak görülmektedir (Coleman, 1988; Granovetter, 1985). Güven, birbirine sıkı sıkıya bağlı kuruluşları bir arada tutan bir bağ oluşturmaktadır. Sosyal sermayenin ikinci bir yönü, bilgi gibi kaynakları sağlayan, köprü oluşturucu (kapsayıcı) bağlardan meydana gelmesidir (Putnam, 2000).

Sosyal sermayenin oluşumu ve gelişiminin temel dayanakları olarak görülen bağlantılar/ağdüzenekleri ve güvenin (Sargut, 2006: 4), Türkiye’deki holdingle- rin sahiplik ve kontrolünün ailelerin elinde olduğu gerçeği ile birlikte bağımsız yönetim kurulu üye seçiminde belirleyici olabileceği düşünölmektedir. Fama &

Jensen (1983), Baysinger & Hoskisson (1990), yönetim kurullarında bağımsız üyelerin varlığıyla ve onların sahip olduğu uzmanlık, bağımsızlık ve tarafsızlıkları ile üst yönetimi etkin bir şekilde denetleme olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, yönetim kurullarına “bağımsız” yöneticilerin atanması ile ailelerin şirket üzerindeki kontrol gücünün bir anlamda elinden alınması anlamına gelmektedir. Ancak aileler sahip oldukları bu kontrol gücü sayesinde dışardan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu süreç yakın arkadaşlar, uzak akrabalar, işletmeye danışmanlık yapanlar gibi aile üyeleriyle yakın sosyal bağları olan kişilerin seçimini desteklemektedir (Zattoni, Gnan, & Huse, 2015: 1216; Bettinelli, 2011: 154). Benzer şekilde Kim (2007: 31), grubun sahipliğini elinde bulunduran aileyle hemşerilik ya da aynı okullarda eğitim görmüş olma gibi sosyal bağlara dayanan güven ilişkisiyle bağımsız üyelerin kurullara atanmasının mümkün olabileceğini ifade etmektedir.

Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üye ataması Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından çeşitli “bağımsızlık” kriterleri ile birlikte zorunlu tutulmaktadır. Bu doğrultuda holdingin kontrolünü elinde bulunduran aile üyelerinin, yönetim kurullarına bağımsız üye seçimi yaparken Adler & Kwon’un (2002) ortaya koymuş olduğu “dışsal sosyal sermaye” bağlamında gömülü oldukları ağ düzeyleri içerisinde hareket ettikleri düşünülmektedir. Dolayısıyla sosyal sermaye kavramının bir diğer temel dayanağı olan güven kavramı da zaman içerisinde gelişen arkadaşlık, tanışıklık gibi ikincil bağlarla ifade edilebilecek “ilişkisel güven” (Özen & Aslan, 2006: 141) kapsamında değerlendirilmektedir. Bu çalışmada ele alınan sosyal sermaye faktörleri olan kariyer geçmişleri, Sivil toplum kuruluşu (STK) üyelikleri ve eğitim kurumları bu minvalde ele alınmaktadır. Ancak diğerlerinden farklı olarak kariyer faktöründe, aktörün aynı kurumda daha önce çalışmış veya kurumdan emekli olmuş olması ile kurumlararası ilişkiler sayesinde ortaya çıkan farklı şirketlerde görev yapmış ama “güvenilir” olma durumunun aktörlerin seçilebilmesi açısından ayrıştığı düşünülmektedir. Bu ayrım da ise aynı şirkette çalışmış veya emekli olmuş aktörlerin seçiminde “üyelerin kolektif amaç yönelimi ve paylaşılan güven seviyeleri aracılığıyla gerçekleştirilen, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin karakterini yansıtan bir kaynak’ olarak tanımlanan (Leana & Van Burren, 1999: 538) örgütsel sosyal sermaye bağlamında değerlendirilmesinin ve holdinglerde oluşturulabilen “ortak kültür” ile oluşan “kurumsal temelli” güven anlayışının öne çıktığı düşünülmektedir (Özen & Aslan, 2006: 136).

Sosyal sermayenin bireyler veya örgütler açısından değer ifade etmesi, temelde sosyal sermayenin sosyal ağ düzenekleri aracılığı ile aktörlere bilgi ve kay-

naklara ulaşma olanağı sağlayabilmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile sosyal ağ dzenekleri içerisinde yer alan yerleşik ilişkiler sosyal sermayenin kaynağıdır (Sargut, 2006: 4). Sosyal ağ kuramında, bu kaynağın ağ dzenediği içerisinde oluşumunu ve akışını açıklamaya çalışan ve bireysel ağ oluşumlarının yapısı ve bir ağdaki aktörlerin konumları ile ilgili birbiriyle yarışan yaklaşımlar yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, sosyal sermaye kavramına farklı açıklamalar getirmekte ve bir sosyal ağda kaynaklara erişebilmenin farklı yollarını göstermektedir (Sözen, 2012: 491). Bu yaklaşımlardan ikisi aktörler arasında var olan bağların yapısı ile alakalıdır. Bu yapıyı Granovetter (1973), aktörler arasında var olan bağların güçlü ve zayıf olmasıyla açıklamaktadır. Geleneksel olarak, güven kavramının sosyal sermayenin oluşumundaki etkileri düşünüldüğünde, güçlü bağların güvenin oluşmasında ne çıktığı dşnlmektedir (Gargiulo & Benassi, 2000: 184). Bourdieu (1983), Coleman (1988) & Podolny (2001), aynı ağda yer alan aktörlerin birbirleri arasında oluşturacakları güçlü bağların aynı zamanda sosyal sermaye niteliği kazanacağını ve buradan hareketle sosyal sermaye oluşturabilmek için süreç içerisinde diğer aktörlerle güçlü bağlar kurma eğiliminde olacaklarını ileri sürmektedirler (Akt: Sözen, 2007: 101). Granovetter'in (1973) ileri sürdüğü "zayıf bağların gücü" yaklaşımında ise, aktörler arasındaki ağ bağlantılarının niteliği ön plana çıkartılmaktadır (Sözen & Gürbüz, 2012: 312). Granovetter'e (1973: 1370) göre zayıf bağlar, aktörlerin kurulan bağlantı sayılarının fazlalığıyla birlikte daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşmalarını sağlamaktadır nk zayıf bağlar, bağlantısı kesilmiş aktörleri "köprüleyen" bir niteliğe sahip olduğu için, aktörlerin yakından tanıdıkları ve benzer aktörler arasındaki güçlü bağlarda değiş tokuş edilen homojen bilgilerin dışında yatan çeşitli bilgi ve fırsatlara erişim sunmaktadır. Aktörler arasındaki bağların güçlü veya zayıf olması temelinde ortaya çıkan yaklaşımlardan farklı olarak Burt (1995, 1997a), aktörlerin ağ dzenekleri içerisindeki konumlarını açıklamaya çalışmakta ve buna göre bir sosyal ağda farklı kümeler arasında yapısal boşlukların olduğunu, ağ dzenediği içerisinde bu boşlukları birbirine bağlayan/köprüleyen aktörlerin sahip oldukları aracılık konumlarının kaynaklara erişim ve kaynak kontrolünde önemli olacağını ifade etmektedir (Burt, 2008: 35; Burt, 2010: 3). Burt'e (2004: 354) göre aktörler/gruplar arasındaki yapısal boşlukları köprüleyen insanlar, ödüllendirici fırsatları tespit etme ve geliştirme konusunda bir avantaja sahiptir. Bu kişiler kaynaklara erişebilme açısından diğer kişilere kıyasla daha avantajlı konumdadırlar. Dahası daha geniş bir gözlem alanına sahiptirler ve bu sayede mevcut veya oluşmakta olan grupları erkenden fark edebilir ve gruplar arasında bağlantıların oluşmasını sağlayabilmektedirler.

Sosyal Sermaye Faktörleri ve Sosyal Ağlar

Yönetim kurullarına atanan bağımsız üyelerin seçiminde daha önce bahsedilen Türkiye'deki bağlam çerçevesinde etkili olduğu düşünülen ağ düzenekleri içerisinde, aktörlerin kariyer geçmişleri, üye oldukları STK'lar ve eğitim geçmişleri incelenmektedir.

Kariyer

Yönetim kurulu bağlamında değerlendirildiğinde güven-sosyal sermaye oluşturulması ilişkisi şirket sahip veya CEO, şirket profesyonelleri ve dışardan üyeler arasında da söz konusu olmaktadır (Bettinelli, 2011: 156). Literatürde birçok araştırma üst yöneticilerin bulunduğu pozisyonun onlara kazandırdığı statüden farklı olarak "iç halka"(*) ya dâhil olan seçkin bir "yönetici elitler" ağından bahsetmektedir (Keller, 1991; Zeitlin, 1974; Clement, 1975; Allen, 1978; Useem, 1984; Useem & Karabel, 1986; Maclean, Harvey, & Kling., 2014; Westphal & Stern, 2006; Kırkbeşoğlu & Sözen, 2009). Çeşitli demografik unsurları temsil eden tanınmış ve güvenilir kurul üyeleri, elit bir sosyal yapının üyeleri olabilmektedirler (Fallon, 2009: 32).

Türkiye'deki holding şirketlerinin sahiplik yapısı düşünüldüğünde, yönetim kurullarında şirketin çoğunluk hissesine sahip ailenin üyeleri, o şirkette uzun yıllar çalışmış olan ve "içeriden" olarak kabul edilebilecek kişiler ve regülatif baskılar sonucu kurula alınan "bağımsız" üyelerin güven temelli bir ağ olan "iç halka"yı oluşturduğu düşünülmektedir. Jones (1983) güven-sosyal sermaye ilişkisini aile işletmeleri bağlamında ele almakta ve aile işletmelerine "yüksek güvene sahip" kuruluşlar adını vermektedir. Çünkü aile işletmelerinde rasyonellik kadar duygularında dâhil olduğu bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Akt: Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001: 82). Bu açıdan bakıldığında Türkiye bağlamında çoğunlukla aile sahipliğindeki hâkim ekonomik aktör olan holdingler de "yüksek güvene sahip" kuruluşlar olarak düşünülebilir. Diğer taraftan bu kuruluşlar dış çevreye karşı "yüksek güvensizliğe sahip" olarak da nitelendirilebilir. Dışarıdan üyelere olan güvensizlik nedeniyle dışarıdan üyelerin önemli bilgilere erişiminin kısıtlandığı (Boumosleh, 2005: 8; Selekler-Gökşen & Karataş, 2008: 136)ve sürekli denetleme çabalarının olduğu durumlar ortaya çıkabilmektedir (İlhan-Nas, Okan, & Özden, 2009a: 628). Şirket sahipleri, güvenilirliği ve kontrolü sağlayabilmek adına

(*) Özlem Yıldırım- Öktem (2015: 523), 'iç halka'yı, işletme grubunun başında bulunan aile üyesinin etrafındaki, grubun yönetilmesinde kendisine yardımcı olan, en fazla inanıp, güvendiği kimseler olarak tanımlamaktadır. Kavram bu çalışmada aynı tanım çerçevesinde kullanılmaktadır.

kurullarına atadıkları bağımsız üyelerin ,güven zemininde “iç halka” da yer alıyor olması beklenebilmektedir (Üsdiken, Yıldırım-Öktem, & Şenol, 2015: 523).

Ailelerin sahiplik ve kontrolünde bulunan işletmelerde, stratejik kararlar yine o aile tarafından alınmaktadır (Useem, 1984: 177). Ailelerin, çoğunluk hissesine sahip olmaları doğal olarak şirketin kontrolünü ellerinde tutmalarına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla işletmeye yatırım yapan küçük hissedarların ve alınan kararlardan etkilenen diğer paydaşların haklarının korunabilmesi açısından bağımsız üyelerin işletmelerin yönetim kurullarına seçilmeleri sayesinde aile kararlarının izlenmesi sağlanabilmektedir. Vekâlet teorisi (Jensen & Meckling, 1976), üst yönetimi diğer yöneticilerden daha etkili bir şekilde izleyebilen ve aynı zamanda ilgili uzmanlığı sağlayabilen “dışarıdan” yöneticilerin, kurumsal yönetimin önemli bir unsuru olması gerektiğini iddia etmektedir. Bu görüşe uygun olarak Weisbach (1988) ve Huson, Parrino, & Starks (2001), “içeriden” sayılan yöneticilerin kariyerlerinin CEO'lara bağılı olduğunu ve bu nedenle genellikle içeriden gelenlerin üst yönetimi izleyemediğini veya bunu istemediğini belirtmektedir. Weisbach (1988), ayrıca, kurul kompozisyonu açısından dışarıdan üyelerin daha ağırlıklı olduğu yönetim kurullarının düşük performansla sahip CEO'nun görevinden ayrılmasını daha kolay sağlayabileceğine dikkat çekmektedir. Bu aynı zamanda dışarıdan üyelerin daha iyi izleyiciler olduğunu göstermektedir (Huang vd., 2008: 70).

Dışarıdan yöneticilerin kaynak sağlama rollerini başarıyla yerine getirmeleri beklenir. Bu kişilerin, içerden yöneticilere göre dış bilgi ve kaynaklara daha fazla erişimi olabileceği düşünölmektedir. Örneğin, özellikle gelişmekte olan ölkelerde askeri ve/veya devlette iş tecrübesi olan kişiler, esas olarak devletle iyi ilişkiler kurma ve devletin kontrol ettiği kritik kaynaklara ulaşabilmeleri için işletmeler tarafından yönetim kurullarına atanabilirler (Peng, Au, & Wang, 2001: 167).

Gkliatis (2014: 33), içeriden yöneticilerin kaynak bağımlılığı ve danışmanlık/uzmanlık rollerinde dışarıdan yöneticilere göre daha etkisiz olacağını ifade etmektedir. Bu durumu Granovetter (1973) “zayıf bağlar” yaklaşımı ile açıklamaktadır. Granovetter (2005: 34), zayıf bağların güçlü bağlara nazaran yeni bir bilginin akışında daha etkili olduğunu savunmaktadır. Buna göre aynı sosyal ağ içerisinde yer alan aktörler zaman içerisinde benzer özelliklere bürünür ve benzer kazanımlar elde ederler. Ancak tanımadıkları ya da daha az tanıdıkları bireylerden daha farklı kaynaklar elde edebileceklerdir ve farklı kaynaklara ihtiyaç duyulduğunda da kendi sosyal bağlamından farklı ağlarla bağlantı kurması gerekecektir. Bu iki birbirinden bağımsız ağı birleştiren bağlar köprülerdir ve köprüyü oluşturan aktörler arasındaki bağlar da zayıf bağlardır (Özdemir, 2007: 67).

Dışarıdan üyelerin işletmenin ihtiyaç duyduğu dış kaynaklara erişebilmeleri, ağda bir köprü işlevi olan bir aktörün çevresinden önemli yararlar sağlayabileceğini açıklayan “yapısal boşluk” yaklaşımı ile de açıklanabilir. Burt (1992), sosyal ağ yapıları içerisinde en önemli rolü, birbirinden bağımsız ama benzerlikleri olan farklı ağları birleştirebilen aracı kişilere atfetmektedir. Buna göre ağdaki “yapısal boşluklardan” yararlanıldığında bireyler, ağdaki aracılık rolleri ile farklı ağlar arasındaki bilgi akışını sağlayan bir konumda yer almaktadırlar ve bu konum, aracı rolü üstlenen bireylere stratejik bir avantaj sağlamaktadır (Granovetter, 2005: 35). Bağımsız yöneticiler sahip oldukları sosyal sermayeleri ile ağlarda yer alan yapısal boşlukları kuracakları köprülerle dolduracak ve üstlenecekleri aracılık rolü ön plana çıkacaktır.

Türkiye bağlamı dikkate alındığında yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin literatürde “çoklu yönetim kurulu üyeliği- multiple directors” ve “birbirine bağlı yöneticiler- interlocking directors” olarak ifade edilen, eş zamanlı olarak farklı şirketlerin yönetim kurullarında yer alan ve aynı holding bünyesinde yer alan bağlı şirketlerde birden fazla yönetim kurulunda yer alan kişilerden tercih edilebileceği düşünülmektedir. İlhan-Nas vd. (2019a) ve İlhan-Nas, Özden, & Okan’ın (2019b), holdinglerdeki “ortak yönetim kurulu üye” profilini ortaya koydukları çalışmaları, aynı anda farklı kurullarda yer alan üyelerin varlığını göstermekte ve bu durumun iç kontrol mekanizması olarak holding sahiplerinin çıkarlarını koruyabilme amacıyla ortaya çıktığını ifade etmektedir. Sözen, Varoğlu, & Yeloğlu (2016), ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığını yapısal boşluk teorisiyle açıklamaktadırlar. Buna göre, örgütlerin sosyal sermayelerini artırabilmek için ağda güçlü aracılık rolüne sahip kişileri tercih ettiğini ifade etmektedirler. Aracılık rolü güçlü olan yöneticiler, “zamanında bilgiye, çeşitli fikirlere ve kritik kaynaklara hızlı erişime sahip oldukları” için daha fazla sosyal sermayeye sahip olacaklardır (Oh, Labianca, & Chung, 2006: 578). Benzer şekilde, dışardan yöneticilerin birden fazla yönetim kuruluna katılımları, bu kişilerin buldukları kurullarda yer alan diğer yöneticiler ile kurdukları bağlantılar sayesinde sosyal sermayelerinin gelişmesini sağlayacaktır (Kor & Sundaramurthy, 2008: 4). Sonuç itibarıyla yöneticilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler dolayısıyla oluşan ağlar, içerisinde çeşitli fırsatları ve yetenekleri barındırdığı için sosyal sermaye üretme potansiyeline sahiptir (Adler & Kwon, 2002: 34).

Sosyal Üyelikler

Heemskerck & Fennema (2009: 808), yönetim kurullarında oluşan pozisyonların çoğunlukla “yönetici elitlerin” yer aldığı ağlar içerisinde bulunan kişiler ile dol-

durulduğunu ifade etmektedir. Aynı çalışmada, bu kişilerin birden fazla yönetim kurulu yeliği pozisyonunda bulunmasıyla ağda sosyal sermayelerini geliştiren aracılık rolüne sahip olacakları ve bu paylaşımcı mekanizma ile (kapalı grupların yeleri, ye olmayanlara kıyasla diğer üyelerin görüşlerine nispeten açıktır ve diğer üyelerin görüşlerini paylaşma olasılığı daha yüksektir) yönetici elit ağlarının yapısal olarak güçlenmiş olacağı belirtilmektedir (Heemskerck & Fennema, 2009: 809).

Yönetici elitlerden oluşan ağlarda, seçkin STK'larda yelikleri bulunan ve/veya bu kurumlarda st düzey görevlerde bulunan kişiler, aynı anda birçok işletmenin yönetim kurullarında ye olanlar, daha önce siyaset ve/veya bürokrasinin içerisinde yer alarak politik bağlantıları güçlü olanlar gibi sosyal sermayeleri yüksek olan kişiler bir araya gelmektedir (D'aveni & Kesner, 1993: 126). Bu ağlarda yer alan yöneticiler, diğer kurum ve kuruluşlar ile olan bağlantıları, diğer politik ve sermaye gücü yüksek kişilerle olan ilişkileri sayesinde sahip olduğu kaynakları, kurulunda yer aldığı işletmeye ynlendirebilmektedirler (Domhoff, 2005: 26). Ratcliff (1980) ve Mintz & Schwartz (1981) böylesi bir ağın içerisinde yer alan aktörlerin sahip oldukları sosyal bağlantılarını yine aynı ağın içerisinde yer alan diğer üyelerle paylaşma eğiliminde olacaklarını ifade etmektedir (akt: Daveni & Kesner, 1993: 128).

Diğer taraftan, holdingleri yöneten ailelerin sahip olduğu sosyal sermayeleri, onların da yönetici elitlerden oluşan ağların bir parçası olmasını sağlamaktadır (Useem & Karabel, 1986: 198). Holdingleri yöneten aile yeleri ve yönetici seçkinler olarak tanımlanan bireyler, aynı ağ içerisinde benzer dünya görüşüne sahip olan, benzer inanç ve değerleri paylaşan bir yapı oluşturabileceklerdir (Useem, 1979: 565; Drago, Manestra, & Santella, 2011: 625). Belliveau, O'Reilly, & Wade (1996) bu benzerliği, kendi içinde güçlü bağlara sahip aktörlerin benzer kimliklere sahip olacakları görüşü ile açıklamaktadır. Bu benzer kimliklerin neticesinde aktörler aynı sosyal kulüp, derneklere ye olmaktadır. Hatta Hoitash (2008: 11) aynı kulüplerin yesi olmanın, aynı sosyal etkinliklerde bulunmanın ortak bir ağ kurulmasında öncülük edebileceğini ifade etmektedir. Benzer Şekilde Alan & Sözen'e (2017: 343) göre bireyler, kulüp, dernekler gibi ağlara katılarak hem sosyal hem de kariyer ile ilgili kazanımlar elde edebileceklerdir. O'neal & Thomas (1995: 85) ise en sık görülen ağ yapılanmalarının mesleki dernekler, sosyal temaslar, kişisel tanidiklar, okul bağları ve aile bağları ile ortaya çıktığını ve bu ağların yöneticilerin seçilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Yönetici "elitler" zerine yapılan çalışmalarda sosyal yelikler (kulüp, STK vb.) ve bu üyeliklerle ortaya çıkan ağ yapıları da incelenmektedir (Soref, 1976; Useem, 1978, Domhoff, 2005; Galaskiewicz, Wasserman, Rauschenbach, Biele-

feld, & Mullaney, 1985). Domhoff'a (2005:60) göre kulüp, dernek, vakıf gibi kurumlar, yönetici "elitler" in ortak değerlerini taşımaktadır. Bu kurumlar ortak değerlerin iş ortamına aktarılmasının bir aracı olmaktadır. Bu kurumlar inançların ve değerlerinin ön plana çıktığı yerlerdir. Bu nedenle sosyal kurumlar sadece informal iletişimin etkili araçları değil, aynı zamanda görüşlerin sunulduğu, fikirlerin değiştirildiği ve yeni fikirlerin ortaya çıktığı değerli merkezlerdir. Sargut vd.'nin (2007) "Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Devlete Bağımlılık ve Merkez-Çevre İlişkisinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi" başlıklı TÜBİTAK projesi kapsamında elde edilen veriler bu durumun Türkiye bağlamında da geçerli olduğunu göstermektedir. Raporu göre Türkiye'de STK üyelikleri ön plana çıkmaktadır. Sargut vd. (2007) bu durumu "*çevre edinme, güncel gelişmelerden haberdar olma ve devletle bağlantı kurma*" gibi amaçlar doğrultusunda kullanıldığını ifade etmektedir.

Domhoff'un (2005) görüşlerinden hareketle, sosyal kurumlar güven temelli ağların oluşmasında önemli olabilmekte ve üyelerin "iç halka" ya dâhil olmasını sağlamada yardımcı olabilmektedir. Galaskiewicz vd. (1985: 404), yönetim kurullarına üye seçiminde aynı sosyal kurumlara üye olmanın etkili olabileceğini ifade etmektedir. Literatür incelendiğinde Galaskiewicz vd.'nin (1985) bulgularıyla benzer sonuçlar ortaya koyan çalışmalar görülmektedir (Soref, 1976; Koenig & Gogel, 1981; Useem, 1978). Koenig & Gogel'in (1981: 41) yöneticilerin sosyal ağları üzerine yaptıkları araştırmada yer alan bir üst düzey yönetici "*Büyük şirketlerin bağımsız üyelerinin bir tür kulübün üyeleri olduğunu hatırlamanız gerekir. Kulübe kabul edildiğiniz için saygın ve saygın bir başkan veya unvan sahibi olmalısınız. Bu kişiler, birlikte çalıştığımız, birlikte seyahat ettiğiniz, birlikte çeşitli sosyal projelerde bulunduğunuz kişilerdir*" şeklinde ifade ederek sosyal kurumlara üye olmanın önemini vurgulamaktadır.

Eğitim

Eğitim kurumlarının eğitim düzeyi ve prestijinin yöneticilerin biliş ve karar alma süreçlerini etkilediği düşünülmektedir. Bond, Glouharova, & Harrigan (2010), İngiliz yöneticileri incelediği araştırmasında yöneticilerin benzer eğitim geçmişine sahip olmalarının onların benzer siyasi görüşe sahip olmalarını etkilediğini söylemektedirler. Domhoff (2005: 51), eğitim kurumlarının temsil ettiği sosyal sınıf yapısını öğrencilerine aktarmada büyük rol oynadığını dolayısıyla elit sınıfa ait bireylerin, doğdukları andan genç yetişkinliğe kadar "belirli" ve "prestijli" okullarda aldıkları eğitim ile ayrıştığını ve ortak ağların bu sayede şekillendiğini ifade etmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, bireylerin eğitim geçmişlerinin sosyal

statü, benzer sosyalleşme tercihleri gibi birçok farklı temel yapıyı temsil edebileceğini düşündürmektedir (Akt: Johnson, Schnatterly, & Hill, 2013: 238). Useem & Karabel (1986: 185) ise bireylerin eğitim geçmişlerinin kariyerlerini doğrudan etkilemekte olduğunu, prestijli okullarda eğitim görmenin onları CEO, yönetim kurulu üyeliği gibi pozisyonlara taşıyabileceğini ve bu sayede yönetici elit ağlarına dâhil olabileceklerini belirtmektedir.

Yönetici “elitler” üzerine yapılan çalışmalarda benzer eğitim geçmişlerinin varlığına ve bu varlığın iş dünyasındaki etkilerine vurgu yapılmaktadır (Heemskerck & Fennema, 2009; Useem, 1979; Kim, 2007). Bu bağlamda ortak değerlerin oluşmasında aynı eğitim altyapısına sahip olmanın, benzer hayat görüşü ve değerlere sahip olunmasını sağlayabileceği ve güven esaslı ağ yapısında önemli bir yer teşkil edebileceği söylenebilir.

Türkiye’de hâkim ekonomik yapı olan holdinglerin sahiplik yapısı göz önüne alındığında, kontrolü elinde bulunduran ailelerin, işletmelerine yönetici seçerlerken, aynı sosyal ağ içerisinde yer alan güvendikleri kişileri öncelikli olarak tercih etmeleri beklenebilir. Bu bağlamda ve yukarıdaki tartışmalar doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları ortaya konulabilmektedir;

Soru 1: Holdinglerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin seçiminde holding sahip/YKB’leri ile aynı sosyal ağ içerisinde yer almalarının etki olduğu söylenebilir mi?

Soru 1a: Holdinglerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin seçiminde holding sahip/YKB’leri ile benzer kariyer geçmişine sahip olmalarının etkili olduğu söylenebilir mi?

Soru 1b: Holdinglerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin seçiminde holding sahip/YKB’leri ile benzer STK’lara üye olmalarının etkili olduğu söylenebilir mi?

Soru 1c: Holdinglerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin seçiminde holding sahip/YKB’leri ile benzer eğitim geçmişine sahip olmalarının etkili olduğu söylenebilir mi?

Metodoloji

Araştırmanın Kapsam ve İçeriği

Türkiye’deki holdinglerin yönetim kurullarında yer alan tüm bağımsız üyeler, sahip ve yönetim kurulu başkanları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu

bağlamda holdinglerin belirlenmesinde ilk aşamada Çolpan'ın (2010) Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasına giren 26 aile holdingi ve bu holdinglerin bağlı kuruluşları ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan verilere ulaşabilmek için ilgili örgütler içerisinde borsada işlem görmekte olanlar araştırmaya dâhil edilmek durumunda kalınmıştır. Dolayısıyla bahsi geçen şirketler içerisinde Borsa İstanbul'da işlem gören ve ilk 100 şirket arasında yer alan (BİST-100) işletmelerde bulunan bağımsız üyeler ve şirket sahip ve yönetim kurulu başkanları araştırmada yer almıştır. Ayrıca araştırmaya konu olan holdingler belirlenirken şirketlerin 2012-2018 yılları arasında görev alan tüm bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tamamı ele alınmıştır. Bu holdinglerden Kale Holding bağımsız üye bulunmaması nedeniyle; Borusan Holding, Sanko Holding ve Yaşar Holding ve bağlı şirketleri ise BİST 100'de yer almamaları nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Buna göre araştırmada ilgili kriterleri karşılayan 14 holding tespit edilmiştir ve bu 14 holdinge bağlı yine ilgili kriterleri karşılayan 29 şirket, 112 bağımsız üye ve 41 sahip ve yönetici yer almaktadır. Araştırmada yer alan holdingler, iştirak, sahip/YKB ve Bağımsız üyelere ilişkin sayılar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan Holdingler

Sayı	Holding adı	İştirak sayısı	Sahip/Yön. Kurulu Bşk. (YKB) sayısı	Bağımsız üye sayısı
1	Alarko Holding	2	7	11
2	Anadolu Holding	4	4	29
3	Park Holding (Ciner)	1	3	4
4	Çelebi Holding	1	2	4
5	Çukurova Holding	1	2	3
6	Doğan Holding	1	4	6
7	Doğuş Holding	1	2	4
8	Eczacıbaşı Holding	1	3	5
9	Enka Holding	1	2	4
10	Koç Holding	7	4	30
11	Sabancı Holding	3	3	15
12	Tekfen Holding	1	2	9
13	Yıldız Holding (Ülker)	3	1	15
14	Zorlu Holding	2	2	9
Toplam		29	41	148^(*)

(*) 148 Bağımsız üye arasında bulunan 36 kişi aynı anda diğer şirketlerde de bulunduğundan reel sayı 112 dir.

Araştırmanın Yöntemi, Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada bağımsız üye seçiminde belirleyici unsur olarak düşünölen sosyal ağı düzeneklerinin ortaya konulmasında sosyal ağı analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler UCINET programında analize tabi tutulmuştur. Elde edilen verilere ilişkin görseller ise NETDRAW ile hazırlanmıştır. Bu alışmada Türk ulusal iş sisteminin hâkim yapısı olan holdinglerde yer alan bağımsız üyelerin içerisinde buldukları sosyal ağı düzeneklerini belirleyebilmek adına ağı ilişkin veriler ikincil veri kaynakları incelenerek elde edilmiştir. Örnekleme içerisinde çok sayıda holding olduğu için verilen mülakat yöntemi ile elde edilmesi gerek maliyet gerekse zaman açısından sorun teşkil edebileceği için ve aynı zamanda elde edilmeye çalışılan bilgiler, üyeler tarafından özel bilgi olarak düşünölmöl paylaşılmayabileceği için ikincil veri kaynakları tercih edilmiştir. Ayrıca çalışmaya dâhil edilen örgütlerin ünleri ve prestijleri gereği kamuda tanınırlıkları yüksek olduğu için ikincil veri kaynakları, elde edilmesi düşünölen bilgilerin toplanabilmesi için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu amaçla özgeçmişler, sosyal medya ve ağı araçları (LinkedIn, ResearchGate, Facebook vb.), gazete haberleri, mağazin haberleri, belgeler, kurumların siteleri, otobiyografiler incelenerek veri sağlanmıştır.

Ağı araştırmalarında aktörlerin ağı düzenekleri içerisindeki merkezi konumu, o aktörlerin kaynaklara erişimini etkileyecek yapı içerisinde avantajlı bir konum sağlayacaktır (Sargut, 2006: 6). Bu doğrultuda ağı yapısındaki aktörlerin konumlarını değerlendirebilmek için temel merkezilik ölçütleri ele alınmıştır. Ağı içerisinde konumlanan herhangi bir aktörün derece merkeziliği (degree centrality), bir aktörün diğerleriyle doğrudan bağlarının toplam sayısı anlamına gelmektedir ve skorları yüksek olan aktörlerin hangi grupta yer aldıklarının belirlenmesi öncelikle, ağı elemanlarının bağlantılarının sayısı, aktörün gücü, aktiflik derecesi ve önemine ilişkin fikir verebileceği için önemlidir (Das, Samanta, & Pal, 2018: 5). Özvektör merkeziliği (eigenvector centrality), iki aktör arasında oluşan bir düğümün niteliğine ilişkin bilgiler vermektedir (Gürsakal, 2009: 97). Özvektör merkeziliğinde bağların niteliği en az bağların sayısı kadar önemlidir. Diğer bir ifade ile bir aktörün ağıdaki konumuna bakarken sahip olduğu toplam bağlantı sayısına bakılmaksızın bağlantılarının niteliği öne çıkmaktadır. Bir ağıda özvektör merkezilik skorları yüksek olan aktörler sahip oldukları kaliteli bağlar ile daha fazla katkı sağlayabilirler (Gürsakal, 2009: 98). Dolayısıyla ağıda özvektör merkeziliği yüksek olan kişi ve kurumların değeri, niteliği oranında yüksek olacaktır. Diğer bir ifadeyle yüksek özvektör skoruna sahip aktörlerin birçok etkili bağlantıya sahiptir ve bağlantılarının da birçok nitelikli bağlantısı bulunmaktadır (Bihari & Pandia, 2015:

511). Dolayısıyla bu aktörlerin bağımsız üye olarak kurula seçilmesi, o holdinge önemli katkılar sağlayacaktır. Arasındalık merkeziliği (betweenness centrality) ise bir aktörün diğer iki aktör arasındaki aracılık konumunu belirlemede kullanılır. Ağdaki bir düğümden ya da aktörden geçen en kısa yolların oranının hesaplanması ile elde edilir. Yüksek arasındalık derecesine sahip aktörler konumları dolayısıyla ağda olup bitenden daha çok ve hızlı haberdar olacaklardır (Bloch, Jackson, & Tebaldi, 2021: 7). Bruggeman & Bruggeman (2008), arasındalık ölçümü ile ağ elemanının kapı kollayıcı konumunu ve zamanında, doğru ve farklı bilgiye ulaşmasının avantajlarını ortaya koyabilmenin mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda analiz sürecinde 2 modlu ağ matrisleri oluşturulmuş ve tanımlanan ağ matrisleri bahsi geçen merkezilik ölçütleri ele alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel önermelerini test edebilmek için elde edilen verilerden bağımsız yönetim kurulu üyelerine dair ağ yapıları elde edilirken kurum düzeyinde veri setleri hazırlanmıştır. Bu bağlamda hazırlanan tablo ve diyagramlar; bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve şirketlerin sahip-YKB'leri ile aralarındaki ilişkide ağda önem arz eden kurumların ortaya çıkmasını sağlayan sosyal ağı temsil etmektedir.

Bulgular

Örgüt düzeyinde analizleri gerçekleştirebilmek için farklı nitelikleri olan veri setleri hazırlanmıştır. Buna göre i) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) mevcut görevleri ve kariyerlerinde yer alan işletmeler üzerinden analize imkân veren 2 modlu ağ matrisi, ii) BYKÜ ve Şirket sahip ve YKB'lerin sosyal üyeliklerinin bulunduğu kurumlar üzerinden analize imkân veren 2 modlu ağ matrisi, iii) BYKÜ ve işletme sahip ve YKB'lerin eğitim gördükleri kurumlar (isim ve kategorik olarak) üzerinden analize imkân veren 2 modlu ağ matrisleri düzenlenmiştir. Verilere ilişkin oluşturulan tablolarda elde edilen merkezilik skorlarının ortalamaları alınmış ve ortalamanın altında skora sahip olan kişiler tablolardan çıkarılarak sadeleştirilmiştir.

İşletme-BYKÜ Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyelere ve satırında ise işletmelere ait bilgiler yer almaktadır. Veri girişleri yapılırken aktörlerin ilişkili oldukları holdingler ve holdinglere bağlı şirketler için ayrı ayrı veri girişi yapmak yerine, holdinglere bağlı şirketler holding ismi altında birleştirilip profesyonel ilişkileri-

nin varlığına kaç bağlı Şirkette olması durumuna göre aėırlıklandırılmıŐ değerler girilerek 2 mod'lu 112 x 169'lık veri matrisi elde edilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu yelerinin (BYK) mevcut görevleri bulunan Őirketlerle olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 2'de, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 3'te ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 2. İŞletme-BYK Derece Merkeziliği (DM) Skorları

Sayı	Holdingle	DM	Sayı	Holdingle	DM
1	Koç Holding	0,25	10	Akkök Holding	0,045
2	Sabancı Holding	0,152	11	Çelebi Holding	0,045
3	Anadolu Holding	0,143	12	Ciner-Park Elektrik	0,036
4	Alarko Holding	0,125	13	Doğuş Otomotiv	0,036
5	Yıldız Holding (lker)	0,116	14	Enka Holding	0,036
6	Tekfen Holding	0,098	15	Turkcell	0,036
7	Doğan Holding	0,071	16	Türk Prysmian	0,036
8	EczacıbaŐ Holding	0,054	17	Arge Danışmanlık	0,027
9	Zorlu Holding	0,054			

Tablo 3. İŞletme-BYK z Vektör Merkeziliği (M) Skorları

Sayı	Holdingle	M	Sayı	Holdingle	M
1	Ko Holding	0,825	17	Do-Co	0,052
2	Anadolu Holding	0,351	18	Evyap	0,052
3	Akkk Holding	0,159	19	Noktacom Medya	0,052
4	Doğan Holding	0,155	20	Pegasus	0,052
5	Sabancı Holding	0,137	21	ŐiŐecam	0,052
6	Yıldız Holding (lker)	0,132	22	The Marmara Hotels	0,052
7	Tav	0,109	23	Yazıcılar Holding	0,052
8	Boyner	0,103	24	Arge Danışmanlık	0,049
9	Türk Prysmian	0,099	25	Deloitte	0,046
10	SktaŐ	0,073	26	Martı Hotels	0,046
11	Tekfen Holding	0,063	27	McDonalds	0,046
12	Alarko Holding	0,06	28	Borusan	0,043
13	DıŐbank	0,056	29	Turcas Petrol	0,041
14	Fortis Bank	0,056	30	Deutsche Bank	0,039
15	Marsh&McIennan	0,056	31	Knauf Alı Sanayi	0,039
16	Tam Factoring	0,056			

Tablo 4. İşletme-BYKÜ Arasındalık Merkeziliği (AM) Skorları

Sayı	Holdingleler	AM
1	Koç Holding	0,406
2	Anadolu Holding	0,356
3	Sabancı Holding	0,239
4	Yıldız Holding (Ülker)	0,201
5	Alarko Holding	0,131
6	Doğan Holding	0,094
7	Tekfen Holding	0,07
8	Zorlu Holding	0,067
9	Doğuş Otomotiv	0,053
10	Enka	0,051
11	Akkök Holding	0,044
12	Eczacıbaşı Holding	0,044
13	Turkcell	0,031
14	Ata Holding	0,026
15	Turcas Petrol	0,025
16	Çelebi Holding	0,024

Tablolar incelendiğinde her üç farklı merkezilik skorlarına göre ilk 10 şirket içerisinde yer alan 5 şirket bulunmaktadır. Bu şirketler; Koç Holding, Doğan Holding, Sabancı Holding, Yıldız Holding (Ülker) olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip şirketlerin sırasıyla Koç Holding, Sabancı Holding, Anadolu Holding, Alarko Holding ve Yıldız Holding (Ülker) olduğu görülmektedir. ÖM açısından en yüksek skorlara sahip şirketler Koç Holding, Anadolu Holding Akkök Holding, Doğan Holding Sabancı Holding olarak sıralanmaktadır. AM açısından en yüksek skorlara sahip şirketler ise Koç Holding, Anadolu Holding, Sabancı Holding, Yıldız Holding (Ülker), Alarko Holding olarak tespit edilmiştir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin hâlihazırda görev yaptıkları işletmelerin sahip/YKB'leri arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diyagramı ise Şekil 2'de sunulmaktadır.

Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler, holding Sahip/YKB'lere ve satırında ise kurumlara ait veri girişi yapılmıştır. Aktörlerin ilgili kurumlarda profesyonel ilişkilerinin var olması durumunda '1' olmaması durumunda ise '0' verisi girilerek, tüm ağı görmemizi sağlayacak nitelikte 2 mod'lü 112 x 114'lük veri matrisi elde edilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) üye oldukları STK'lar ile olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 5'te, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 6'da ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 6. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Öz vektör Merkeziliği Skorları

Sayı	Kurumlar	ÖM
1	TÜSİAD	0,526
2	GİF-CFR	0,508
3	TEGV	0,333
4	DEİK	0,309
5	TESEV	0,262
6	Açık Toplum Enstitüsü	0,211
7	UN GLOBAL COMPACT	0,169
8	BÜMED	0,133
9	KALDER	0,133
10	SEV	0,133
11	TBF	0,133
12	TKYD	0,083
13	İEV	0,078
14	YASED	0,075
15	WRI TÜRKİYE	0,071
16	FODER	0,068
17	PFA	0,068
18	ENDEAVOR	0,054
19	Bilgi Üniv. Mütevelli	0,046
20	RUYİAD	0,046
21	Tarih Vakfı	0,046
22	UİG	0,037

Tablo 7. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları

Sayı	Kurumlar	AM
1	GİF-CFR	0,016
2	TEGV	0,015
3	TÜSİAD	0,014
4	TKYD	0,012
5	DEİK	0,008
6	Açık Toplum	0,005
7	YASED	0,004
8	UN GLOBAL COMPACT	0,001

öz vektör merkeziliği skorları Tablo 9'da ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 8. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları

Sayı	Kurumlar	DM	Sayı	Kurumlar	DM
1	Boğaziçi Üniversitesi	0,196	7	Ted Ankara	0,045
2	İstanbul Üniversitesi	0,179	8	Columbia Üniversitesi	0,036
3	Ankara Üniversitesi	0,161	9	Florida Üniversitesi	0,027
4	ODTÜ	0,143	10	İzmir Amerikan Lisesi	0,027
5	Robert Kolej	0,125	11	London School of Business Economics	0,027
6	İTÜ	0,08			

Tablo 9. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Öz vektör Merkeziliği Skorları

Sayı	Kurumlar	ÖM	Sayı	Kurumlar	ÖM
1	Boğaziçi Üniversitesi	0,823	14	Stanford Üniversitesi	0,034
2	Robert Kolej	0,422	15	Saint Joseph Koleji	0,034
3	İstanbul Üniversitesi	0,269	16	Galatasaray Lisesi	0,033
4	ODTÜ	0,132	17	RandGraduateinstitute	0,033
5	Florida Üniversitesi	0,109	18	Tarsus Amerikan Koleji	0,033
6	Ankara Üniversitesi	0,091	19	ABD Syracuse Üniversitesi	0,031
7	İzmir Amerikan Lisesi	0,083	20	Concordia Üniversitesi	0,031
8	Columbia Üniversitesi	0,076	21	Galler Üniversitesi	0,031
9	Berkeley Üniversitesi	0,048	22	RensselaerPolytechnicInstitute	0,031
10	StMark's School Of Texas	0,042	23	London School of Business Economics	0,024
11	İstanbul Erkek Lisesi	0,041	24	Manchester Business School	0,023
12	Dokuz Eylül Üniv.	0,036	25	Ted Ankara Koleji	0,022
13	HesserCollege	0,035			

Tablo 10. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları

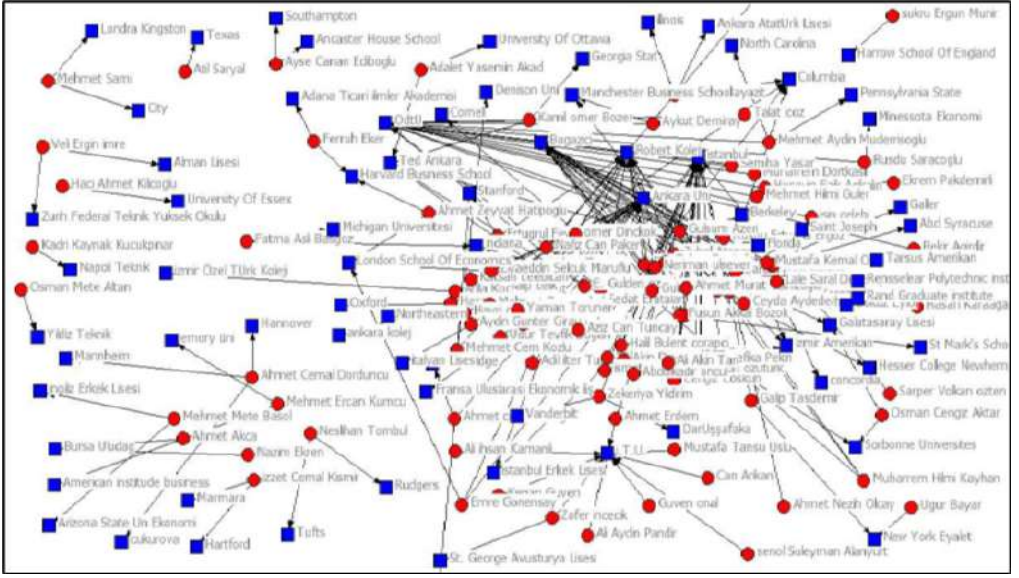
Sayı	Kurumlar	Arasındalık Merkeziliği	Sayı	Kurumlar	Arasındalık Merkeziliği
1	Boğaziçi Üniversitesi	0,271	11	Indiana State Üniv.	0,016
2	İstanbul Üniversitesi	0,236	12	İzmir Amerikan Lisesi	0,008
3	Ankara Üniversitesi	0,203	13	Dokuz Eylöl Üniversitesi	0,008
4	Robert Kolej	0,158	14	İstanbul Erkek Lisesi	0,008
5	ODTÜ	0,134	15	New York Eyalet Üniv.	0,008
6	İTÜ	0,069	16	Galatasaray Lisesi	0,005
7	Ted Ankara Koleji	0,041	17	Sorbonne Üniversitesi	0,004
8	London School of Business Economics	0,036	18	Florida Üniversitesi	0,002
9	Columbia Üniversitesi	0,028	19	Manchester Business School	0,002
10	Harvard Business School	0,016			

Tablolar incelendiğinde her üç farklı merkezilik skorlarına göre ilk 10 eğitim kurumu içerisinde yer alan 6 kurum bulunmaktadır. Bu kurumlar Boğaziçi Üniversitesi, Robert Kolej İstanbul Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, ODTÜ, Columbia Üniversitesi olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar sırasıyla Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, ODTÜ, Robert Kolej; ÖM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar Boğaziçi Üniversitesi, Robert Kolej, İstanbul Üniversitesi, ODTÜ, Florida Üniversitesi olarak sıralanmaktadır. AM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar ise Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Robert Kolej, ODTÜ olarak tespit edilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin eğitim kurumları (isim) ile arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diyagramı ise Şekil 4'te sunulmaktadır.

Eğitim Kurumu -BYKÜ-Sahip/YKB-Analizi (Kategorik)

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler, holding Sahip/YKB'le-re ve satırında ise kurumlara ait veri girişi yapılmıştır. Aktörlerin ilgili kurumlarda profesyonel ilişkilerinin var olması durumunda '1' olmaması durumunda ise '0' verisi girilerek, tüm ağı görmemizi sağlayacak nitelikte 2 mod'lu 112 x 15'lik veri

matrisi elde edilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) eğitim kurumları (kategorik) ile olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 11’de, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 12’de ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 13’te sunulmaktadır.



Şekil 4. Eğitim Kurumu- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası (İsim)

Tablo 11. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları

Sayı	Bölüm	DM	Sayı	Bölüm	DM
1	Ekonomi	0.384	9	Metalürji	0.018
2	İşletme	0.366	10	İnşaat	0.018
3	Makine	0.125	11	Maden	0.009
4	Endüstri	0.089	12	Mimarlık	0.009
5	Kimya	0.045	13	İstatistik	0.009
6	Hukuk	0.045	14	Tekstil	0.009
7	Matematik	0.027	15	Kontrol	0.009
8	Elektrik-Elektronik	0.027			

Tablo 12. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Öz Vektör Merkeziliği (ÖM) Skorları

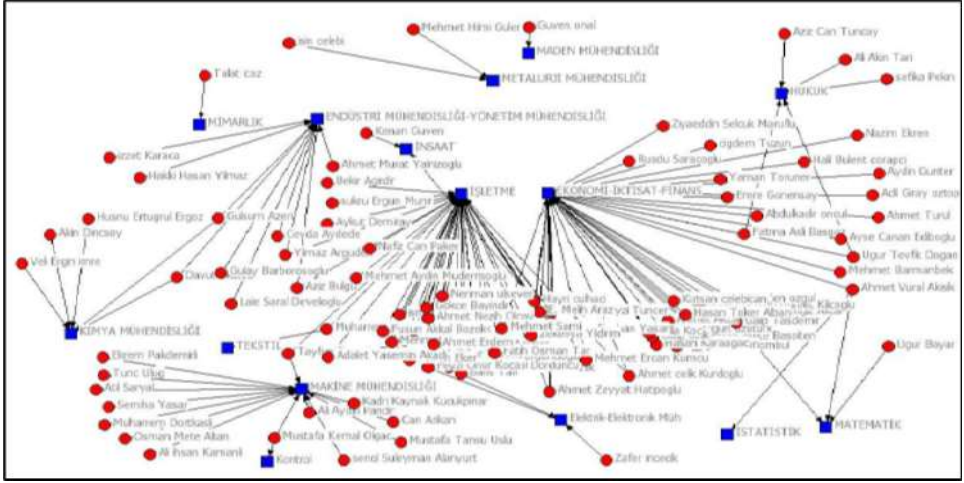
Sayı	Bölüm	ÖM	Sayı	Bölüm	ÖM
1	Ekonomi	0.739	9	İstatistik	0.015
2	İşletme	0.670	10	Tekstil	0.013
3	Endüstri	0.032	11	Kimya	0.001
4	Hukuk	0.031	12	Maden	0.000
5	Matematik	0.030	13	Metalürji	0.000
6	İnşaat	0.028	14	Mimarlık	0.000
7	Elektrik-Elektronik	0.027	15	Kontrol	0.000
8	Makine	0.018			

Tablo 13. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları

Sayı	Bölüm	Arasındalık Merkeziliği	Sayı	Bölüm	Arasındalık Merkeziliği
1	İşletme	0.633	9	İnşaat	0.015
2	Ekonomi	0.482	10	Maden	0.000
3	Makine	0.191	11	Metalürji	0.000
4	Endüstri	0.164	12	Mimarlık	0.000
5	Kimya	0.043	13	İstatistik	0.000
6	Hukuk	0.043	14	Tekstil	0.000
7	Matematik	0.015	15	Kontrol	0.000
8	Elektrik-Elektronik	0.015			

Tablolar incelendiğinde her üç farklı merkezilik skorlarına göre ilk 10 eğitim alanı içerisinde yer alan 8 alan bulunmaktadır. Bu alanlar ekonomi, işletme, endüstri, hukuk, matematik, inşaat, elektrik-elektronik, makine olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip alanlar sırasıyla ekonomi, işletme, makine, endüstri mühendisliği ve kimya alanlarıdır. ÖM açısından en yüksek skorlara sahip alanlar ekonomi, işletme, endüstri mühendisliği, hukuk, matematik olarak sıralanmaktadır. AM açısından en yüksek skorlara sahip alanlar ise işletme, ekonomi, makine, endüstri mühendisliği ve kimya olarak tespit edilmiştir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) eğitim gördükleri alanlar arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diyagramı ise Şekil 5'te sunulmaktadır.



Şekil 5: Eğitim Kurumu- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası (Kategorik)

BYKÜ- Sahip/YKB- İşletme Analizi

Bu bölümde her bir holdingin BYKÜ ve Sahip/YKB'leri kendi aralarında kariyer, eğitim ve sosyal üyelikler bağlamında analize imkân verecek şekilde matrisler hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 14 ve Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 14. Şirket – Bağımsız Üye Genel Dağılımı

Şirket ismi	Bağımsız Üye sayısı	Aynı ağda yer alan üye sayısı	Yüzde Dağılım
Alarko Holding	9	5	55,56%
Anadolu Holding	19	16	84,21%
Ciner Holding	4	3	75,00%
Çelebi Holding	5	3	60,00%
Doğan Holding	5	3	60,00%
Doğuş Holding	4	4	100,00%
Eczacıbaşı Holding	5	5	100,00%
Enka Holding	4	3	75,00%
Koç Holding	24	24	100,00%
Sabancı Holding	15	11	73,33%
Tekfen Holding	9	8	88,89%
Yıldız Holding	11	3	27,27%
Zorlu Holding	5	1	20,00%

Tablo 14’de görüldügü gibi bağımsız yönetim kurulu yeleri ile Şirket sahip/YKB’lerinin birlikte yer aldıkları ağ düzenekleri bağlamında Alarko Holding’deki bağımsız üyelerin %55,56’sı, Anadolu Holding’deki bağımsız üyelerin %84,21’i, Ciner Holding’deki bağımsız üyelerin %75’i, elebi Holding’deki bağımsız üyelerin %60’ı, Doğan Holding’deki bağımsız üyelerin %60’ı, Doğuş Holding’deki bağımsız üyelerin %50’si, Eczacıbaşı Holding’deki bağımsız üyelerin % 55,56’sı, Enka Holding’deki bağımsız üyelerin %75’i, Koç Holding’deki bağımsız üyelerin % 100’, Sabancı Holding’deki bağımsız üyelerin %73,33’, Tekfen Holding’deki bağımsız üyelerin %88,89’u, Yıldız (lker) Holding’deki bağımsız üyelerin %27,27’si ve Zorlu Holding’deki bağımsız üyelerin %20’si Şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadırlar. rneklemede yer alan Çukurova Holding’e bağlı iştirak olan Turkcell’de ise bağımsız üyelerin tamamı (%100) aynı sosyal ağ içerisinde yer alsada (AK Parti), bu araştırmada kullanılan ağ boyutları arasında yer almadığı için, mevcut sosyal sermaye bağlamında bağımsız yönetim kurulu yeleri ile Şirket sahip/YKB arasındaki aynı ağda yer alma oranı %0 olarak ifade edilebilmektedir.

Tablo 15. İŞletme -Bağımsız yeler- Sosyal Sermaye Bileşenleri

İŞletme ismi	Aynı ağda yer alan ye sayısı	Kurumlar		
		İŞ geçmişi	Sosyal yelik	Eğitim
Alarko Holding	5	2	3	
Anadolu Holding	16	6	10	
Ciner Holding	3		1	2
Çelebi Holding	3	1	2	
Doğan Holding	3	1	2	
Doğuş Holding	4	3	1	
Eczacıbaşı Holding	5	5		
Enka Holding	3	1	1	1
Koç Holding	24	17	6	1
Sabancı Holding	11	5	4	2
Tekfen Holding	8		8	
Yıldız Holding	3	2	1	
Zorlu Holding	1		1	

Tablo 15'te görüldüğü gibi holding bazında sosyal ağ bağlamında bağımsız üye seçim mantığına bakıldığında, Alarko Holding'de bulunan 9 bağımsız üyenin 5'i şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%55,56). Bu 5 kişiden 2 si daha önce Alarko Holding bünyesinde çalışmıştır (%40), diğer ikisinin ise aynı sosyal kurumlara üyelikleri bulunmaktadır (%60). Anadolu Holding'de bulunan 19 bağımsız üyenin 16'sı şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%84,21). Bu 9 kişiden 6'sı daha önce Anadolu Holding bünyesinde çalışmış (%37,5), diğer 10'unun ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%62,5). Ciner Holding'de bulunan 4 bağımsız üyenin 3'ü şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%75). Bu 3 kişiden 2'si daha önce Ciner Holding sahip/YKB'leri aynı okullarda okumuş (%66,7), diğer 1 üyenin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%33,33). Çelebi Holding'de bulunan 5 bağımsız üyenin 3'ü şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%60). Bu 3 kişiden 1'i daha önce Çelebi Holding bünyesinde çalışmış (%33,33), diğer 2'sinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%66,67). Doğan Holding'de bulunan 5 bağımsız üyenin 3'ü şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%60). Bu 3 kişiden 1'i daha önce Doğan Holding bünyesinde çalışmış (%33,33), diğer 2'sinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%66,67). Doğu Holding'de bulunan 4 bağımsız üyenin 2'si şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%50). Bu 4 kişiden 2'si daha önce Doğu Holding bünyesinde çalışmış (%50), diğer 2'sinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%50). Eczacıbaşı Holding'de bulunan 5 bağımsız üyenin tamamı şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%50). Bu 5 kişinin tamamı daha önce Eczacıbaşı Holding bünyesinde çalışmıştır (%50). Enka Holding'de bulunan 4 bağımsız üyenin 3'ü şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%75). Bu 3 kişiden 1'i daha önce Enka Holding bünyesinde çalışmış (%33,33), 1 kişi daha önce Enka Holding sahip/YKB'leri aynı okullarda okumuş (%33,33), diğer 1 kişinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%33,33). Koç Holding'de bulunan 24 bağımsız üyenin tamamı şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%100). Bu 24 kişiden 17'si daha önce Koç Holding bünyesinde çalışmış (%70,83), 1 kişi daha önce Koç Holding sahip/YKB'leri aynı okullarda okumuş (%4,17), 6'sının ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%25). Sabancı Holding'de bulunan 15 bağımsız üyenin 11'i şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%73,33). Bu 11 kişiden 5'i daha önce Sabancı Holding bünyesinde çalışmış (%45,45), 2'si daha önce Sabancı Holding sahip/YKB'leri ile aynı okullarda okumuş (%18,18), 4'ünün ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%36,36). Tekfen Holding'de

bulunan 9 bağımsız üyenin 8'i şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%88,89). Bu 8 kişinin tamamının aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%100). Yıldız Holding'de bulunan 11 bağımsız üyenin 3'ü şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%27,27). Bu 3 kişiden 2'si daha önce Yıldız Holding bünyesinde çalışmış (%66,67), 1 kişinin ise aynı sosyal kurumlarda üyeliği bulunmaktadır (%33,33). Zorlu Holding'de bulunan 5 bağımsız üyenin 1'i şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%20). Bu 1 kişinin ise ayrıca aynı sosyal kurumlarda üyeliği bulunmaktadır (%100).

Sosyal ağ analizine ilişkin veriler kurum düzeyinde incelendiğinde, bağımsız üyelerin kariyerlerini etkileyen en önemli şirketlerin Koç Holding, Sabancı Holding, Anadolu Holding, Alarko Holding, Yıldız Holding ve Doğan Holding olduğu görülmektedir. Özellikle Koç Holding bu doğrultuda kişilerin kariyerlerine kattığı prestij ile diğer Holdinglerin yönetim kurullarında da yer alan çok sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesinin ortak geçmişi olarak ön plana çıkmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve çalıştıkları şirket sahip ve YKB'lerinin sahip olduğu bir başka sosyal sermaye bileşeni olan sosyal üyelikler incelendiğinde ise TÜSİAD, GİF/CFR, DEİK, TEGV, TKYD, TESEV, UN Global Compact, Açık Toplum Enstitüsü gibi kurumlar, ağda en önemli konumda yer alan kurumlar olarak göze çarpmaktadır. Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin ve iş dünyası yöneticilerinin oluşturduğu gönüllü bir iş dünyası kuruluşu olan TÜSİAD'ın kuruluşundan bu zamana kadar ülke politikalarına yaptığı etkiler en önemli STK'lardan birisi olmasını sağlamaktadır. Bu öneme sahip bir kuruma üyelik başlı başına bir prestij, uzmanlık ve ortak görüş göstergesi olarak düşünülebilir.

TÜSİAD dışında öne çıkan bir diğer kurum ise ABD kökenli bir kuruluş olan CFR ve onun Türkiye kolu olan GİF'tir. Uluslararası düzeyde dünyanın ekonomi-politik konuları hakkında çalışmalar yapan, içlerinde üst düzey bürokratları, ABD'li American Airlines, American Express, Chevron Citibank, Coca-Cola, Ford Motor Company, General Electric, General Motors, Hilton Hotels, IBM Corporation, J. P. Morgan&Co vb. şirketlerin temsilcileri gibi önemli kişileri bünyesinde barındıran bir kurumun Türkiye kolu olan GİF, kendilerini "üyelerini ve tüm ilgili bireyleri, uluslararası ve global ilişkilere dayalı konuları sorgulayıp, tartışabilecekleri bir platformda buluşturmayı amaçlayan bağımsız bir dernek" olarak tanımlamaktadırlar. GİF üyeleri incelendiğinde ise şeref başkanı olarak Rahmi Koç görülmektedir. Rahmi Koç dışında, Doğan Holding adına Hanzade Doğan Boyner ve Begümhan Doğan Faralyalı, Eczacıbaşı Holding adına Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Alarko Holding'den Leyla Alaton, Çelebi

Holding Yönetim Kurulu Başkanı Canan Çelebioğlu, Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Osman Boyner, Doğuş Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ferit Şahenk, Enka Holding adına Sinan Tara, Sabancı Holding adına Suzan Sabancı Dinçer gibi Türkiye'nin en önde gelen pek çok sanayici ve iş adamlarının yanı sıra Orta Doğu Teknik Üniversitesi eski rektörü Ahmet Acar, Boğaziçi Üniversitesi eski rektörü Gülay Barborosoğlu, İlber Ortaylı gibi akademisyenlerden emekli bürokratlara kadar çok çeşitli mesleklerden prestijli üyelerin yer aldığı görülmektedir. Böylesi etkin bir kurumda yer alındığında sahip olunacak sosyal bağlar göz önüne alındığında, üye olan kişinin ağda önemli bir yer elde edebileceği düşünülebilir.

“Türk özel sektörünün dış ticaret, uluslararası yatırımlar, hizmetler, müteahhitlik ve lojistik başta olmak üzere, dış ekonomik ilişkilerini yürütme; yurt içi ve yurt dışında yatırım imkânlarını araştırma; Türkiye'nin ihracatını artırmaya katkı sağlama ve benzeri iş geliştirme çalışmalarını koordine etmekle görevlendirilmiş kurumu” olan DEİK'in sahip olduğu ulusal ve uluslararası nitelikteki konumu ile GİF'te olduğu gibi üyesi olduğunda, ağ düzenegi bağlamında önemli kaynaklar edinilmesini sağlayacağı düşünülebilir.

Suna Kıraç'ın onursal başkanlığını yaptığı TEGV, Nejat Eczacıbaşı'nın kurucusu olduğu TESEV, George Soros tarafından Türkiye'de kurulan (daha sonra kapanan) Açık Toplum Enstitüsü, “160'ın üzerinde ülkede 9.500'ün üzerinde şirket ve 3.000'in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi” olarak tanımlanan UN Global Compact ise diğer önemli kurumlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız Üyeler ve şirket sahip/YKB'lerinin eğitim geçmişleri analiz edildiğinde Boğaziçi üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, ODTÜ, Robert Kolej ön plana çıkan eğitim kurumlarıdır. Eğitim görülen alanlar incelendiğinde ise kişilerin ekonomi ve işletme bölümlerinden mezun oldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yurtdışında eğitim gören kişilerin sayısı oldukça fazladır. Özellikle ABD'de yer alan üniversiteler göze çarpmaktadır.

Sonuç

Açıklanan verilerden hareketle bu çalışmada yapılan sosyal ağ analizinin sonuçlarından birisi, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile şirketlerin sahip ve YKB'leri arasında ortak sosyal ağ düzeneklerinin varlığının ortaya konulmasıdır. Araştırmaya

dâhil edilen tüm Holdinglerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçilmesinde etkili olan sosyal sermaye faktörleri bağlamında yapılan analizler incelendiğinde, 112 bağımsız üyenin 80'sinin (%71) şirketlerin sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum Türkiye bağlamında yönetim kurulu literatüründe yer alan çalışmaların bir nevi sınanması olarak açıklanabilir (Üsdiken vd., 2015; Kula & Tatoğlu, 2006; Selekler-Gökşen & Yıldırım-Öktem, 2009; Özen & Aslan, 2006). Daha ayrıntılı olarak örneklendirmek gerekirse bulgular, Üsdiken vd.'nin (2015) Holdinglerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin güven zemininde “iç halka” da yer alıyor olması beklentilerini destekleyen niteliktedir. Benzer şekilde Kırkbeşoğlu & Sözen'in (2009) çalışmasını destekleyecek doğrultuda, bağımsız üyeler ve şirket sahip/YKB'lerinin içerisinde gömülü oldukları ağ yapıları Türkiye'de “Yönetici Elitlerden” oluşan bir yapının varlığını destekler niteliktedir.

Diğer taraftan çoğunlukla aynı ağda yer alıyor olmalarına rağmen, bu ağlar Adler ve Kwon'un (2002) belirtmiş oldukları “içsel sosyal sermaye” ve “dışsal sosyal sermaye” kavramları ile açıklanabilir nitelikte bir ayrışmaya gitmektedir. Holding sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer alan kişiler sosyal sermaye ağ faktörleri açısından incelendiğinde %52,5'inin daha önce aynı şirkette çalıştığı ve çoğunlukla iç halkaya dâhil olan ve “içeriden” sayılabilecek kişilerden seçildiği görülmektedir. Bu bağlamda bağımsız üyelerin seçiminde daha önce o şirkette çalışmış olmanın verdiği “kurumsal güven” temelli ilişkilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Örneğin; Eczacıbaşı yalnızca daha önce kendi bünyesinde çalışmış ve dahi emekli olmuş kişileri bağımsız üye olarak atamaktadır. Bu durumda, Coleman'ın (1988,1990) sosyal kapalılık kuramında vurguladığı gibi taraflar arasında oluşan ve tarafların karşılıklı ilişkilerindeki belirsizlikleri azaltıp, birlikte iş yapma, ortak menfaatler açısından birlikte hareket edebilmelerini sağlayan güven temelli ağların Türkiye bağlamında karşılık bulduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, Türkiye'de aile sahipliğinde bulunan holdinglerde bağımsız üye seçimindeki temel motivasyonlardan birinin güven unsuru olduğu söylenebilir. Türkiye'deki holding sahip/YKB'lerinin tanıdığı, güvendiği kişileri tercih ediliyor olması bir anlamda kontrol güçlerinin ellerinde kalmasını sağlayabileceği diğer taraftan da insan ilişkilerinde yaşanabilecek belirsizlikleri ve karşılaşılabilecek potansiyel riskleri azaltabilecek, karşılıklı bilgi paylaşımı kolaylaşacak işbirlikçi ve paylaşımcı bir yönetim kurul yapısının oluşmasına imkân verebilecek olması olabilir.

Diğer taraftan elde edilen sonuçlar ışığında, yönetim kurullarında bağımsız üye seçiminde ‘dışsal sosyal sermaye’nin de oldukça etkili olduğu düşünülmekte-

dir. Örgütsel sosyal sermayesi yüksek kurumlarda kariyere sahip, seçkin okullarda eğitim görmüş ve yine seçkin STK'larda üyelikleri bulunan ve dolayısıyla sosyal sermayeleri güçlü kişilerin yönetim kurullarına atandığı görülmektedir. Bu kişiler, yöneticilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler dolayısıyla oluşan ağlar içerisinde çeşitli fırsatları ve yetenekleri barındırdığı için sosyal sermaye üretme potansiyeline sahiptir (Adler & Kwon, 2002: 34). Oh vd.'nin (2006) de ifade ettikleri gibi çoklu sosyal ağlarla bağlantısı olan yöneticiler, “zamanında bilgiye, çeşitli fikirlere ve kritik kaynaklara hızlı erişime sahip oldukları” için daha fazla sosyal sermayeye sahip olacaklardır. Bu yöneticilerin bağımsız üye olarak tercih edilmeleri, buldukları kurullarda sahip oldukları kaynakları taşımaları sayesinde Holdinglerin sosyal sermayelerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Kor & Sundaramurthy, 2008: 4). Yine bu durum Burt'un (1995) ifade ettiği gibi, ağdaki “yapısal boşluklardan” yararlanıldığında bireylerin ağdaki aracılık rolleri ile farklı ağlar arasındaki bilgi akışını sağlayan bir konumda yer aldıkları ve bu konum sayesinde aracı rolü üstlenen bireylere stratejik bir avantaj sağlayacaklarını görüşünü desteklemektedir. Farklı bir bakış açısıyla yaklaşıldığında bu durum Galaskiewicz vd. (1985), Koenig & Gogel (1981), Useem (1978), Domhoff'un (2005) çalışmalarında vurguladıkları sosyal kurumların ilişkisel güven temelli ağların oluşmasında önemli olabileceği, üyelerin “iç halka”ya dâhil olmasını sağlamada yardımcı olabileceği ve yönetim kurullarına üye seçiminde aynı sosyal kurumlarda üyeliğe sahip olmanın etkili olabileceğine yönelik görüşlerini de desteklemektedir.

Kariyer dışında bağımsız üye seçimini etkileyen bir diğer faktör, sosyal üyelikler olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü sosyal üyelikler ortak bir sosyal yapı oluşturulmasına öncülük edebilecek (Hoshtash, 2008), oluşan ağ içerisinde bireyler, benzer dünya görüşüne sahip olan, benzer inanç ve değerleri paylaşan bir yapı oluşturabileceklerdir (Useem, 1978). Bu yapının bir parçası olmak ise bireylere hem sosyal hem de kariyer ile ilgili kazanımlar elde edilmesinde katkı sağlayacaktır (Alan & Sözen, 2017). Çalışmada elde edilen bulgular bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB'lerinin sosyal üyelikler bağlamında ortak bir ağ yapılanmasının varlığını ortaya koymakta ve O'neal & Thomas'ın (1995) ifade ettiği gibi bu ağların yöneticilerin seçilmesinde önemli bir rol oynadığı tezine destek olmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular ışığında, ağda merkezi konumda yer alan kişilerin seçkin kulüp ve derneklere üye oldukları, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde birden fazla yönetim kurulu üyeliği pozisyonuna sahip oldukları görülmektedir. Domhoff'a (2005: 60) göre kulüp, dernek, vakıf gibi kurumlar yönetici “elitler”in ortak değerlerini taşımakta ve bu değerlerin iş ortamına aktarılmasının bir

aracı olmaktadır. Keza elde edilen sonuçlar, Heemskerk & Fennema'nın (2009) ifadelerine paralellik arz edecek nitelikte yönetim kurullarında oluşan pozisyonların çoğunlukla "yönetici elitlerin" yer aldığı ağlar içerisinde bulunan kişiler ile doldurulduğunu ortaya koymaktadır. Seçkin yönetici elitler, birden fazla yönetim kurulu üyeliklerinin bulunmasıyla ağda sosyal sermayelerini geliştiren aracılık rolüne sahip olacak ve bu paylaşımcı mekanizma sayesinde yönetici elit ağlarının yapısal olarak güçlenmiş olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada incelenen üçüncü bir sosyal sermaye boyutu olan aynı okullara gitme ile ilişkili eğitim boyutu irdelendiğinde ise bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB'lerinin ortak eğitim geçmişlerinin oranı %0,8 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, şirket sahip/YKB'leri ile aynı okullara gitmiş olma sayesinde elde edilebilecek bir sosyal ağın etkisi oldukça düşüktür. Her ne kadar literatürde aynı okullarda eğitim görmenin güven temelli ağların oluşmasında önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktaysa da (Johnson vd, 2013; Domhoff, 2005; Useem, 1979; Kim, 2007) elde edilen sonuçlar bu durumu desteklememektedir. Bunun en temel nedenlerinden birisinin çalışmanın kısıtlarında da belirtildiği üzere örnekleme yer alan kişilerin özellikle ilköğrenim bilgilerine ulaşılmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB'lerinin eğitim kurumları bağlamında ortak bir ağ yapılanmasına rastlanılmasa da ortak ağlardan bağımsız olarak, bağımsız üyelerin çoğunlukla ülkemizdeki prestijli üniversitelerde eğitim gördükleri ve yurtdışında lisansüstü eğitim aldıkları göze çarpmaktadır.

Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, bu çalışmanın önemli bir katkısının Türkiye'de faaliyette bulunan Holdinglerin yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin işletme sahip/YKB'leri ile etkileşimlerinin ağ düzenekleri içerisinde irdelenmiş olması ve işletme sahip/YKB'lerince yönetim kurullarına bağımsız üye seçimi gerçekleştirirken, seçim kararlarını etkileyebilecek olan içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ faktörlerinin incelenmesi olarak düşünülmektedir.

Bu çalışmanın teoriye olan katkısı dikkate alındığında, Türkiye bağlamında şirketlerin sahip/YKB'lerinin bağımsız üye seçiminde sosyal ağların rolünün tartışıldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Buradan hareketle yapılan çalışma ile literatüre ampirik bir katkı sunulduğu düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilen katkıların yanı sıra bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Şirket sahip/YKB'lerinin bağımsız üye seçimini etkilediği düşü-

nülen bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve şirket sahip/YKB'lerinin içerisinde buldukları ağ düzeneklerine ilişkin bulguların sözü edilen kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Örneklem büyüklüğü çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmaya ilk başlandığında Çolpan'ın (2010) Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasına giren 26 aile Holdingi ve bu Holdinglerin bağlı kuruluşlarından oluşan bir örnekleme yola çıkmıştır. Çalışmada veri elde edilmesi sürecinde araştırmada yer alan bazı işletmeler, yönetim kurullarında bağımsız üye buldurma zorunluluklarına rağmen buldurmamaları ve yine bazı işletmelerin halkla açık şirketlerinin BİST 100'de işlem görmemeleri nedeniyle çalışma dışında bırakılmak zorunda kalmıştır.

Çalışmanın bir başka kısıtı, örneklemin büyüklüğü ve elde edilmesi planlanan bilgilerin cevaplayıcılara ulaşım güçlüğünün yanı sıra cevaplayıcılarda rahatsızlık oluşturma ihtimali nedeniyle ikincil verilerin kullanılmasıdır. İkincil verilerle yapılan analiz, konunun anlaşılması açısından önemli bilgiler sağlasa da birincil verilerle çalışılması durumunda elde edilen ikincil bulguların desteklenmesi açısından daha yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda karşılaşılan en büyük zorluk, kişilerin eğitim bilgilerinin elde etme noktasında gerçekleşmiştir. Özellikle ilköğrenim geçmişlerine ilişkin verilerin tamamı elde edilememiştir.

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulurken literatürde farklı kuramların perspektiflerinden farklı değerlendirmeler ortaya konulduğu için, karışıklık yaratmamak adına bütün kuramlar çalışmaya dâhil edilmemiş ve yalnızca sosyal ağ kuramı temelinde kuramsal örüntü oluşturulmuştur. Dolayısıyla farklı kuramların perspektiflerinden farklı yorumlar getirilebilmesi söz konusudur. Örneğin; Özkan-Canbolat'ın (2010) örgütlerin ağ düzenekleri içerisindeki konumları ve bu konunun örgütsel yapı, süreç ve uygulamalara ilişkin davranışlarının eşbiçimcilik bağlamında incelediği çalışmasında kurumsal kuram temelinde hareket etmiştir. Holdinglerde yönetim kurulu bağımsız üye seçimi, kurumsal kuram temelinde de değerlendirilebilir. Benzer şekilde İlhan-Nas vd. (2019a), aile tarafından kontrol edilen Holdinglerde iç halkaya dâhil olan kişilerin yönetim kurullarına atanması ile vekâlet maliyetlerinin azaltılabileceğini ifade etmektedirler. Yine Hillman vd. (2000), bir yönetim kuruluna bağımsız yönetici seçimiyle firmanın sınırının genişleyebileceğini ve bu kişilerin sahip oldukları sosyal sermayeleri ile firmanın dış kaynaklarını genişleterek fayda sağlayacağını ifade etmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında ise yönetim kurulu bağımsız üye seçimi kaynak bağımlılığı perspektifinden değerlendirilebilecektir.

Bu konuda yapılacak benzer çalışmalar sayesinde belirtilen kısıtların ortadan kaldırılması ile söz konusu ilişki yapısı üzerine daha geniş perspektifte yorumlar yapılabilecektir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalarda aşağıda açıklanan önerilerin dikkate alınması ayrıca yararlı olacaktır.

Gelecek araştırmalarda, bu çalışmada ele alınan konunun özellikle verilerin mülakat yöntemi ile elde edilerek çalışılmasının daha gerçekçi sonuçların ortaya konulması açısından faydalar sağlayacağına inanılmaktadır.

Çalışmada bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve işletme sahip/YKB'lerinin gml oldukları dşnlen sosyal ağlar kariyer, eğitim ve sosyal kurumlara üyelik boyutları ile incelenmiştir. Çalışmaya makro-kurumsal bir perspektiften yaklaşıp ulusal iş sistemleri bağlamında hareket edilerek bağımsız ye seçim tercihlerinin arkasında yatan ağ düzeneklerinde devlet bağlantısının varlığı, devlete yakın olan kurum ve kuruluşlara yelikler gibi boyutlar eklenerek çalışılması önemli açılımlar sağlayabilecektir. Benzer şekilde ülkeler arası karşılaştırmalar yaparak da benzer faydalar sağlanabileceği dşnlmektedir.

References / Kaynakça

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Alan, H. & Sözen, H. C. 2017. Biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal ağların sosyal sermaye edinimindeki rolü: kadın yönetim kurulu üyeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 339-361.
- Allen, M. P. 1978. Economic interest groups and the corporate elite structure. *Social Science Quarterly*, 58 (4): 597-615.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. 2004. Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2): 209-237.
- Arioğlu, E. 2015. Market reaction to director independence at Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul Review*, 15 (4): 259-271.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. 2010. Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (4): 236-245.
- Azlan-Annur, H, 2012. Are there barriers to independent non-executive directors' effectiveness in performing their roles?, *International Journal of Commerce and Management*, 22 (4): 258-271.
- Barber, B. 1983. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. 1990. The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15 (1): 72-87.
- Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. B. 1996. Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1568-1593.
- Bettinelli, C. 2011. Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, 24 (2): 151-169.
- Bihari, A., & Pandia, M. K. 2015. *Eigenvector centrality and its application in research professionals' relationship network*. International Conference on Futuristic Trends on Computational Analysis and Knowledge Management (ABLAZE), 510-514.
- Bloch, F., Jackson, M. O., & Tebaldi, P. (2016). *Centrality measures in networks*. arXiv preprint arXiv:1608.05845.
- Bond, M., Glouharova, S., & Harrigan, N. 2010. The political mobilization of corporate directors: socio-economic correlates of affiliation to European pressure groups. *The British Journal of Sociology*, 61(2): 306-335.

- Boumosleh, A. 2005. *Insiders and outsiders in corporate governance*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Alabama, USA.
- Bruggeman, J., & Bruggeman, J. 2008. *Social networks: An introduction*, London: Routledge
- Burt, R. S. 1995. *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. 1997a. A note on social capital and network content. *Social Networks*, 19: 355-373.
- Burt, R. S. 1997b. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 339-365.
- Burt, R. S. 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22: 345-423.
- Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2): 349-399.
- Burt, R. S. 2010. *Neighbor networks: Competitive advantage local and personal*. Oxford University Press.
- Canbolat-Özkan, E. 2010. Örgütlerin içinde bulunduğu ağ şebekelerindeki konularının örgütsel alandaki eşbiçimliliğe etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 1-9.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4): 639-660.
- Clement, W. 1975. Inequality of access: Characteristics of the Canadian corporate elite. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 12(1): 33-52.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Coleman, J.S. 1990. *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA. Belknap Press (Division of Harvard University Press).
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19 (3): 269-290.
- Das, K., Samanta, S., & Pal, M. 2018. Study on centrality measures in social networks: a survey. *Social Network Analysis and Mining*, 8: 1-11.
- D'aveni, R. A., & Kesner, I. F. 1993. Top managerial prestige, power and tender offer response: A study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers. *Organization science*, 4 (2): 123-151.

- Dirlik, O. 2016. Türk iş sisteminin evrimi: makro kurumsal bir inceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1 (2): 5-30.
- Domhoff, G. W. 2005. *Who rules America: Wealth, income, and power*. New York: McGraw-Hill Press.
- Drago, C., Manestra, S., & Santella, P. 2011. Interlocking directorships and cross-shareholdings among Italian blue chips. *European Business Organization Law Review*, 12 (4): 619-652.
- Fallon, M. M. 2009. *Quantitative study of the appointment process of local board of health members in Ohio and the relationship to board effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Bowling Green State University, USA.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26 (2): 301-325.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. 1988. Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9 (6): 543-558.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24 (3): 489-505.
- Galaskiewicz, J., Wasserman, S., Rauschenbach, B., Bielefeld, W., & Mullaney, P. 1985. The influence of corporate power, social status, and market position on corporate interlocks in regional network. *Social Forces*, 64 (2): 403-431.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. 2000. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11 (2): 183-196.
- Gkliatis, I. P. 2014. *An examination of board director's roles and the impact of the external environment and board characteristics*. Unpublished doctoral dissertation, Brunel University, London.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. 2001. The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44 (1): 81-95.
- Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12 (4): 325-340.
- Gökşen Selekler, N., & Öktem Yıldırım, Ö. 2008. The impact of board characteristics on the internationalization of business group affiliates. *Bogazici Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 22 (1-2): 53-71.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.

- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Granovetter, M. 2005. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1): 33-50.
- Gulati, R., & Westphal, J. D. 1999. Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44 (3): 473-506.
- Heemskerk, E., & Fennema, M. 2009. Network dynamics of the Dutch business elite. *International Sociology*, 24 (6): 807-832.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. 2000. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37 (2): 235-256.
- Hoitash, U. 2008. *The effects of social ties and internal busyness of independent committee members on the advising role of boards of directors*, Unpublished doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey-Newark.
- Huang, H. H., Hsu, P., Khan, H. A., & Yu, Y. L. 2008. Does the appointment of an outside director increase firm value? Evidence from Taiwan. *Emerging Markets Finance and Trade*, 44 (3): 66-80.
- Huson, M. R., Parrino, R., & Starks, L. T. 2001. Internal monitoring mechanisms and CEO turnover: A long-term perspective. *The Journal of Finance*, 56 (6): 2265-2297.
- İlhan-Nas, T., Okan, T., & Özden, M. 2019a. Türk işletme gruplarında kurumsal yönetim mekanizmalarının ortak yönetim kurulu üye profilleri üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (54): 160-192.
- İlhan-Nas, T., Özden, M., & Okan, T. 2019b. Türk işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üye profili. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26 (2): 625-650.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, (3): 305-360.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. 2013. Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39 (1): 232-262.
- Jones, C. D., Makri, M., & Gomez-Mejia, L. R. 2008. Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6): 1007-1026.
- Keller, S. I. 1991. *Beyond the ruling class: Strategic elites in modern society*. New Jersey, Transaction Publishers.

- Kırkbeşoğlu, E., & Sözen, H. C. 2009. Örgütsel ağ düzenekleri ve yönetici elitler. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8 (1).
- Kim, Y. T. 2007. Korean elites: Social networks and power. *Journal of Contemporary Asia*, 37 (1): 19-37.
- King, R., & Peng, W. Q. 2006. *Does the reputation of independent non-executive directors matter: Evidence from Hong Kong*. Unpublished doctoral dissertation, Hong Kong University of Science and Technology. Hong Kong.
- Koenig, T., & Gogel, R. 1981. Interlocking corporate directorships as a social network. *American Journal of Economics and Sociology*, 40 (1): 37-50.
- Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. 2009. Experience-based human capital and social capital of outside directors. *Journal of Management*, 35 (4): 981-1006.
- Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24 (3): 538-555.
- Lester, R. H., Hillman, A., Zardkoohi, A., & Cannella Jr, A. A. 2008. Former government officials as outside directors: The role of human and social capital. *Academy of Management Journal*, 51 (5): 999-1013.
- Li, J. W. M. 1998. *Board of directors in the context of corporate governance: Two essays*. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University, USA.
- Lipton, M. & Lorsch, J. W. 1992. A Modest Proposal for Improved Corporate Governance, *Business Lawyer*, 48 (1): 59-77.
- Luan, C. J., & Tang, M. J. 2007. Where is independent director efficacy?. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (4): 636-643.
- Macleon, M., Harvey, C., & Kling, G. 2014. Pathways to power: Class, hyper-agency and the French corporate elite. *Organization Studies*, 35 (6): 825-855.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.
- Oh, H., Labianca, G. & Chung, M. 2006, A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31: 569-582.
- O'neal, D., & Thomas, H. 1995. Director networks/director selection: The board's strategic role. *European Management Journal*. 13 (1): 79-90.
- Özdemir, A. A. 2008. *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özen, Ş., & Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu sanayi ve ticaret merkezi (OS-TİM) örneği. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (12): 130-161.

- Peng, M. W., Au, K. Y., & Wang, D. Y. 2001. Interlocking directorates as corporate governance in Third World multinationals: Theory and evidence from Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 18 (2): 161-181.
- Putnam, R. D. 1995. Bowling alone, revisited. *Responsive Community*, 5 (2): 18-33.
- Putnam, R. D. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and schuster.
- Rosenstein, S. & Wyatt, J.G. 1990 'Outside directors, board independence and shareholder wealth', *Journal of Financial Economics*, 26: 175-191.
- Sargut, A. S. 2006. Sosyal Sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (12).
- Sargut, S., Varoğlu, A. K., zen, Ő., Oğuz, F., Sözen, C., Yeloğlu, O., & Sağsan, M. (2007). *Ulusal İŞ Sistemi ve rgt Ağları: Devlete Bağmluluk ve Merkez-evre İkililiğinin rgtler Arası İlişkilere Etkisi*. TBİTAK Projesi, Proje, (106K174).
- Selekler-GkŐen, N., & Karatas, A. 2008. Board structure and performance in an emerging economy: Turkey. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4 (2): 132-147.
- Selekler-GkŐen, N., & ktem, . Y. 2009. Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management and Governance*. 13 (3): 193-213.
- Soref, M. 1976. Social class and a division of labor within the corporate elite: A note on class, interlocking, and executive committee membership of directors of US industrial firms. *The Sociological Quarterly*. 17 (3): 360-368.
- Szen, H. C. 2007. *Bağlam Kapsamında rgtlerarası Ağ Dzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektr rneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. BaŐkent Üniversitesi, Ankara.
- Szen, H. C. 2012. Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network. *Personnel Review*, 41 (4): 487-512.
- Szen, H. C., Varoğlu, D., Yeloğlu, H. O., & Basım, H. N. 2016. Human or social resources management: Which conditions force HR departments to select the right employees for organizational social capital?. *European Management Review*, 13 (1): 3-18.
- Useem, M. 1979. The social organization of the American business elite and participation of corporation directors in the governance of American institutions. *American Sociological Review*, 553-572.
- Useem, M. 1984. *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. Oxford University Press.

- Useem, M., & Karabel, J. 1986. Pathways to top corporate management. *American Sociological Review*, 184-200.
- Uzzi, B. 1999. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 481-505.
- Üsdiken, B. & Yıldırım-Öktem, Ö. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üyeler”. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (1): 43-71.
- Üsdiken, B., Yıldırım-Öktem, Ö., & Şenol, F. N. 2015. İç halkaya dahil olmak: Türkiye’deki büyük aile holdinglerinde profesyonel yöneticiler. *METU Studies in Development*, 42 (3): 521-551.
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. 1997. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization science*, 8 (2): 109-125.
- Weisbach, M. S. 1988. Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 20: 431-460.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. 1997. Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity, and the diffusion of board independence in U.S. corporations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 161-183.
- Westphal, J. D., & Stern, I. 2006. The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. *Administrative Science Quarterly*, 51 (2): 169-204.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D., & Hoskisson, R. E. 2007. Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44 (8): 1551-1579.
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. 2015. Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41 (4): 1214-1243.
- Zeitlin, M. 1974. Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American Journal of Sociology*, 79 (5): 1073-1119.