Yönetim Araştırmaları Dergisi

Mart - Ekim 2019 Sayı: 15 | 1-2 ISSN: 1303-4979

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

Örgütsel Ağlar Özel Sayısı

Özel Sayı Editörü: H. Cenk SÖZEN

Özel Sayıya Giriş:
H. Cenk SÖZEN, Alperen ÖZTÜRK ve Ali Rıza KÖKER 10
Seçilim ve Uyumlanma Tartışmasında Örgütsel Ağlar Yaklaşımı

Araştırma Makaleleri 32
Şule Erdem TUZLUKAYA
Sosyal Ağdüzeneği Kuramı Çalışmaları: Yönetim ve İşletme Alanlarına Dair Bibliyometrik Bir Analiz

Ata ÖZDEMİRCİ ve Murat MALO 54
Örgütler Arası Ağlar Perspektifinden Öğrenme ve Ağ Etkililiği Arasındaki İlişki: Stk Alanında Bir Araştirma

Mehmet GENÇER 78
Örgütlerde Sosyal Ağ Düzeneği Analizi Araştırma Yöntemleri

Halit SAĞLAM ve Murat ÇOKGEZEN 102
Çeşitlenmeden Odaklanmaya Türkiye'deki İşletme Grupları: Koç Grubu ve İş Bankası Örnekleri

Funda KILIÇ ve Binali DOĞAN 144
Türkiye Örgütsel Yaşamında İslami Sosyal Sermayenin Değişimi: 1980-2015

- **AMACI** Türkiye'deki örgüt ve yönetim ortamlarının, sorunlarının ve uygulamalarının anlaşılmasına disiplinlerarası bir bakış açısıyla katkı sağlamak, araştırmacıları bu yönde özendirmek.
- **KAPSAMI** Örgüt-Yönetim Kuramı, Örgütlerde Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Strateji ve Stratejik Yönetim, Uluslararası Yönetim.
- **YÖNELİMİ** Görgül ve kuramsal çalışmalar.

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ADINA SAHİBİ

Prof. Dr. Ali Haberal

YAYIN KURULU

Editör

A. Selami Sargut - Başkent Üniversitesi

Yardımcı Editörler

Yavuz Ercil - Başkent Üniversitesi

Cenk Sözen - Başkent Üniversitesi

Tülay İlhan Nas - Karadeniz Teknik Üniversitesi

Arzu Wasti - Sabancı Üniversitesi

Sibel Yamak - University of Wolverhampton

Editörler Kurulu

Ceyhan Aldemir - Dokuz Eylül Üniversitesi

Nejat Basım - Başkent Üniversitesi

Hayat Kabasakal - Boğaziçi Üniversitesi

Tamer Koçel - İstanbul Kültür Üniversitesi

Hüseyin Leblebici - University of Illinois - UC

Beyza Oba - İstanbul Bilgi Üniversitesi

Çetin Önder - Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Şükrü Özen - İzmir Ekonomi Üniversitesi

Nazlı Wasti Pamuksuz - Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Fulya Sarvan - Akdeniz Üniversitesi

Cavide Uyargil - İstanbul Üniversitesi

Behlül Üsdiken - Sabancı Üniversitesi

A. Kadir Varoğlu - Başkent Üniversitesi

Yayıma Hazırlayan: Alperen Öztürk - Başkent Üniversitesi

Grafik Tasarım: Aylin Erdem Türk - Başkent Üniversitesi

Grafik Tasarım: Semih Delil - Başkent Üniversitesi

Kapak Tasarım: A. Engin Uçar - Başkent Üniversitesi

Bilgi için: Zuhal Şenyuva, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bağlıca Kampüsü 06790 Etimesgut/Ankara.

Tel: 0312 246 66 66/1724 **E-posta:** yad@baskent.edu.tr

Web adresi: yad.baskent.edu.tr | **ISSN #: 1303-4979**

© Bu yayının bütün hakları Başkent Üniversitesi'ne aittir. Yazılı izin olmaksızın dağıtılması, satılması, fotokopi veya film yoluyla çoğaltılması, dijital ortama geçirilmesi yasaktır.

Yönetim Araştırmaları Dergisi Mart ve Ekim aylarında olmak üzere yılda iki defa yayımlanan hakemli bir dergidir.

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YAYINIDIR

YAZARLARA NOT
Genel Bilgiler

YAD, Yönetim ve Organizasyon alanındaki tüm metodolojik ve kuramsal bakış açılarına eşit uzaklıkta durur. Özgünlük ve yeni bilgi üretimi YAD'ın temel ilkesidir. YAD'ın yayım dili Türkçe'dir.

YAD'a önerilen çalışmalara ilişkin yayım kararları, yazar ve hakem kimliğinin karşılıklı gizli tutulduğu bir süreçte hakem değerlendirmelerine dayandırılmaktadır.

Çalışması yayımlanmak üzere kabul edilen yazara, çalışmanın yayımlandığı dergi ücretsiz olarak gönderilmektedir.

YAD'da araştırma notları ve kitap eleştirilerine de yer verilmektedir.

Önerilecek Çalışmalarda Aranan Biçimsel Özellikler

YAD'a önerilen çalışma, elektronik ya da kağıt ortamında yayımlanmamış veya yayım için önerilmemiş olmalıdır. Önerilen çalışma, Microsoft Word formatında yazılmış bir "Word" dosyası ve bu dosyanın kapak sayfası hariç pdf versiyonu olmak üzere iki dosya halinde e-posta yoluyla dergi editörüne gönderilmelidir. Kullanılacak yazı karakteri Times New Roman (12 punto), kenar payı 3'er cm., satır aralığı iki ve sağdan-soldan bloklanmış olmalıdır. Bu özellikler, dipnot, kaynakça, alıntı, ek bölümleri kapsayacak biçimde tüm yazı için geçerlidir. Yukarıda belirtilen biçim koşullarına uyularak yazılmış olan yazı, bütünüyle 40 sayfayı geçmemelidir.

Kapak sayfası ve özet: Yazının ilk sayfası olan kapak sayfasında, çalışmanın başlığı, yazar adı ya da adları (büyük harfle), adres ya da adresleri (sadece sözcük baş harfleri büyük) ve varsa teşekkür notu bulunmalıdır. Yazar adı, çalışmanın sadece kapak sayfasında yer almalıdır. İkinci sayfada, Türkçe ve İngilizce olmak üzere çalışmanın başlığı ve 100'er sözcüğü geçmeyen iki özet yer almalıdır. Çalışmanın ana metni üçüncü sayfadan başlamalı ve tüm sayfalara (kaynakça, ek, çizelge ve çizim bölümleri dahil) sağ alt köşeye gelecek biçimde sayfa numarası konulmalıdır.

Başlıklar: Ana başlıklar, çalışmanın temel bölümleri için kullanılmalıdır. Çoğu çalışmada, üç ya da dördü geçmeyen ana başlıklar, büyük harfle, satır ortasında ve koyu yazılmalıdır. Başlangıç bölümüne "Giriş" başlığı konulmamalıdır. İkinci düzey başlıklar ise, satır soluna konulmalı ve koyu yazılmalıdır; yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmalıdır. Üçüncü düzey başlıklar paragraf başı kadar içerden olmalı, yalnızca ilk sözcüğün baş harfi büyük yazılmalı ve tüm başlığın koyu olmasına özen gösterilmelidir. Üçüncü düzey başlıktan sonra bir alt satıra geçilmeyip, iki nokta üst üste (:) konduktan sonra metne devam edilmelidir. Başlıkların hiçbirinde, numara, italik ve alt çizgi gibi işaretler kullanılmamalıdır.

Çizelge ve Çizimler: Çizelge ve çizimler, metinde söyleneni tekrarlamak amacıyla değil, desteklemek amacıyla kullanılmalıdır. Çizelgeler, her birine bir sayfa ayrılacak biçimde toplu olarak metnin sonunda eklerden sonra verilmelidir. Ekler yoksa çizelge ve çizimler kaynakçadan sonra yer alabilir. Her çizelge, satır ortasına, büyük harfle ÇİZELGE ve izleyen bir rakam ile belirtilmelidir (örneğin ÇİZELGE 3). Çizelgenin başlığı, çizelge numarasının altında ve yine satır ortasında olmak üzere, yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmak üzere yazılmalıdır. Çizelge başlığı, italik, altı çizili ya da koyu olmamalıdır. Çizelgenin metin içindeki konumu;

Çizelge 3'ü buraya yerleştiriniz
---

biçiminde belirtilmelidir. Çizelgeye ait dipnotlar, önce genel açıklamalar ve tanımlar olmak üzere sırasıyla, üst-küçük ( ) biçiminde, istatistiksel anlamlılık düzeyleri yıldız (*) işaretiyle verilmelidir ($p<0.05$ için *, $p<0.01$ için ** ve $p<0.001$ için ***).
Çizelgeler için konulan bu kurallar çizimler için de geçerlidir.

Atıflar: Chicago düzeni izlenen dergimizde, atıflar metinde, parantez içinde yazar adı ve yayım yılı biçiminde verilmelidir. Örneğin;
Bazı çalışmalar (Blau, 1993; Blumer 1968, 1969; DiMaggio, 1982; Peterson ve Berger, 1975) yönetim modası konusunda ...
Atıflarda noktalama işaretlerine ve alfabetik sıraya dikkat edilmelidir. Doğrudan alıntı olduğu durumlarda, yayın yılı ve (:) işaretinden sonra sayfa numarası verilmelidir. Örneğin;
Abrahamson, yönetim modasını "yönetim modası oluşum sürecinin bir ürünü" olarak değerlendirmektedir (1996: 256).

Yazarın adı, cümle içinde geçmiyorsa, parantez içinde, yıl ve sayfa numarasıyla birlikte belirtilmelidir. Üç satırdan fazla yer tutan doğrudan alıntılar, sağdan ve soldan içeri alınarak ana metinden ayrı verilmelidir. İkiden fazla yazarı olan kaynaklara atıflar ilk atıfta olduğu gibi verilmeli, ikinci atıftan itibaren ilk yazarın soyadı ve "ve diğerleri" ibaresi kullanılmalıdır. Örneğin, (Lebeck ve diğerleri, 1984). Metnin içinde atıfta bulunulan kaynaklar, makalenin sonunda KAYNAKÇA başlığı altında toplanır. Kaynakçadaki kaynaklar, yazarın (ya da derleyenin) soyadı, çok yazarlıysa ilk yazarın soyadı, kaynak bir kuruma (örneğin, Merkez Bankası) ya da süreli yayına aitse (örneğin, Business Week), kurum ya da süreli yayının adının baş harfi dikkate alınarak alfabetik sıraya göre düzenlenir. Bir yazarın ya da yazar grubunun birden fazla yayınına atıfta bulunulmuşsa, bu kaynaklar yayım tarihi temel alınarak sırayla verilir (yayım yılı önce olan önce verilir). Bu kaynaklar aynı yılda yayımlanmışsa, yayım yılının yanına a, b, c gibi harfler konarak sıralanır. Yazar adları her kaynak için tekrarlanmalıdır (çizgi ya da boşluk konmamalıdır). Kaynakçada, iki veya üç yazarlı ya da editörlü kitaplar, aşağıdaki formatlara uyularak verilmelidir.

Clegg, S., Hardy, C. ve Nord, W. 1997. (Der.). ***Handbook of organization studies.*** London: Sage.
Hassard, J. ve Parker, M. 1994. ***Postmodernism and organizations.*** London: Sage.
Morgan, G. 1994. ***Images of organization.*** Thousand Oaks, CA: Sage.

Makaleler ise aşağıdaki örneklere uygun olarak verilmelidir.
Lee, A. S. 1991. Integrating pozitivist and interpretive approaches to organizational research. ***Organization Science,*** 2: 342-365.
Robinson, D. E. 1958. Fashion theory and product design. ***Harvard Business Review,*** 36(6): 126-138.
Muray, T. J. 1987. Bitter survivors. ***Business Month,*** May: 28-31.
Yazar adı olmayan süreli yayınlardaki makalelere ya da kurum yayınlarına yapılan atıflarda, kurum ya da süreli yayın adı yazar adı gibi kullanılmalıdır. Örneğin, metnin içinde: Ülkemizde yönetim modası pazarı kurumsallaşmaktadır (Human Resources, 1997).

Kaynakçada ise:

Human Resources. 1997. Yönetim Danışmanları Derneği. Nisan 6: 24-27.

Derleme bir kitaptaki makale için aşağıdaki biçime uyulmalıdır:
Alvarez, J. L. 1996. The international popularization of entrepreneurial ideas. S.R.Clegg ve G. Palmer (Der.), ***The politics of management knowledge:*** 80- 98. London: Sage.

Ekler: Ekler, metodolojik ayrıntıları ve ek bilgileri içermelidir. Çalışmanın özüne ilişkin bulgular tablolar halinde ekte verilmemelidir ve ekler olanaklar ölçüsünde özlü olmalıdır. Birden fazla ek olduğu durumda, EK A, EK B başlıkları kullanılmalıdır.

Biyografi: Çalışmanın yayımlanmak üzere kabul edilmesiyle birlikte yazarlardan kısa biyografi istenecektir. Elli sözcüğü geçmeyecek bu biyografide, unvan, çalışılan kurum, görev ve hangi alanlarda, ne tür çalışmaların yapıldığı yer almalıdır.

Dil: Çalışmada kullanılan dil açık ve anlaşılır olmalıdır. Yabancı terimler yerine, yerleşmiş Türkçe karşılıkları kullanılmalıdır. Yazarlar karşılıkları yerleşmemiş kavramlara Türkçe sözcükler önerme konusunda özgür davranmalıdırlar. Böylesi önerilerini gerekli gördükleri ölçüde dipnotlarla destekleyebilir ve tartışmaya açabilirler. Akademik yazılarda genellikle, üçüncü çoğul şahıs ya da edilgen zamir kullanılmasına karşın, çalışmayı aşırı kişiselleştirmemek koşuluyla, birinci tekil şahıs kullanılabilir.

Çalışmaların Gönderileceği Adres:

Yönetim Araştırmaları Dergisi'ne makale göndermek isteyen yazarların http://yad.baskent.edu.tr/ adresini ziyaret etmeleri gerekmektedir.

Editörden...

Değerli Meslektaşlarım,

Uzunca bir süreden bu yana izlediğiniz Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nin ortaya çıkışının temel nedeni, alanımızı akademik olarak yurtiçinde kanıtlama ve gerçek akademik değerine ulaştırma çabasıdır. Söz konusu çaba, uygulamadaki pratik tekniklerin ötesinde alana sosyal bilim temelli bir derinlik de kazandırmıştır. Yönetim Araştırmaları Dergisi de bu önemli çabanın alan yazınındaki özlenen uzantısı olarak tanımlanabilir. Kongre ve dergi çevresinde toplanıp çok değerli katkılar veren bizim kuşak akademisyen arkadaşlarımın öngördüğü amaçlar ve yürüttüğü üst düzey tartışmalar olmasaydı, YAD 2001 yılında yayın yaşamına başlayamazdı. YAD, Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'yle amaçlanan sosyal bilimci bir eğilimin akademik tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır (Bakınız: Ek 1). Kongre Kurucularına ve 1997 yılında göreve başlayan Danışma Kurulu'na, 2001 yılında dergiyi kucaklayıp ortaya çıkaran Yardımcı Editörlere, Editörler Kuruluna, Editör Yardımcısına, Yayıma Hazırlayanlara ve kaynaklarını kullanarak destekleyen Başkent Üniversitesi'ne saygı ve şükran borçluyuz (Bakınız: Ek 2).
Değerli meslektaşlarımızın yardımıyla dalgalı bir çizgide yayımı sürdürmeye çabaladık. Ancak derginin istediği niteliklere ulaşma zorlukları, o zorluklara katlandıktan sonra yazarların daha yüksek puanlı yabancı dergilerde yayım yapabilme olanakları YAD'ı önemli ölçüde zora soktu. Önce düzenli çıkma olanaklarını yitirmeye başladık, ardından yazı havuzumuz neredeyse kurudu. Özel sayılar aracığıyla üretmeye çalıştığımız çözümler de işimizi kolaylaştırmadı. Tüm bu uğraşlar arasında ben de bir dinozora dönüştüğümü sanırım unuttum. Oysa sevgili Behlül beni zarifçe uyarmış, "tüm yayın kurullarından ve YAD'dan da çekiliyorum," demişti. Günahı benim boynuma, onu da ısrarla kurulda tutmaya devam ettim.
Sanırım yeni bir başlangıcın zamanı geldi de geçiyor. Oldukça uzun süren editörlük görevim, elinizde tuttuğunuz "Örgütsel Ağlar Özel Sayısı" ile bitiyor. Görevi, uzun yıllar dergiye emek veren, akademik yetkinliğe ulaşmış genç bir meslektaşıma, Cenk Sözen'e devrediyorum. Başarılı olacağından hiç kuşkum yok.
Tüm meslektaşlarıma sevgi ve saygılarımı gönderiyorum.

A. Selami SARGUT
Kurucu Editör
Yönetim Araştırmaları Dergisi

Ek-1

Yönetim Araştırmaları Dergisi
2001, Cilt 1 Sayı 1

Editörden...

Düşlerin gerçekleşmesi sanırım aynı düşü görebilen bireylerin sayısıyla doğru orantılıdır. Oysa sorun sayısal yeterlilikle de çözülmeyebilir. Birlikte düş görebilmenin önemli bir önkoşulu da aynı düşü görebilmeyi olanaklı kılan bağlamdır. Söz konusu bağlam ussal ve eyleme dönükse düşlerin gerçekleşme olasılığı artar. Anlaşılacağı gibi tüm bu tanımlamalar sayıları dokuza ulaşan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerini işaret ediyor. Yönetim Araştırmaları Dergisi'nin bir düş olarak görülmesinde ve yaratılmasında kongrelerin payı yadsınamaz. Dergiye ilişkin düşlerin yeşermesinde ve gerçekleşmesinde kongreler başat rol oynamışlardır. Dergi düşünün somut bir oluşuma dönüşmüş olması, yönetim ve organizasyonla ilgilenen akademik toplulukların bir araya gelmesini ve ilişki ağlarının gelişmesini sağlayan kongrelerin ne denli yerinde bir girişim olduğunu da kanıtlamaktadır. Kongreler yönetim ve organizasyon alanındaki bilimsel üretimin artmasını sağlamıştır. Yönetim Araştırmaları Dergisi de bu üretim artışını nitelik olarak daha yukarılara taşıma görevini yüklenmelidir.

Yönetim Araştırmaları Dergisi'nin, kongrelerin amaçladığı temel felsefe ve anlayış çerçevesinde biçimlendiğini, kongreler dizisini başlatan ve onlara destek veren bilim kişilerinin çabalarından doğduğunu vurgulamak istiyorum. Kongrelerin de öngördüğü gibi dergi kendisi için seçtiği araştırma alanının dışına çıkmamıştır. Başka bir deyişle dergi, iktisadi ve idari bilimlerle ilişkili alanların tümünü kapsamaya kalkışmak gibi bir anlayışa sıcak bakmadı. Amacı ve görev alanı, kongrelerin öngördüğü çerçevede belirginleştirildi. Editörlerin ve editörler kurulunun seçiminde de buna dikkat edildi. Kurulun oluşturulmasında yalnızca bir akademik kurumun ağırlığı öngörülmedi. Derginin bir kurumun değil de, bir akademik araştırma alanının dergisi olduğu özellikle vurgulanmaya çalışıldı. Böylesi tercihlerin doğrudan derginin niteliğine yansıyacağı düşünüldü. Yazıların dergiye kabulünde tek ölçünün akademik nitelik olması gerektiği anlayışının yaşama geçirilmesinde, böylesi yaklaşımların önemli katkılar vereceğine inanıyorum.

Düşümüz gerçekleştiğine göre şimdi uzun soluklu bir uğraşa soyunma zamanıdır. Dergiyi özlediğimiz bilimsel nitelikteki çalışmalarla yılda iki kez çıkaracak biçimde desteklemeliyiz. Uluslararası çıtayı göğüsleyebilecek bilimsel bir derginin Türkçe yayımlanabileceğini kanıtlamalıyız. Bizi izleyecek kuşaklara alanımıza ilişkin ciddiye alınacak bir ölçü bırakmalıyız. Kongrelerin sağladığı bilimsel etkileşim ağını güçlendirerek amacımıza ulaşabilirsek, "bu oluşum gerçekleşirken ben de oradaydım," diyebilme övüncünü hep birlikte paylaşırız.

Ekim 2001
A. Selami SARGUT
Editör

YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

AMACI	Türkiye'deki örgüt ve yönetim ortamlarının, sorunlarının ve uygulamalarının anlaşılmasına disiplinlerarası bir bakış açısıyla katkı sağlamak, araştırmacıları bu yönde özendirmek.
KAPSAMI	Örgüt-Yönetim Kuramı, Örgütlerde Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Strateji ve Stratejik Yönetim, Uluslararası Yönetim.
YÖNELİMİ	Görgül ve kuramsal çalışmalar.

Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim ve Mart aylarında olmak üzere yılda iki kez yayımlanır.

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ADINA SAHİBİ
Prof. Dr. Mehmet Haberal

YAYIN KURULU

Editör
A. Selami Sargut (Başkent Üniversitesi)

Yardımcı Editörler
Ümit Berkman (Bilkent Üniversitesi)
Alaeddin Tileylioğlu (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)
Behlül Üsdiken (Sabancı Üniversitesi)

Editörler Kurulu
Ceyhan Aldemir (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Zeynep Aycan (Koç Üniversitesi)
Beyza Furman (İstanbul Bilgi Üniversitesi)
Hayat Kabasakal (Boğaziçi Üniversitesi)
Tamer Koçel (İstanbul Kültür Üniversitesi)
Hüseyin Leblebici (University of Illinois - UC)
Şan Öz-Alp (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
Muhan Soysal (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)
Cavide Uyargil (İstanbul Üniversitesi)

Editör Yardımcısı: Şükrü Özen
Yayıma Hazırlayanlar: Yelda Demirağ,H.Kemal İlter, Çağkan Sayın

Bilgi için: Yelda Demirağ, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bağlıca Kampusu 06530 Bağlıca/Ankara. Tel: 03122341010/1660, Fax: 03122341043, E-posta: demirag@baskent.edu.tr

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YAYINIDIR

Örgütsel Ağlar Özel Sayısı

Seçilim ve Uyumlanma Tartışmasında Örgütsel Ağlar Yaklaşımı

H. Cenk SÖZEN
Başkent Üniversitesi

Alperen ÖZTÜRK
Başkent Üniversitesi

Ali Rıza KÖKER
Türk Patent ve Marka Kurumu

Özet

Bu çalışma, doğal seçilim-çevresel uyumlanma ikiliğin uzlaştıracak kuramsal önermeler üretmek amacıyla yazılmıştır. Çalışma kapsamında sosyal ağ yazınından destek alınarak doğal seçilim baskılarının ve uyumlanabilme olanaklarının beraber var olabildiği bir kuramsal çerçeve önerilmiştir. Öncelikle doğal seçilim baskılarının göreceli olarak daha güçlü ya da daha zayıf olabileceği bağlamlar tanımlanmaya çalışılmıştır. Doğal seçilim baskılarının zayıf olduğu bağlamlarda örgütlerin önemli aracılarla ilişkiler kurarak ya da yapı içerisinde güçlü konumlara gelerek çevreye uyum sağlayabilecekleri görüşü savunulmuştur. Örgütlerin bağlantılar kurarak ya da konum değiştirerek hayatta kalma çabalarının sonucunda çeşitli düzeylerde ve sayılarda olumsuz ağ ilişkileri edinebileceğinden bahsedilmiştir. Bununla birlikte edinilen olumsuz ağ ilişkilerinin de bağlam bağımlı olarak örgütün çevreye uyum sağlama becerisini etkileyebileceği savı geliştirilmiştir. Örgütlerin olumsuz ağ ilişkilerini, çok sayıda olumlu ilişki bağlantısına sahip olmak için bir güdüleyici olarak kullanabileceği ve bu sayede yine uyumlanma olasılıklarını artırabilecekleri üzerinde durulmuştur.

Anahtar kelimeler: Sosyal Ağ Kuramı, Doğal Seçilim, Çevresel Uyum, Olumsuz Bağlantılar, Popülasyon Ekolojisi

Introduction to the Special Issue: Organizational Networks

Organizational Network Approach within the Selection and Adaptation Dichotomy

Abstract

This study was conducted to produce theoretical propositions to reconcile the natural selection-environmental adaptation dichotomy. Within the scope of the study, a theoretical framework in which natural selection pressures and adaptability possibilities can coexist together, has been proposed with the support of social network literature. Initially, it has been tried to define the contexts in which the pressures of natural selection could be relatively stronger or weaker. In contexts where natural selection pressures are weak, it is discussed that organizations can adapt to the environment by establishing relationships with substantial brokers or by getting advantageous positions within the structure. It was argued that organizations can acquire negative network ties at various levels and quantities because of their survival efforts by establishing links or changing position. In addition, the assertion has been developed that depending on the context, the obtained negative network relations can affect the organization's ability to adapt to the environment. It was emphasized that organizations can use negative network relationships as a stimulator to attain a large number of positive relationship connections, thereby increasing their likelihood of adaptation.

Keywords: Social Network Theory, Natural Selection, Adaptation to Envitonment, Negative Ties, Population Ecology

Örgütsel ekoloji kuramının ilk olarak Darwinci "doğal seçilim" paradigmasını temel alarak ortaya çıktığı ve birbirinden bağımsız olarak var olan örgüt formlarının çevrenin belirleyiciliği sonucunda zaman içerisinde nasıl değişim gösterdiğiyle ilgilendiği söylenebilir (Hannan ve Freeman, 1977; Carol, 1988; Baum ve Singh, 1994; Lewin ve Volberda, 1999; March, 1994 ve Mc Kelvey 1994). Klasik yaklaşıma göre, egemen canlılar/örgütler bilinçsiz işleyen bir çeşitlenme, seçme ve tutulma süreci sonucunda belirlenirler (Carrol, 1984). Hannan ve Freeman (1984) büyük, karmaşık ve yaşlı örgütlerin sahip olacağı yapısal atalet nedeniyle uyum temelli yaklaşımları dışlamaktadırlar. Buna karşıt olarak örgüt topluluklarındaki değişimi aktöre yer vermez ve örgütler arası etkileşimlerden bağımsız bir anlayışla açıklayan bu yaklaşıma, başını Howard Aldrich'in çektiği bir grup yazar ve araştırmacı uyumlanma temelli evrim paradigmasıyla da örgüt topluluklarındaki değişimin açıklanabileceğini vurgulamaktadırlar (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Aldrich ve Fiol, 1994). Öncelikle çeşitlenme süreci, belirli durumlarda bilinçli eylemlerin bir sonucu olarak da gerçekleşebilir (Aldrich ve Ruef, 2006). Çeşitlenme sürecinden sonra örgütler uyum sağlayabilecekleri bir formun seçileceğini kavrayabilirlerse, seçilme, tutulma ve mücadele etme aşamalarında da gerekli yapısal düzenlemeleri gerçekleştirerek hayatta kalma ihtimallerini artırabilirler (Aldrich ve Ruef, 2006: 21-27). Bütün bunlar göz önüne alındığında doğal seçilim modelinin örgütsel karar alma sürecini açıklamada yetersiz kaldığı ileri sürülebilir (Aldrich ve Pfeffer, 1976).

Greve (1995), karar vericilerin çevre içerisindeki diğerlerinin eylemlerini izleyerek doğru karar verebilmek için ipuçları aradıklarını ifade etmektedir. Gulati (1995) ise örgütlerin diğer örgütlerle geniş sosyal ve ekonomik ilişkileri içeren bağlar kurabildiğine ve bu bağların tedarikçiler ile olan ilişkiler, ticari birliklere üyelikler, farklı örgütlerin çalışanları ve yöneticiler arasındaki ilişkileri kapsadığına ve tüm bu ilişkiler bütününün örgütlerin teknolojik ve sosyal faaliyetleri ile ilgili bilgilerin aktarılmasını sağladığını belirtmektedir. Yeni-kurumsal kuramın da temel savından, bağlama uyum için örgütler arası sosyal etkileşimlerin kaçınılmaz bir önkoşul olduğu anlaşılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Galaskiewicz ve Wasserman, 1989; Greenwood ve Hinings, 1996). Kaynak bağımlılığı yaklaşımı (Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütler arası güç ilişkilerine dikkat çekerken, sonraki bazı araştırmacılar (Casciaro ve Piskorski, 2005) sosyal etkileşimlerin alandaki aktörlerle olan güç ilişkilerini nasıl denetim altına almayı sağladığına vurgulamaktadır. Sonuç olarak farklı teknik ya da sosyal bağlamlara uyumlanmanın örgütler arasında etkileşimi gerektirdiği düşünülebilir.

Hangi koşullar altında doğal seçilimin, hangi koşullar altında öğrenme yoluyla uyumlanmanın gerçekleştiğine dair varsayımlar (Hannan ve Freeman, 1984; Mc Kelvey 1994 ve March, 1994) olmasına rağmen, bu konuda yapılmış az sayıda araştırmanın ve kuramsal yaklaşımın bulunduğu belirtilmektedir (Amburgey ve Rao, 1996). Amburgey ve Rao (1996), ekoloji kuramının örgüt kuramı alanında

yaygınlaşmasının önündeki en büyük engelin, topluluklardaki değişimin önemli bir kaynağı olan örgüt düzeyindeki dönüşümün nedeninin bulunmamasının olduğunu ve bu engelin uyumlanma ile seçilim arasındaki ilişkiyi inceleyen kuramsal yaklaşımlarla aşılabileceğini belirtmektedirler. Uyum ile doğal seçilim taraftarları arasında süregelen tartışmaya, ağ kuramı farklı ilişki örüntüleri önererek yeni bir bakış açısı sağlayabilir. Örneğin, ağda kritik konumu olanlar ve alandaki diğer aktörlerle etkileşim düzeyleri yüksek olanlar, uyumlanmayı sağlayabilecek bilgiye erişebilme anlamında önemli bir avantaja sahip olabilirler (Abetecola vd, 2016; Baum ve Oliver, 1991; Brito, 2001). Örgütler arası etkileşim düzeyinin azaldığı durumlarda ise aktörlerin uyumlanma becerisi düşebilir ve çevrenin belirlenimciliği daha fazla önem kazanabilir (Gnyawali ve Madhavan, 2001). Örgüt topluluklarının uyumlanabilme veya doğal seçilimin etkilerine maruz kalma durumları içerisinde bulundukları bağlam, sosyal gruplara bölünme eğilimleri, sahip oldukları ilişkilerin türleri ve örgütler arası ağın içerisindeki konumları gibi birçok faktöre bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Ferreira ve Armagan, 2011). Örgütler arası alanda etkileşim miktarının artması, stratejik ortaklıkların kurulması (Gulati ve Gargiulo 1999; Gulati ve Westphal, 1999) onların alışılmışın dışında davranışları sergilemelerine ve yeni formların belirmesine de neden olabilir (Marel ve Ramanujam, 1999). Bu çalışma; örgütlerin doğumları, ölümleri, yeni formların ortaya çıkışı ile örgüt topluluklarında gerçekleşen değişimin uyum ya da doğal seçilimin baskın olma koşullarını sosyal ağ kuramı paradigmasıyla açıklamayı hedeflemektedir.

Ağ Kuramı Çerçevesinde Örgütlerin Uyumlanma ve Seçilimine Yönelik Koşulsallıklar

Ağın Yoğunluğu, Aracılık ve Uyumlanabilme

Gulati ve arkadaşları (2002), bir örgütün içinde yer aldığı ağ düzeneğinin üç boyutunun örgütün ağ ilişkilerinden sağlayacağı faydanın belirleyicisi olduğunu ifade etmiş ve bu boyutları örgütün ağ içindeki konumu, bağların yapısal düzeni ve ilişkilerin profili olarak sıralamıştır. Bu nedenle bir ağ düzeni çalışması paradigmasıyla bir konu ele alındığında, bu boyutlarla ilgili parametrelerin göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır.

Yapısal düzen ele alındığında, sosyal ağ ilişkilerine yönelik çalışmalarda ağ yapılarının açık ve kapalı yapılar olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir (Coleman, 1988; Burt, 1992; Uzzi, 1996). Kapalı yapılar içinde yer alan tüm aktörlerin birbirine bağlı olduğu yoğun ilişki ağlarını, açık yapılar ise aktörlerin her birinin birbirine bağlı olmadığı ilişki ağlarını ifade eder (Walker vd., 1997). Yoğunluğu düşük ağlar, ağ üyeleri arasında az sayıda etkileşimin varlığı ile nitelendirilen ve merkez-çevre aktörler arasındaki bağlantı yokluğu nedeniyle bilgiye ayrıcalıklı erişim imkânı ile yeni ve farklı fikirlerle bakış açılarının akışına izin veren yapılardır (Granovetter, 1973, 1983; Inkpen ve Tsang, 2005). Yüksek yoğunlukta bağların söz konusu olduğu kapalı bir ağ düzeğinde, her bir aktör diğerlerinin sahip olduğu bilgiye sahip

olacağı için bu tür bir yapı içinde tekrarlayıcı bilgi paylaşılırken, yoğunluğu düşük bir ağda bulunan aktörler bilgi açısından zengin, tekrarlayıcı bilginin az olduğu bir sosyal yapıda aracılık avantajına sahip olacaktır (Burt, 1992; 2005). Aracılık avantajı beraberinde yapısal boşlukları fark edebilme ve kullanabilme olanağını da beraberinde getirecektir (Gargiulo ve Benassi, 2000). Zaheer ve Bell' e (2005) göre yapısal boşluklar, aynı ego ağına bağlı ancak birbirine bağlı olmayan ortaklar arasındaki bilgi akışlarındaki boşluklardır. Yapısal boşlukları dolduran bağlantıların ağa katkısı, birbiriyle aynı bilginin sürekli tekrarından ziyade ağa katkı sağlayan bilgilere erişim sağlamasıdır (Burt, 2004; 2005) Bunun nedeni yapısal boşluğun her iki tarafındaki ağ düzeneklerinin sahip olduğu temel bilgilerin farklılık göstermesidir (Zaheer ve Bell, 2005; Zaheer ve Soda, 2009).

Yapısal boşlukları doldurmak farklı yaklaşımlara, bakış açılarına ve ilgi alanlarına daha fazla ulaşmayı mümkün kılar ve daha geniş perspektiflerden hedefler belirlemeye ve rekabeti ele almaya yardımcı olur (Burt, 1992, 2000). Ancak, yoğunluğu düşük ağların temel zorluklarından birinin, fırsatçı davranışları cezalandırmak ve tüm ağ üyeleri arasında güven ve iş birliğini desteklemek için yeterli normatif baskıların mevcut olmamasıdır (Coleman, 1988). Bunun nedeni aktörlerin aralarında zayıf bir şekilde bağlantılı bulunduğundan, işbirlikçi olmayan davranışları kınamak ya da cezalandırmak için karşılıklı izleme ve sosyal normların oluşmasının daha zor gerçekleşmesidir (Brehm ve Rahn, 1997; Suarez, 2005). Bu durumda aktörlerin o ağ düzeneği içinde yer almaktan dolayı kendini uyumlaması gereken yapısal değişiklikler ya da davranışlar ortaya koymasına gerek olmayacağı düşünülebilir. Ayrıca ağ yoğunluğu yüksek olduğunda kurumsal uyumun sağlanması için bir eşbiçimlilik mekanizması olan öykünmeci davranışlar görülmesine karşılık (DiMaggio ve Powell, 1983), düşük yoğunluklu ağlarda böyle bir durum da söz konusu olmayabilir. Böylelikle değişimin düşük olduğu bu yapıda çevre, koşullarına uymayan örgütleri eleyerek diğerlerine yaşama imkânı sağlayacağından doğal seçilimin etkisinin daha baskın olacağı düşünülebilir. Bu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür.

Önerme 1a- Yoğunluğu düşük ve yapısal boşluklar bakımından zengin olan bir ağda örgütlerin uyumlanma yetenekleri düşer, doğal seçilimin etkileri daha baskın olur.

Koput ve Powell (2003) çalışmalarında, farklı ağlardan ortaklarla ilişki halinde olan firmaların daha yüksek kazanç ve hayatta kalma şansları olduğunu tespit etmiştir. Yapısal boşlukları dolduran aktörler, özellikle ortaya çıkan tehditler ve fırsatlar konusunda yeni anlayışlar geliştirebilir ve diğer aktörler için erişilmesi zor olan çevresel değişikliklere karşı geliştirilen yeni tepkiler hakkında bilgiyi daha verimli ve hızlı bir şekilde öğrenebilirler (Zaheer ve Bell, 2005). Bu durumda yapısal boşlukları dolduran bu aktörlerle sahip olunan ağ ilişkisinin de önemli olacağı düşünülebilir. Zira bu tür aktörlerle doğrudan ilişki içinde olan diğerlerinin de söz konusu güçlü

aracının eylemlerini ve oradan elde ettiği bilgiyi göz önünde bulundurarak pozisyon alması mümkün olacaktır. Öte yandan yoğunluğu yüksek ağlarda her aktör birbiri ile etkileşim içinde olduğundan dolayı ağı gözlemlemek daha kolayken (Labianca ve Brass, 2006), düşük yoğunlukta bir ağ için aynı durum söz konusu olmayabilir. Ağ düzeneğindeki aktörler birbirine yoğun olarak bağlı değilse, hem işbirliğine ilişkin normlar geliştirilmesi zordur hem de ilişkilerdeki davranışlara ilişkin bilgi daha yavaş yayılacaktır (Walker vd., 1997). Buna bağlı olarak, ağ yapısının düşük yoğunlukta olması neticesinde, aracı aktörden elde edilen bilgi ve davranışın uygulamaya geçirilmesinin diğer ağ üyeleri tarafından kınanması ya da doğru bulunmaması durumu da söz konusu olmayacağından aktörün davranış serbestliği de yüksek olacaktır. Bu nedenle de güçlü aracılarla doğrudan bağa sahip olan örgütlerin uyumlanma kabiliyetlerinin daha yüksek olması beklenir. Bu durumda aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür:

Önerme 1b - Yoğunluğu düşük ve yapısal boşluklar bakımından zengin olan bir ağda güçlü aracılar var ise, bu aktörlerle doğrudan bağa sahip olan örgütlerin uyumlanma kabiliyetleri artar.

Uyumlanma ve Seçilim Tartışmasında Ağ Gruplarında Kapalılık ve Açıklık

Aktörün içerisinde bulunduğu sosyal ağın dışarıya açıklık/kapalılık dereceleri ve kişinin bu bağlantıların hangisiyle daha fazla fayda elde edebileceği, ağ kuramının temel tartışmalarından birisi olmuştur (Adler ve Kwon, 2002; Tichy, Tushman ve Fombrun, 1979). Çeşitli araştırmacılar, ağ içinde yoğun ve sıkı ilişkilerin bulunduğu bir yapının, üyelerin kendi aralarında daha iyi eşgüdümlemesi, birbirlerine güvenmesi ve daha iyi iletişime geçebilme şansı sunması açısından daha avantajlı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Brehem ve Rahm, 1997; Coleman, 1988; Jack, 2005; Portes ve Sensenbrenner, 1993). Bu nedenle kapalı bir ağ içinde tüm aktörlerin birbirleriyle bağlantı içinde olması, ağ içindeki bilgi akışının daha hızlı gerçekleşmesine neden olabilir (McPherson, Lovin ve Cook, 2001). Bu şekilde yoğun bir ilişki ağı içinde yer alan bir aktörün her türlü davranışı hızlı bir biçimde ağ içinde yayılarak diğer aktörlere ulaşır ve onlar tarafından değerlendirilerek onanabilir ya da kınanabilir (Walker vd., 1997). Her ne kadar kapalı bir ağ yapısı içindeki aktörlerin ağ içinde dolaşan bilgiye erişiminin daha kolay olacağı sonucuna ulaşılsa da dolaşan bilgi bir süre sonra tekrarlayıcı bilgi olacağından yeni bilgi yaratılmasına ilişkin avantajlar ortadan kaybolabilir ve ağ dışından gelecek bilgiye duyulan ihtiyaç önemli ölçüde artabilir (Burt, 1992; Milroy ve Milroy, 1992).

Öte yandan örgütlerin, çevre kadar hızlı bir şekilde değişme konusunda yetersiz kalabileceği gibi başka nedenlerle de eylemsiz halinde olabileceği düşünülebilir. Bu eylemsizlik örgütün varlığını temin eden temel faaliyetler nedeniyle olabileceği gibi, kurumsal normlardan kaynaklı da olabilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütsel yapılar çevresel seçim baskılarına dayanan güçlü eylemsizlik kuvvetlerine tabidir

ve bu baskı nedeniyle, eylemsiz kalan örgütlerin başarısız olma ihtimalinin daha az olması beklenir (Hannan ve Freeman, 1977; 1984). Eylemsizlik baskıları nedeniyle örgütlerin temel özelliklerinin daha yavaş değişeceği varsayılarak, temel özelliklere ilişkin yeniden yapılanmaya karşı yapısal direnç kendini gösterir (Hannan ve Caroll, 1992). Burada vurgulanan, örgütlerin hiç değişmediği değil, başarısız olma ihtimallerini daha düşük görmesi nedeniyle eylemsiz kalmasıdır (Hannan ve Freeman, 1984; Hannan ve Caroll, 1992). Bu nedenle Hannan ve Freeman'a (1977) göre birçok örgüt çevreleri değişmesine rağmen yapısal eylemsizlikten dolayı çevrelerine uyum sağlayamaz ve çevreleri ile uyum sağlayamayan bu örgütler de zaman içerisinde yerini dış çevreye daha uygun olan örgütlere bırakırlar. Bu da yapısal eylemsizlik durumunda doğal seçilimin etkilerinin belirleyici olduğunun bir göstergesidir (Hannan, Polos ve Carroll 2002, c). Yapısal eylemsizliğin üstesinden gelmek ve değişimin uygulanmasına devam etmek için bir tür müdahale veya tetikleyici gereklidir (Baron, Hannan ve Burton, 2001; Hannan, Polos ve Carroll, 2002, a; b; c). Ancak, grup dışı aktörlerle etkileşimi bulunmayan kapalı bir ağ yapısı içinde bu türden bir tetikleyicinin görülmesi zor olabilir. Çünkü bu yapıda normların etkisi büyük, davranış serbestliğinin düşük olması beklenir. Bu nedenle de eylemsizliği ortadan kaldıracak tetikleyicinin ağ düzeneği dışında kalan çok sayıda aktörden kaynaklanması gerekebilir. Bütünüyle dışa kapalı bir ağ düzeneğinde bu düzenin dışında kalan aktörlerle ilişki olmayacağından ve zaman içinde ağ düzeğinde akan bilginin de artık bilgi haline gelmesine bağlı olarak yapısal eylemsizlik durumunun artacağı öngörülebilir. Yapısal eylemsizlik durumunda doğal seçilimin etkilerinin belirleyici olduğu düşünülürse bu duruma ilişkin aşağıdaki önermenin sunulması mümkündür:

Önerme 2a - Grup dışı örgütlerle etkileşimi olmayan kapalı bir ağ kümesinin üyelerinde yapısal eylemsizlik durumu zamanla artar ve doğal seçilimin etkileri daha baskın olur:

Yukarıda da belirtildiği üzere, aralarında bağlantı bulunmayan aktörler arasında aracılık eden aktörün bilgiye erişim ve bilgi çeşitliliği avantajı vardır (Burt, 1992). Burt (1992; 2004), yapısal boşluklar bakımından zengin ağların muhtemelen iyi fikirlere yol açacağını vurgulamaktaysa da bilginin dolaşımını kolaylaştırmak ve aktörler arasında güvenilir iletişim sağlamak için bir dereceye kadar ağ bağlantısı gereklidir (Coleman, 1988). Granovetter de (1973), yeni bilgilerin esas olarak güçlü ilişkiler yerine, birbiriyle yoğun bağlantılı bir ağın üyesi olmayan aktörlerle kurulan zayıf bağ ilişkileri yoluyla elde edildiğini öne sürmektedir. Bu nedenle kapalı bir ağ düzeneği için dışarıdan zayıf bağlar aracılığıyla taşınacak yeni bilginin öneminin büyük olması beklenir. Öte yandan güçlü bağlar karmaşık bir bilgi alışverişi için daha uygunken, zayıf bağlar bilgi aramak için daha yararlı olabilecektir (Manes, 2017). Kapalı bir ağ düzeneği dışındaki aktörlerle zayıf bağa sahip aktörler, bu bağlar aracılığıyla çevreye ilişkin elde ettikleri artık olmayan yeni bilgiyi ağa taşıyabilir ve bu bilgi de kapalı ağ düzeneği içinde hızlıca yayılabilir. Burt'e (2002; 2004) göre kapalı bir ağ

içerisinde yer alan aktörlerin zayıf bağlarının sayısının az olması halinde bu kapalı grubun üyeleri, kendilerine ulaşan bilgi ile yetinmek zorundadır. Bu durumda ne kadar çok aktör grup dışı aktörlerle etkileşim içindeyse, grup içerisine akan bilgi de o kadar fazla olacaktır (Burt, 2002). Böylelikle kapalı ağ düzeneği içindeki aktörlerin çevredeki çeşitliliğinden kaynaklı olarak, bilgiyi yeniden birleştirme fırsatına sahip olacağı düşünülebilir. Öte yandan kapalı ağ içerisindeki aktörler birbirine daha bağlı ve bağımlı olduğundan bir örgütte gözlenen değişiklik, ilişki içinde olduğu diğerlerini de tetikleyebilir. Zira ağın sosyal normları ile bir örgüte diğer örgütlerin değişikliklerini takip etmesi ve beklentilerini karşılaması için baskı yapılması muhtemeldir (Gersick, 1991). Bu durumun da söz konusu ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin değişen çevre koşullarına karşı kendini uyumlandırma kabiliyeti üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Bu nedenle aşağıdaki önerme ifade edilebilir:

Önerme 2b - Kapalı bir ağ kümesinin üyesi olan örgütlerin uyumlanma kabiliyetleri grup dışı aktörlerle çok sayıda zayıf bağa sahip üyelerin varlığına bağlıdır.

Gulati'ye (1998) göre, sosyal ağ yapıları içinde yer alan aktörlerin konumları ile davranışları arasında bir ilişki bulunduğuna dair genel bir düşünce vardır. Bu düşünceye göre bir örgütün ağ düzeneği içindeki konumu, örgütün eylem ve davranışlarının belirlenmesinde önemli bir role sahiptir (Gulati ve Gargiulo, 1999). Burt'e (1992) göre, bir ağdaki farklı konumlar, değerli kaynaklara değişik düzeylerde erişim ve kontrol olanağı sağlamaktadır. Bu noktada akıllara gelen en önemli ölçüt, merkez – çevre ayırımına dayalıdır (Borgatti ve Everett, 1999; Borgatti ve Ofem, 2010). Freeman'a (1979) göre, bir örgütün ağ içinde merkezde yer alması o ağ düzeneği içinde stratejik anlamda büyük öneme sahip bir pozisyonda olduğunun göstergesidir. Genel bir ifadeyle bir ağ düzeneği içinde yer alan diğer aktörlere en fazla erişim olanağına sahip olan en aktif aktörün merkezde yer alan aktör olduğunu belirtmek mümkünse de merkeziliğin çeşitli ölçütleri vardır (Cattani ve Ferriani, 2008). Ancak, uyumlanma-seçilim tartışması bağlamında yakınlık merkeziliği ve özvektör merkeziliği ölçütlerinin önemli olduğu düşünülebilir.

Mesafe kavramına dayanan yakınlık merkeziliği bir örgütün ağ düzeğinin içinde bulunan diğer aktörlerle yakınlığının göstergesi olup (Gulati vd., 2002), yüksek yakınlık merkeziliğine sahip olan örgütlerin ağ düzeneğinde yer alan örgütlere bağımsız bir şekilde ulaşabileceği anlamına gelmektedir (Freeman düzeneğinde, 1979). Özellikle bilgiye ulaşılması ve transferi bakımından ele alındığında, yüksek yakınlık merkeziliğine sahip aktörler avantajlı bir konumda kabul edilmektedir (Borgatti, 2005). Bu nedenle yakınlık merkeziliği, bağımsızlığı ve etkiyi gösteren bir ölçüttür (Zhang ve Luo, 2017). Aktörün ağ içindeki öneminin göstergesi olan diğer merkezilik ölçütü ise özvektör merkeziliği olup, bu ölçüte göre ağın tüm yapısı dikkate alındığından, sadece doğrudan bağların değil, her uzunluktaki dolaylı bağlantıların da ağırlıklı toplamı olarak tanımlanması mümkündür (Bonacich, 2007).

Özvektör merkeziliği ölçüsüne göre birkaç bağlantısı olan bir aktörün, bu birkaç bağlantısı diğer aktörlerle çok iyi bağlanmışsa, bu aktörün çok yüksek bir özvektör merkeziyetine sahip olduğu kabul edilmelidir (Hansen vd., 2020). Bu anlamda özvektör merkeziliği, bir aktörün ilişkilerinin önemini göz önünde bulundurarak o aktörün önemini ölçer (Bonacich, 2007).

Görüldüğü gibi ağ üzerinde önemli etkiye sahip aktörlerin, yakınlık merkeziliği ve özvektör merkeziliği yüksek olan aktörler oldukları varsayılabilir. Bu aktörlerin kritik kaynaklara ulaşma ve onları elde edebilmesi anlamında önem taşıdığı düşünülebilir (Brass, 1984). Öyle ki bu tür merkeziliği yüksek aktörlerin bilgi akışlarına aracılık edeceği ve çevresel değişikliklerle ilgili güncel bilgilere daha fazla erişim olanağı olması beklenebilir. Merkeziliği yüksek örgütün bilgi akışlarına aracılık etmesi neticesinde bu konum örgüte dış çevresel değişikliklerle ilgili güncel bilgilere daha fazla erişim imkânı sağlayacaktır (Woods, Galbraith ve Dundas, 2019). Bilgiye daha fazla erişim nedeniyle, merkezdeki örgütün çevresel değişimlerin gelecekteki yönünü doğru bir şekilde tahmin etmesi ve buna karşılık bağımsızlığının da yüksek olmasının etkisiyle proaktif biçimde kendini değişim karşısında uyumlaması da daha olasıdır. Bunun yanında bilgi ve fiziksel kaynaklar üzerindeki kontrolü nedeniyle, merkeziliği yüksek örgüt, birbirine bağımlı olan diğer örgütleri koordine etmek için daha fazla güce sahip olabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Salancik ve Pfeffer, 1977). O halde bir örgütler arası ağ içinde yüksek etkiye sahip ve buna bağlı olarak daha bağımsız olan bu aktörler, sosyal yapıda sahip oldukları bu avantajdan dolayı çevresel değişimlere karşı diğer aktörlerin kendileri ile ilgili düşüncelerini dikkate almaksızın eylemlerde bulunabilir ve uyum için gerekli değişimi tetikleyebilirler. Bu değerlendirmeler doğrultusunda aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür.

Önerme 3 - Örgütler arası ağ içerisinde özvektör ve yakınlık merkeziliği yüksek olan örgütlerin uyumlanma kabiliyetlerinin yüksek olması beklenir.

Olumsuz İlişkilerin Alandaki Seçilim ve Uyumlanma Dinamikleri Üzerindeki Etkisi

Örgütsel alandaki tüm etkileşimlerin olumlu ilişkilerden ibaret olduğunu düşünmek pek de doğru olmayabilir. Örgütsel ağlar içerisinde bilgi paylaşımına, kaynaklara erişime ve bunlara bağlı olarak yeniliklerin ortaya çıkmasına ve yayılmasına katkı sağlayan ilişkiler olabileceği gibi, bu bahsedilen avantajların bütünüyle ortadan kalkmasına neden olabilecek ilişkilere de rastlanması mümkündür (Borgatti ve Halgin, 2011; Everett ve Borgatti, 2014; Halgin, Borgatti ve Huang, 2020; Labianca, 2014). Diğer bir ifadeyle ağ düzeneği içinde yer alan bazı aktörlerin birbirleriyle rakip olmalarından ya da çeşitli nedenlerden dolayı olumsuz ilişkileri olması, öngörülebilen bir durumdur (Stevenson ve Greenberg, 2000). Olumsuz ilişkiler, örgütsel bağlanma gibi bireysel sonuçları olumsuz etkilediği için sosyal sorumluluk yaratır ve aktörlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için faaliyetlerini eşgüdümleme ve iş birliği yapma becerilerini olumsuz yönde etkiler (Labianca ve Brass, 2006).

Bir ilişkinin çok kısa bir süre içinde olumlu ilişkiden olumsuza dönmesi ve bu duruma ilişkin bilginin ağ düzeğinde yer alan diğer aktörler arasında hızlıca yayılması mümkün olsa da bilginin yayılım süreci, olumsuz ilişkilerden fayda sağlayan aktörlerin direncine bağlı olarak uzun da sürebilir. (Huitsing vd., 2014). Labianca ve Brass ise (2006) ikili ya da üçlü olumsuz ilişkilere ilişkin bilginin ağdaki diğer aktörler arasında hızlı bir şekilde yayılacağını, zira olumsuz ilişki içindeki aktörün karşı karşıya kaldığı olumsuz davranış veya eylemlerle başa çıkmak için destekçiler arayacağını belirtmektedirler. Birbiri ile rekabet halindeki aktörler arasındaki olumsuz ilişkiler, onların sosyal bağlama ilişkin bilincini ve farkındalığını arttır (Csaba ve Pál, 2010; Venkatramani vd, 2013). Böylece kendilerine hısımları/rakipleri hakkında bilgi getirecek aktör arayışına girerler (Harrigan ve Yap, 2017). Diğer taraftan Peeters ve Czapinski'ye (1990) göre olumsuz bağ ilişkilerine sahip aktörler, sosyal çevrelerini ve genel sosyal duruşlarını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için kendilerini motive ederek olumlu ilişkilerini değerlendirirler ve bu ilişkilerdeki olumlulukları belirginleştirmek isterler. Bu nedenle olumsuz ilişki içindeki aktör sosyal çevresini daha iyi anlamaya çalışmak ve ağ içindeki genel sosyal konumuna ilişkin ipuçlarını değerlendirmek için davranışlarını şekillendirmek isteyebilir. Bu durumda ağ düzeğinde hâkim normlar tarafından onaylanan eylemlerde bulunmanın ve değişiklikler yapmanın önemli olacağını söylemek mümkündür (Brass et al 2004). Bu da aktörün uyumlanma kabiliyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Bu görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermenin sunulması mümkündür:

Önerme 4a - Diğerleriyle olumsuz ilişkilere sahip örgütlerin hısımlarını alt edebilmek için artan koalisyon oluşturma ve örgütsel alanla ilgili bilgiye ulaşma eğilimleri, uyumlanma kabiliyetlerini arttırır.

Harrigan ve arkadaşları (2020), bireylerin birbirine bağlılığının yüksek olduğu durumlarda olumsuz bağların etkisinin daha fazla hissedileceğini belirtmektedir. Aktörler bir ağ içinde olumsuz bağlarla karşı karşıya kaldıklarında, bu bağlarla etkileşimlerden mümkün olduğunca uzakta olmak isterler (Labianca ve Brass, 2006; Harrigan vd,, 2020). Öyle ki birbiriyle olumsuz ilişkiye sahip bağlarla ayrı ilişkilere sahip olan aktörün taraflar arasındaki olumsuzluklardan etkilenmesi de mümkün olabilir (Harrigan ve Yap, 2017). Harrigan ve arkadaşlarına (2020) göre olumsuz yayılma etkisi, olumsuz bağların çok fazla istenmeyen etki, davranış ve/veya bilişsel ilgi yarattığı inancına dayanır ve bu da başkalarının hayatına sıçrayan ve sonuçlarını da azaltan zehirli bir atmosfer yaratacaktır. Dolayısıyla bu bakış açısına göre, bir ağda bulunulacak en uygun yerin olumsuz bağlardan olabildiğince uzak konumlar olduğu söylenebilir.

Önerme 4b - Taraflar arasındaki olumsuz etkileşimlerden uzak duran ve herhangi bir koalisyona dahil olmayan diğer örgütlerin ağdaki derece, yakınlık, arasındalık ve özvektör merkezilikleri düşükse doğal seçilimin etkisine daha fazla maruz kalmaları beklenir.

Sosyal bilanço modeli (Labianca ve Brass, 2006), örgütlerdeki olumlu ve olumsuz sosyal bağların kavramsallaştırmalarını ve sonuçlarını açıklar. Bu modele göre bireyler genellikle işyerinde olumlu ve olumsuz bağlara sahiplerdir ve bu durum bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemede, birbirlerinin davranışları üzerindeki etkilerini belirlemede öneme sahiptir (Labianca ve Brass, 2006). Genel olarak, hem olumlu hem de olumsuz sosyal bağlar, bireylerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerine rehberlik eder ve böylece grup içi davranış normlarını şekillendirir (Isakov, 2019; Sarazin 2021). Olumlu ilişkiler beğenme duygularıyla nitelendirilirken, olumsuz bağlar tipik olarak düşmanlık veya hoşlanmama duygularıyla açıklanır (Venkataramani vd, 2013). Buna göre, olumlu bağlantılar arkadaşlığı ve iyi ilişkileri temsil ederken, olumsuz bağlantılar çekişmeyi temsil edecektir ve sosyal ağların incelenmesinde önemli bir sorun bu iki güç arasındaki dengeyi anlamaktır (Easley ve Kleinberg, 2010). Genel olarak hem olumlu hem de olumsuz bağlar, aktörlerin birbirleriyle olan ilişki ve etkileşimlerini yönlendirir ve böylece grup içi davranış normlarını şekillendirir (Spitzmuller ve Van Dyne, 2013). Başkalarıyla olumlu bağlara sahip olmak yardım etmek gibi destekleyici davranışları tetiklerken; olumsuz ilişkilere sahip olmak aktörlerin başkalarına yardım etme isteklerinin azalmasına ve hatta başkalarına zarar vermeye yönlendirir (Labianca ve Brass, 2006; Venkataramani ve Dalal, 2007).

Sosyal bilanço modeline göre olumlu ve olumsuz bağların sonuçları birbirlerini dengelemektedir. Ancak yapılan araştırmalar, birkaç olumsuz bağın zarar verici etkilerini dengeleyerek etkisiz hale getirmek için çok daha fazla sayıda olumlu bağın gerekli olabileceğini göstermektedir (Chiu vd., 2017). Bu durumda olumsuz bağlardan kaynaklanan sosyal sorumlulukların bu olumsuz bağlarla eşit sayıdaki pozitif bağlar ile kolayca dengelenemeyeceğini söylememiz mümkündür (Labianca ve Brass, 2006). Ağ ilişkilerinin yüksek olumlu ilişki bağı yoğunluğuna sahip olması durumunda ağda yer alan aktörler yüksek sosyal destek alabilirler. Bir grup olumsuz bağlardan daha fazla sayıda olumlu bağa sahip ise, grup üyeleri etkileşimlerinde olumlu bir deneyime sahip olurlar (Chiu vd., 2017). Birçok olumlu bağ ve birkaç olumsuz bağın bir kombinasyonu sonucu olumlu bir sosyal bilançoya sahip bir ağ düzeğinde, olumlu bağlardan elde edilen sosyal fayda aynı anda olumsuz bağlar nedeniyle oluşan sosyal sorumlulukları en aza indirmek için kullanılabilir (Marineau ve Labianca 2021). Olumlu sosyal bilanço aktörün başkalarıyla sık etkileşimde bulunurken kendilerini daha rahat hissettirir ve bu sık etkileşim de ağ düzeğindeki aktörlerin karşılıklı beklentilerini iletmelerine ve yapıcı, işbirlikçi grup normlarının oluşumunu güçlendirmelerine yardımcı olur (Fulmer ve Ostroff, 2016), Aksine, olumsuz sosyal bilanço söz konusuysa, böylesi ortam, ağ üyelerinin bu aktöre aktif olarak yardım etmesini engeller. Marineau ve arkadaşlarına (2016) göre, olumsuz ilişkileri nedeniyle sosyal anlamda ihmal edilen aktörler, sosyal desteğin azalması, iş performansının düşmesi ve itibarlarının zarar görmesi durumuyla karşılaşabilir ve bunun yanı sıra rakipleri de kritik iş bilgilerini zamanında iletemeyebilir veya kasıtlı

olarak yanıltıcı bilgiler iletebilir. Bu durumda aktörün fazla sayıda olumsuz bağa sahip olması nedeniyle, aktörün ağ içinde dolaşan önemli bilgilere erişimi olumsuz etkileneceği gibi ağ içinde yer alan aktörler için gereken sosyal desteği temin etme potansiyeli de olumsuz etkilenecektir (Ellwardt vd., 2012). Böylelikle örgütlerin çevresel değişimin gerektirdiği şekilde yapısal özelliklerini değiştirebilmesi için daha zor şartlar söz konusu olacak ve değişim koşullarına uyum sağlayamayan bu aktörlerin seçilim neticesinde yaşamlarının son bulması riski olacaktır (Baum ve Singh, 1994). Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür:

Önerme 4c - Ağ düzeneğinde diğerleriyle olumsuz ilişkilere sahip olan örgütlerin sosyal bilançoları olumsuz ilişkileri nedeniyle dengeli değilse, ölüm oranlarının yüksek olması beklenir.

Sonuç

Evrim kuramı, farklı disiplinlerle ilişkilendirilebilen, tahmin gücü ve genellenebilir çıkarımlar üretebilme potansiyeli yüksek bir yaklaşım olarak sosyal bilimcilerin dikkatini çekmektedir (Lieberson ve Lynn 2002). Kuramın belirlenimci (Burrell ve Morgan, 1979) tarafta yer alması üretilen önermelerin güçlü epistemolojik ve ontolojik duruşlarının olmasını sağlamaktadır. Kurama göre çevresel şartlar tarafından üretilen doğal seçilim baskıları, hangi türlerin hayatta kalacağını ya da eleneceğini belirlemektedir (Darwin, 1946). Evrim yaklaşımının, popülasyon ekolojisi ile bir örgüt kuramı olarak ortaya çıkması (Freeman ve Hannan, 1983; Hannan ve Freeman 1977; 1984; 1988) bir yandan alana yeni bakış açıları getirirken, diğer yandan sosyal bilimlerdeki aktör-yapı, makro-mikro, birey-toplum tartışmalarını (Martin, 2003) şiddetlendirmiştir. Özellikle sistem yaklaşımının ortaya çıktığı dönemde güçlenen çevresel seçilim görüşü, örgütlerin stratejik seçim yaklaşımı çerçevesinde hareket ederek seçilim baskılarını azaltabileceği düşüncesini görmezden gelmektedir (Murmann vd, 2003). Bu durum, alan yazınında örgütlerin uyum sağlamaya yönelik beceriler geliştirebileceğine ilişkin çalışmaların ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir (Child, 1972; Meyer, 1982; Miles vd, 1978). Uyum yaklaşımı, doğal seçilim baskılarını reddetmemekle birlikte, örgütlerin bilinçli kararlarla yaşama olasılıklarını yükseltebileceklerini öne sürmektedir (McKelvey ve Aldrich, 1983). Örgütsel ekoloji kuramı çerçevesinde bahsedilen bilinçli eylemler sosyal ağ bağlantıları edinmek (Aldrich ve Zimmer, 1986; Dubuni ve Aldrich, 1991; Geletkanycz ve Hambrick, 1997) ya da örgütsel yapı ve uygulamaları uyarlamak (Aldrich ve Herker, 1977; Burgelman, 1991; Chakravarthy 1982; Romanelli ve Tushman, 1986) biçiminde düşünülebilir. Ağ bağlantıları ile uyumlanma yaklaşımının, stratejik seçim yaklaşımına oranla daha net ve bütünleşik bir yol önerdiği ileri sürülebilir. Ekoloji kuramı, bir popülasyon içerisindeki bütün canlıları tamamen aynı ya da tamamen eşsiz olarak ele almamaktadır (McKelvey ve Aldrich, 1983). Benzer biçimde ağ kuramı da ilişkiler ağı

içerisindeki her bir aktörün, ağın yapısını tamamen değiştirme potansiyeli olduğunu öne sürmektedir (Meyer, Gaba ve Colwell, 2005). İki kuramı ilişkilendirmek örgütsel uyum olgusunu açıklamada araştırmacılara yeni bakış açıları kazandırabilir.

Popülasyon ekolojisi kuramı bağlamında örgütlerin yaşamsallığını belirleyen bir unsur olarak gösterilen yoğunluk (density) kavramı ile (Carroll ve Swaminathan, 1991; Carroll ve Hannan, 1989; Delacroix, Swaminathan ve Solt, 1989) bir sosyal ağ içerisindeki sıkışıklık miktarı (cohesion) olgusu (Gargiulo ve Benassi, 2000; Marti, Bolibar ve Lozares, 2017; Tortoriello, Reagans ve McEvily, 2012) birbirleriyle ilişkilendirilebilir. Buradan hareketle çalışmanın ilk odaklandığı konu alan içerisindeki yoğunluk olmuştur. Çünkü hayatta kalmayı açıklamada ağın yapısal özellikleri, aktörün bağlantılarının zayıf ya da güçlü olmasından çok daha önemli bir rol oynayabilir (Montgomery, 1992). Ağın ya da popülasyonun yoğun olmadığı durumlar bir bakıma bağlamın kaynak bakımından zengin ya da yeterli olmadığına işaret ediyor olabilir (Astley ve Fombrun, 1983). Bu tip ağlar, yapısal boşlukların oluşumu açısından potansiyelli olsalar da (Burt, 1992) kaynak kıtlığı nedeniyle ağın üyeleri aracılık, köprü kurma (Burt, 2004) gibi eylemlere girişme motivasyonuna sahip olmayabilirler (Burt, 2001). Böyle bir ağ içerisinde kimin hayatta kalacağı daha çok çevresel seçilimin yönüne bağlı olacaktır. Ancak ağ içerisinde güçlü aracıların bulunması, durumu değiştirebilir. Ağ içerisindeki üyelerin bir kısmı bu aracılarla bağlantı kurmanın kritik bilgilere ulaşmada yaşamsal öneme sahip olacağını kavrayabilirler. Bu bağlamda aktörler, sosyal ağ yapısının göreceli serbestliğinden de faydalanarak herhangi bir dışlanma tehdidiyle karşılaşmadan önemli pozisyonlarda bulunan aracılarla ilişki kurabilirler. Yeni ilişki kanallarından gelen enformasyon ise çevresel değişimlere karşı örgüte uyumlanma olanağı tanıyabilir.

Çevresel seçilim temelli popülasyon ekolojisi yaklaşımının önemli dayanak noktalarından birisi de yapısal eylemsizlik kavramıdır (Hannan ve Freeman, 1984; Hannan et al, 2002, a; b; c). Eylemsizlik, örgütlerin öğrenme ve ileriyi görme yeteneklerini kısıtlayan oldukça temel bir unsurdur (Levinthal ve March, 1993). Kapalı ağ yapısı, her ne kadar üyelerine güçlü normlarla işleyen bir düzen içerisinde kollanma, yardımlaşma ve olası fırsatlarda öncelikli olma faydaları sağlasa da (Bian, 1997; Coleman, 1988; Jack, 2005; Portes ve Sensenbrenner, 1993; Suarez, 2005) üyelerin yeni bilgilere erişimini oldukça zorlaştıran veya yavaşlatan bir ağ yapısıdır (Granovetter, 1973; 1983). Bahsedilen ağ yapısı, sistem kuramı çerçevesince ele alındığında (Ashmos ve Huber 1987; Bertalanffy, 1950) karşılaşılan yapı, içeriye oldukça kısıtlı miktarda girdinin (bilginin) ulaşabildiği, çevresel değişimlerin anlık takip edilemediği ve bu nedenle eylemsizlik birikmesine elverişli bir bağlamı işaret etmektedir (Hannan ve Freeman, 1977; 1984). Buradan hareketle kapalı ağ yapısı içerisindeki üyelerin, çevresel değişimlere zamanında tepki verebilmek için gerekli olan istihbarata kolay kolay ulaşamayacakları varsayılabilir. Bu nedenle kapalı ağ

yapısı içerisindeki örgütlenmelerinin yaşamları, doğal seçilimin izleyeceğe yöne bağlı olacağı öngörülebilir. Ancak böyle bir ağ kümesinde, dışarıdaki kritik kişi ve gruplarla zayıf bağlar kurabilen aktörler bulunuyorsa, grup çevreden gelen bilgi ile değişimlere nasıl uyum sağlayacağı hakkında fikir sahibi olabilir. Sosyal yapı içerisindeki bireyin aynı anda çok sayıda kapalı grubun üyesi olmasının normatif kısıtlamalar nedeniyle pek olanaklı olamayacağından dolayı, kapalı yapının yaşamsallığını artırabilecek tek stratejinin zaten dışarıyla zayıf bağlı ilişkiler kurabilen aktörlere içeride yer vermek olacağı söylenebilir (Sargut, 2006).

Alan kuramı, içerisinde karşılıklı bağımlılık ve mücadele içeren bir sosyal yapı içerisinde hayatta kalmanın en önemli unsurunun, güçlü konuma gelebilme ve bu konumu koruyabilme olduğunu ileri sürer (Fligstein, 1996; Fligstein ve McAdam, 2011). Örgütsel düzleme gelindiğinde ise örgütlerin karşılıklı bağımlılık ilişkilerini kullanarak, çevreyi etkileyebildiği ve kendisini daha iyi bir konuma getirebildiğine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Salancik ve Pfeffer, 1977). Görüldüğü üzere, örgütün ya da kişinin bağlam içerisindeki pozisyonu, söz konusu aktörlerin potansiyel yaşam sürelerine ilişkin önemli ipuçları sağlayabilmektedir. Örneğin genellikle popülasyon ekolojisi çerçevesi alıntında incelenen yeniliğin zafiyeti kavramı (Freeman, Carroll ve Hannan 1983; Singh ve Lumsden, 1990; Stinchcombe, 1965) belki de merkezde ya da önemli konumda olamamanın bir zafiyeti olarak yorumlanabilir. Sosyal ağ kuramı yaklaşımı içerisinde de yapıda merkezi veya önemli konumda bulunmak, yaşamsallığı doğrudan etkileyen bir unsur olarak ele alınmaktadır (Gest et al, 2001; Wichmann, Carter ve Kaufman, 2015; Zhang ve Luo, 2017). Eğer örgüt, bağlantısı olduğu sosyal ağın ya da ağların içerisinde kritik bir konumda bulunuyorsa, bağlantılı olduğu ağlardaki bilgiye ve kaynaklara diğerlerine oranla daha hızlı ve etkili bir biçimde erişebiliyorsa, söz konusu örgütün çevresel değişimleri hızlı bir biçimde kavrama ve tepki verme becerileri artacaktır. Böylece, örgütün yapıdaki konumu sayesinde değişimlere daha hızlı bir biçimde uyum sağlayabileceği beklenebilir.

Kişinin, örgütün ya da herhangi bir aktörün sosyal yapı içerisindeki konumu bu şahsın hangi gruplarla nasıl ilişki kuracağını belirlemede önemli bir rol oynayabilir (Sargut, 2006). Belirli gruplarla kurulan olumlu ağ ilişkileri kaçınılmaz olarak beraberinde olumsuz ilişkiler de getirebilir. Ayrıca, ağ içerisindeki olumlu ilişkilerin de olumsuza dönüşmeyeceğinin mutlak bir garantisi verilemeyebilir. Olumsuz ilişki ağları örgütlerin ya da aktörlerin hayatta kalma sürecinde en kritik rolü oynayabilir. Yaklaşımın bu denli önemli olmasına karşın, olumsuz ilişki ağlarına yönelik gerçekleştirilen çalışmaların görece yeni olduğu ileri sürülebilir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020; Marineau ve Labianca, 2021). Ancak buradaki sorun, araştırmacıların olumlu ilişkileri ölçmek için kullandıkları tekniklerin aynılarını olumsuz ağlar için de kullanmaya çalışmaları ve bu nedenle sağlıklı sonuçlar elde edememeleridir (Kaur ve Singh, 2015). Olumsuz ilişki ağlarının sonuçlarının ve

etkilerinin öngörülmesi, kolay bir uğraşı olmayabilir. Alan yazınındaki bu açığın giderilmesi için öncelikle çeşitli kuramsal önemler üretmek faydalı olabilir. Örneğin olumsuz ilişki ağlarına sahip olma durumu, aktörü olumlu yönde güdüleyip, örgütü kendisine taraftar ve destek toplama arayışına itebilir. Bu yönde bir strateji izleme olanağına sahip örgütler, kendilerini daha iyi bir konuma getirebilirler. Olumsuz ilişki ağlarıyla ilgili yapılan çalışmaları ortaya koyduğu bir diğer ayırt edici olgu ise, insanların doğaları gereği bu tip ilişkilerden kaçınmak istemeleridir (Harrigan ve Yap, 2017). Ancak bu kaçınma stratejisi, olumsuz ilişki ağından elde edilebilecek faydaların da ortadan kalkmasına neden olabilir (Labianca, 2014). Marineaua ve arkadaşlarına (2016) göre, dolaylı olumsuz ilişkilere sahip olmak, hem doğrudan olumsuz ilişki ağları içerisinde bulunma durumundan hem de olumsuz ilişkilerden tamamen kaçınma stratejisinden çok daha faydalıdır. Buradan hareketle olumsuz ilişki ağlarından kendini tamamen yalıtmaya çalışan ve yapı içerisinde de önemli pozisyonlarda bulunmayan örgütlerin, doğal seçilimin etkileriyle baş etmede güçlük yaşayacakları öngörülebilir. Doğal seçilimle mücadele etmenin yolu ise bir takım dolaysız ilişkilere sahip olmakla birlikte, bu durumu dengeleyecek çok sayıda olumlu ilişki ağı edinmekten geçtiği düşünülebilir.

Çalışma, öne sürdüğü bütün önermeleriyle birlikte doğal seçilimin gücü ve etkisini kabul ederek, örgütsel uyum becerisinin bu sürecin içerisinde nasıl yer alabileceğine ilişkin yeni yaklaşımlar üretmeye çalışmıştır. Oldukça tartışmalı bir konu olan örgütsel uyum olgusu, popülasyon ekolojisi ve sosyal ağ kuramı arasında ilişki kurularak tartışılmıştır. Ayrıca olumsuz ağ ilişkileri yaklaşımın da örgütsel uyum sürecinde bir yeri olabileceği gösterilmeye çalışılmıştır. Gelecek araştırmacıların, çalışmada sunulan önermeleri sahada sınayarak uyum-seçilim düğümünün çözülmesine yardımcı olabilecekleri düşünülmektedir.

Kaynakça

Abatecola, G., Belussi, F., Breslin, D., ve Filatotchev, I. 2016. Darwinism, Organizational Evolution and Survival: Key Challenges for Future Research. ***Journal of Management & Governance,*** 20(1): 1-17.

Adler, P. S., ve Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. ***Academy of Management Review,*** 27(1): 17-40.

Aldrich, H. E., ve Fiol, C. M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. ***Academy of Management Review,*** 19(4): 645-670.

Aldrich, H., ve Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. ***Academy of Management Review,*** 2(2): 217-230.

Aldrich, H. E., ve Pfeffer, J. 1976. Environments of Organizations. Annual Review of Sociology, 2(1): 79-105.

Aldrich, H. E. ve Ruef, M. 2006. ***Organizations Evolving.*** Sage Publications, London: Thousands Oaks.

Aldrich, H. E., ve Zimmer, C. 1986. Entrepreneurship through social networks. D. Sexton, R. Smilor (Der), ***The Art and Science of Entrepreneurship,*** (içinde 3-23) Ballinger, Cambridge, MA, 3, 23.

Ashmos, D. P., ve Huber, G. P. 1987. The systems paradigm in organization theory: Correcting the record and suggesting the future. ***Academy of Management Review,*** 12(4): 607-621.

Astley, W. G., ve Fombrun, C. J. 1983. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. ***Academy of Management Review,*** 8(4): 576-587.

Baum, J.A.C. ve Singh, J.V. (1994). Organizational hierarchies and evolutionary process, ***Evolutionary Dynamics of Organizations,*** New York: Oxford University Press, 3-19.

Baron, J. N., Hannan, M. T., ve Burton, M. D. 2001. Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. ***American Journal of Sociology,*** 106(4): 960-1012.

Bertalanffy, L. W. (1950). An outline of general system theory. ***British Journal for the Philosophy of Science,*** 1(2): 134-165.

Bian, Y. 1997. Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. ***American Sociological Review,*** 62(3): 366-385.

Bonacich, P. (2007). Some unique properties of eigenvector centrality. ***Social Networks,*** 29(4): 555-564

Borgatti, S.P. (2005). Centrality and network flow. Social Networks. 27(1): 55-71.

Borgatti, S. P., ve Everett, M. G. 1999. Models of core/periphery structures. ***Social Networks,*** 21(4): 375-395.

Borgatti, S. P., ve Halgin, D. S. 2011. On network theory. ***Organization Science,*** 22(5): 1168-1181.

Borgatti, S. P., ve Ofem, B. 2010. Social network theory and analysis. A. J. Dally (Der) ***Social Network Theory and Educational Change,*** (içinde:17-29). Harvard Education Press.

Brehm, J., ve Rahn, W. 1997. Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital. ***American Journal of Political Science,*** 41(3): 999-1023.

Brito, C. M. 2001. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. ***Journal of Business & Industrial Marketing,*** 16(3): 150-164.

Burgelman, R. A. 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: ***Theory and field research. Organization Science,*** 2(3): 239-262.

Burrell, G. ve Morgan, G. 1979. ***Sociological Paradigms and Organisational Analysis.*** New Hampshire: Heinemann.

Burt, R. S. (1992). Structural holes: ***The Social Structure of Competition. Cambridge,*** MA: Harvard University Press.

Burt, R. S. 2000. The network structure of social capital. ***Research in Organizational Behavior,*** 22: 345-423.

Burt, R. S. 2002. The social capital of structural holes. M. F. Guillen, R. Collins, P. England ve M. Meyer (Der). T***he New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*** (içinde:201-250) Russell Sage Foundation.

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. ***American Journal of Sociology,*** 110(2): 349-399.

Burt, R. S. 2005. ***Brokerage & Closure: An Introduction to Social Capital.*** Oxford University Press Inc, New York.

Carroll, G. R. 1984. Organizational Ecology. ***Annual Review of Sociology,*** 10(1): 71-93.

Carroll, G. R., ve Hannan, M. T. 1989. Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. ***American Sociological Review,*** 54(4): 524-541.

Cattani, G., ve Ferriani, S. (2008). A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. ***Organization Science,*** 19(6): 824-844.

Carroll, G. R., ve Swaminathan, A. 1991. Density dependent organizational evolution in the American brewing industry from 1633 to 1988. ***Acta Sociologica,*** 34(3): 155-175.

Chakravarthy, B. S. 1982. Adaptation: A promising metaphor for strategic management. ***Academy of Management Review,*** 7(1): 35-44.

Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of

strategic choice. ***Sociology,*** 6(1): 1-22.

Chiu, C., Balkundi, P. ve Weinberg, F.J. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. ***The Leadership Quarterly,*** 28(2): 334–348.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. ***American Journal of Sociology,*** 94: 95-120.

Darwin, C. 1946. ***On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life.*** New York: D. Appleton and Company.

Delacroix, J., Swaminathan, A., ve Solt, M. E. 1989. Density dependence versus population dynamics: An ecological study of failings in the California wine industry. ***American Sociological Review,*** 54(2): 245-262.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. (1983). The ıron cage revisited: Institutional ısomorphism and collective rationality ın organizational fields, ***American Sociological Review,*** 48, 147-160.

Dubini, P., ve Aldrich, H. 2002. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. ***Journal of Business Venturing,*** 6(5): 305-313.

Easley, D. ve Kleinberg, J. (2010). ***Positive and Negative Relationships. Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World.*** Cambridge University Press: 119-152.

Ellwardt, L., Labianca, G. J., ve Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work? A social network perspective on workplace gossip. ***Social Networks,*** 34(2): 193-205.

Everett, M. G., ve Borgatti, S. P. 2014. Networks containing negative ties. ***Social Networks,*** 38: 111-120.

Ferreira, M. P., ve Armagan, S. 2011. Using Social Networks Theory as a Complementary Perspective to the Study of Organizational Change. ***BAR-Brazilian Administration Review,*** 8(2): 168-184.

Flingstein, N. 1996. Markets as Politics: A Political–cultural Approach to Market Institutions. ***American Sociological Review,*** 61(4): 656-673.

Fligstein, N., ve McAdam, D. 2011. Toward a general theory of strategic action fields. ***Sociological Theory,*** 29(1): 1-26.

Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. ***Social Networks,*** 1: 215-39.

Freeman, J., Carroll, G. R., ve Hannan, M. T. 1983. The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. ***American Sociological Review,*** 48(5): 692-710.

Freeman, J., & Hannan, M. T. 1983. Niche width and the dynamics of organizational populations. ***American Journal of Sociology,*** 88(6): 1116-1145.

Fulmer, C.A. ve Ostroff, C. (2016). Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review. ***Journal of Organizational Behavior,*** 37(1): 122–145.

Gargiulo, M., ve Benassi, M. 2000. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. ***Organization Science,*** 11(2): 183-196.

Geletkanycz, M. A., ve Hambrick, D. C. 1997. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. ***Administrative Science Quarterly,*** 42(4): 654-681.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. ***The Academy of Management Review,*** 16(1): 10–36

Gest, S. D., Graham-Bermann, S. A., & Hartup, W. W. (2001). Peer experience: Common and unique features of number of friendships, social network centrality, and sociometric status. ***Social Development,*** 10(1): 23-40.

Gnyawali, D. R., ve Madhavan, R. 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. ***Academy of Management Review,*** 26(3): 431-445.

Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. ***American Journal of Sociology,*** 78(6): 1360-1380.

Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. ***Sociological Theory,*** 1: 201-233.

Greenwood, R., ve Hinings, C. R. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. ***Academy of Management Review,*** 21(4): 1022-1054.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. ***Strategic Management Journal,*** 19: 293-317.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. ***Strategic Management Journal,*** 20: 397-420.

Gulati, R., Dialdin D. A. ve Wang, L. (2002). ***Organizational Networks.*** J. A. C. Baum (Der.) The Blackwell Companion to Organizations: 281-303. Oxford: Blackwell.

Gulati, R., ve Gargiulo, M. 1999. Where Do Interorganizational Networks Come From?. ***American Journal of Sociology,*** 104(5): 1439-1493.

Gulati, R., ve 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.

Halgin, D. S., Borgatti, S. P., ve Huang, Z. 2020. Prismatic effects of negative ties. ***Social Networks,*** 60: 26-33.

Hannan, M. T., ve Carroll, G. R. 1992. ***Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition.*** Oxford University Press.

Hannan M. T. ve Freeman, J. H. (1977). The population ecology of organizations. ***American Journal of Sociology,*** 82: 24-36.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. H. (1984). Structural inertia and organizational change, ***American Sociological Review,*** 49: 149-164

Hannan, M. T., Freeman, J. 1988. The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836-1985. ***American Journal of Sociology,*** 94(1): 25-52.

Hannan, M. T., Pólos, L., ve Carroll, G. 2002a. ***Structural inertia and organizational change revisited: Architecture, culture and cascading change.*** I. California: Graduate School of Business, Stanford University.

Hannan, M. T., Pólos, L., ve Carroll, G. R. 2002b. ***Structural inertia and organizational change revisited II: Complexity, opacity, and change.*** California: Graduate School of Business Research Paper, 1733.

Hannan, M. T., Laszlo, P., ve Carroll, G. R. 2002c. ***Structural inertia and organizational change revisited III: the evolution of organizational inertia.*** California: Graduate School of Business Research Paper, Research Papers Series, 29.

Hansen, D. L., Shneiderman, B., Smith, M. A., ve Himelboim, I. (2020). ***Social Network Analysis: Measuring, Mapping, and Modeling Collections of Connections. Analyzing Social Media Networks with NodeXL*** (Second Edition), 31–51

Harrigan, N. M., G. J. Labianca, ve Agneessens, F. 2020. Negative ties and signed graphs research: Stimulating research on dissociative forces in social networks. ***Social Networks,*** 60: 1-10.

Harrigan, N., ve Yap, J. 2017. Avoidance in negative ties: Inhibiting closure, reciprocity, and homophily. ***Social Networks,*** 48: 126-141.

Inkpen, A. C. ve Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. ***Academy of Management Review,*** 30 (1): 146-165

Isakov, A., Fowler, J. H., Airoldi, E. M., ve Christakis, N. A. 2019. The structure of negative social ties in rural village networks. ***Sociological Science,*** 6: 197-218.

Jack, S. L. 2005. The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. ***Journal of Management Studies,*** 42(6): 1233-1259.

Kaur, M., ve Singh, S. 2016. Analyzing negative ties in social networks: ***A Survey. Egyptian Informatics Journal,*** 17(1): 21-43.

Koput, K., ve Powell, W.W., 2003. Organizational Growth and Alliance Capability: Science and Strategy in a Knowledge-Intensive Industry. Working paper. ***College of Business and Public Administration,*** University of Arizona.

Labianca, G. ve Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. ***Academy of Management Review,*** 31(3): 596-614.

Labianca, G. J. 2014. Negative ties in organizational networks. D. J. Brass, G. J.

Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, S. P. Borgatti (Der), ***Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks,*** (içinde: 237-259). Emerald Group Publishing Limited.

Levinthal, D. A., ve March, J. G. 1993. The myopia of learning. ***Strategic Management Journal***, 14: 95-112.

Lewin, A. Y., ve Volberda, H. W. 1999. Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. ***Organization Science,*** 10(5): 519-534.

Lieberson, S., ve Lynn, F. B. 2002. Barking up the wrong branch: Scientific alternatives to the current model of sociological science. ***Annual Review of Sociology,*** 28(1): 1-19.

Marineau, J. E., ve Labianca, G. J. 2021. Positive and negative tie perceptual accuracy: Pollyanna principle vs. negative asymmetry explanations. ***Social Networks,*** 64, 83-98.

Marineau, J. E., Labianca, G. J ve Kane, G. C. (2016). Direct and indirect negative ties and individual performance. ***Social Networks,*** 44: 238–252

Martí, J., Bolíbar, M., ve Lozares, C. 2017. Network cohesion and social support. ***Social Networks,*** 48: 192-201.

Martin, J. L. 2003. What is field theory?. American Journal of Sociology, 109(1): 1-49.

McKelvey, B., ve Aldrich, H. 1983. Populations, natural selection, and applied organizational science. ***Administrative Science Quarterly,*** 101-128.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., ve Cook, J. M. 2001. Birds of a feather: Homophily in social networks. ***Annual Review of Sociology,*** 27(1): 415-444.

Meyer, A. D. 1982. Adapting to environmental jolts. ***Administrative Science Quarterly,*** 27(4): 515-537.

Meyer, A. D., Gaba, V., ve Colwell, K. A. 2005. Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. ***Organization Science,*** 16(5): 456-473.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. ***Academy of Management Review,*** 3(3): 546-562.

Milroy, L., ve Milroy, J. 1992. Social network and social class: Toward an integrated sociolinguistic model. ***Language in Society,*** 21(1): 1-26.

Montgomery, J. D. 1992. Job search and network composition: Implications of the strength-of-weak-ties hypothesis. ***American Sociological Review,*** 57(5): 586-596.

Murmann, J. P., Aldrich, H. E., Levinthal, D., ve Winter, S. G. 2003. Evolutionary thought in management and organization theory at the beginning of the new millennium: A symposium on the state of the art and opportunities for future research. ***Journal of Management Inquiry:*** 12(1), 22-40.

Peeters, G., ve Czapinski, J. (1990). Positive-Negative asymmetry in evaluations: The distinction between affective and informational negativity effects. E***uropean***

Review of Social Psychology, 1(1): 33–60.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.

Portes, A., ve Sensenbrenner, J. 1993. Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. ***American Journal of Sociology,*** 98(6): 1320-1350.

Romanelli, E., ve Tushman, M. L. 1986. Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. ***Management Science,*** 32(5): 608-621.

Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. 1977. Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. ***Organizational Dynamics,*** 5(3): 3-21.

Sarazin, M. A. 2021. Disliking friends of friends in schools: How positive and negative ties can co-occur in large numbers. ***Social Networks,*** 64: 134-147.

Sargut, A. S. 2006. Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi?. ***Akdeniz İİBF Dergisi,*** 6(12): 1-13.

Singh, J. V., ve Lumsden, C. J. 1990. Theory and research in organizational ecology. ***Annual Review of Sociology,*** 16(1): 161-195.

Spitzmuller, M. ve VanDyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. J***ournal of Organizational Behavior,*** 34(4): 560–580.

Stevenson, W.B. ve Greenberg D. (2000). Agency and social networks: Strategies of action in a social structure of position, opposition, and opportunity. ***Administrative Science Quarterly.*** 45(4):651-678

Stinchcombe, A. 1965. Organization-creating organizations. ***Society,*** 2(2): 34-35.

Suarez, F. F. 2005. Network effects revisited: the role of strong ties in technology selection. ***Academy of Management Journal,*** 48(4): 710-720.

Tichy, N. M., Tushman, M. L., ve Fombrun, C. 1979. Social network analysis for organizations. ***Academy of Management Review,*** 4(4): 507-519.

Tortoriello, M., Reagans, R., ve McEvily, B. 2012. Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units. ***Organization Science,*** 23(4): 1024-1039.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. ***American Sociological Review,*** 61 (4): 674-698.

Venkataramani, V., ve Dalal, R. S. 2007. Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. J***ournal of Applied Psychology,*** 92(4): 952-966.

Venkataramani, V., Labianca, G. (Joe) ve Grosser, T. (2013). Positive and negative

workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. ***Journal of Applied Psychology,*** 98(6): 1028–1039.

Walker, G., Kogut, B. ve Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. ***Organization Science,*** 8: 109-125.

Wichmann, B. K., Carter, C. R., ve Kaufmann, L. 2015. How to become central in an informal social network: An investigation of the antecedents to network centrality in an environmental SCM initiative. ***Journal of Business Logistics,*** 36(1): 102-119.

Woods, J., Galbraith, B., ve N. Hewitt-Dundas, 2019. Network centrality and open innovation: A social network analysis of an SME manufacturing cluster. I***EEE Transactions on Engineering Management,*** 1-14.

Zaheer, A., ve G. G. Bell. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. ***Strategic Management Journal,*** 26(9): 809 – 825

Zaheer, A., ve Soda, G. 2009. Network evolution: The origins of structural holes. ***Administrative Science Quarterly,*** 54(1): 1-31.

Zhang, J., ve Luo, Y. 2017. Degree centrality, betweenness centrality, and closeness centrality in social network. ***Advances in Intelligent Systems Research,*** 132: 300-303.

Sosyal Ağdüzeneği Kuramı Çalışmaları: Yönetim ve İşletme Alanlarına Dair Bibliyometrik Bir Analiz

Social Network Theory Studies: A Bibliometric Analysis of Management and Business Fields

Şule ERDEM TUZLUKAYA
Atılım Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, bibliyometrik yöntem kullanarak, sosyal ağdüzeneği kuramı ile ilgili akademik yazının mevcut durumunu ve gelişimini izlemek, alanda var olan ilişkisel ağları tespit etmektir. Çalışmada 1993-2020 yılları arasında Web of Science veritabanında "sosyal ağdüzeneği kuramı" konu başlığı altında bulunan ve 165 farklı kaynaktan oluşan 245 çalışma, toplam 13,039 kaynakça üzerinden yönetim ve işletme kategorilerine odaklanılarak incelenmektedir. Çalışmaların incelenmesinde, önde gelen araştırmacılar, en çok odaklanılan kavramlar, ortak oluşum ağları, atıf alan çalışmalar ve araştırmacılar, araştırmaların yürütüldüğü ülkeler ve diğer hangi ülkelerin ve kurumların işbirliği halinde olduklarına dair taramalar gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar yönetim ve işletme alanlarında sosyal ağdüzeneği kuramı çalışmalarında artış olduğunu ortaya koymaktadır. Performans ve inovasyon konularına daha fazla yer verildiği, çalışmaların önemli oranının ise örgütler arası ilişkilere odaklandığı görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Sosyal Ağdüzeneği Kuramı, Bibliyometrik Analiz, Atıf Analizi, Ortak Kavram Analizi, Web of Science (WoS)

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the current status and development of the academic literature related to social network theory, by using bibliometric method and to identify the relational networks existing in the field. In the study, 245 studies, which consisted of 165 different sources under the title of "social network theory" in the Web of Science database between 1993-2020, are examined by focusing on management and business categories over a total of 13,039 references. For evaluting the studies, leading researchers, the most focused concepts, networks of collaboration, cited studies and researchers, the countries in which the research is conducted, and which other countries and institutions are in cooperation were examined. The results reveal that there is an increase in the studies of social network theory in the fields of management and business. It is seen that there is more emphasis on performance and innovation, and a significant proportion of studies focus on inter-organizational relations.

Keywords: Social Network Theory, Bibliometric Analysis, Citation, Co-Occurance Analysis, Web of Science

Sosyal ağdüzeneği kuramı ve analiz yöntemlerine dair konular son yıllarda giderek artan sayıda çalışmada yer almakta ve önde gelen üretken araştırma başlıklarından birini oluşturmaktadır (Su, Lin, Chen ve Lai, 2019). Pek çok araştırmacı, sosyal ağdüzeneği kuramı ve analiz yöntemleri bilgisinin artması ve çeşitlenmesine farklı kaynaklarda yayınladıkları çalışmaları ile katkıda bulunmayı sürdürmektedir (Ouissi ve Chtourou, 2019; Lin, Miao,Wei, Moon, 2019; Van Der Merwe, Van Heerden, 2009).

Bir araştırma alanı geliştiğinde ve olgunluk dönemine eriştiğinde, bu alanda çalışan araştırmacıların, çalışmalara dair genel değerlendirme yapmak üzere yazın incelemesini bir araştırma konusu haline getirmeleri oldukça yaygındır (Kırkbeşoğlu, Sözen ve Kurt, 2015). Yazın taranması ile elde edilecek bulguların, yalnızca makalelerin düzeni ve akışı ile ilgili fikir vermenin ötesinde, belirli bir alandaki bilgi çeşitliliğini anlamak adına da oldukça etkili olduğu söylenebilir (Tranfield, Denyer ve Smart, 2003). Mevcut yazının tarihsel sürecinde incelenmesi, kavramlarına ve araştırmacılarına dair betimsel ve ilişkisel sonuçlarının ortaya konması, evriminin anlaşılması açısından son derece önemlidir.

Çalışmanın amacı, Web of Science veri tabanından ve bibliyometrik analiz programından yararlanılarak yönetim ve işletme kategorileri özelinde, "sosyal ağdüzeneği kuramı" yazınının temel özelliklerinin ve alandaki işbirliklerinin tanımlanmasıdır. Araştırma "sosyal ağdüzeneği kuramı" konulu araştırmalara odaklanarak, ilgili yazarlar, dergiler, ülkeler ve yazar işbirlikleri başta olmak üzere mevcut durumu ve değişimleri incelemektedir. Bu sayede, henüz tam anlamı ile ele alınmamış veya gelişmekte olan konuları da ortaya koyarak ilerleyen araştırmalara ışık tutmayı da amaçlamaktadır.

Web of Science veri tabanında "sosyal ağdüzeneği kuramı" konusu ile tüm kategorilerde arama yapıldığında 1975-2020 yılları arasında yayınlanan toplam 679 çalışma karşımıza çıkmaktadır. Tarama yönetim ve işletme alanları olarak sınırlandırıldığında ise, toplamda 245 çalışma 1993-2020 yılları arasında yer alarak, bu çalışmanın veri setini oluşturmaktadır.

Yazın taramaları, geçmiş araştırma bulgularını güncel bilgiyle biraraya getirerek, araştırma çizgisini ilerletmek adına önemli rol üstlenmektedir (Aria ve Cuccurullo, 2017). Bibliyometrik analizin son yıllarda yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri haline gelmesinin başat nedenlerinden biri olarak, araştırmacıların hızla artan sayıdaki bilgiye etkin biçimde ulaşarak, ihtiyaç duydukları alanlarda öncü yayın ve yazarları fark edebilmelerine dair motivasyonlarının altı çizilebilir. Kaçınılmaz olarak, ortaya bu ihtiyacın karşılanması yönünde pek çok farklı yazılım programı da geliştirilmiş, yöntemsel olarak ilk ortaya çıkış dönemlerinde kütüphanecilik ve dokümantasyon alanına özgü olan bibliyometrik analizin diğer çalışma alanlarında da kullanımının yaygınlaşması kaçınılmaz olmuştur.

Herhangi bir alan gelişip büyüdükçe, farklı konuların ve yazarların bu gelişim sürecine katkılarını anlamak önemli hale gelmektedir (Rey-Marti, Ribeiro-Soriano ve Palacios-Marques, 2015). Sosyal ağdüzeneği yazını da değerlendirildiğinde, araştırma alanında yayın sayısı açısından önemli artış olmasına ve yayınların hepsinde yazın

taraması olmakla birlikte, yazının kuramsal yapısı ve gelişimi açısından güncel durumunu ortaya koyan sınırlı sayıda inceleme çalışması bulunmaktadır. Bununla birlikte, Oliver ve Ebers'in (1998) "Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational relationships" başlıklı çalışması bahsi geçen sınırlı sayıda çalışma içerisinde dikkate değer bir erken dönem çalışmadır. Yazarlar, örgütler arası ağdüzenekleri araştırmalarına odaklanarak, yakınsak ve ıraksak araştırma alanlarını ortaya koymaktadırlar. Çalışma, detaylı bir değerlendirme sunmakla birlikte, 1980-1996 yılları arasına odaklanarak başlıca dört dergide yayınlanan örgütler arası ağdüzeneklerini incelemesi bakımından güncel gelişmelerin takibine dair bir takım sınırlılıklara sahiptir. Yine de, Oliver ve Ebers'in (1998) ortaya koyduğu bulgular ve gelecek araştırmalara öneriler ile, bu araştırmanın bulguları arasındaki tamamlayıcı unsurların tespit edilmesi olanaklıdır. İlgili tespitlere, çalışmanın sonuç kısmında karşılaştırmalı olarak değinilecektir.

Sosyal ağdüzenekleri kuramsal ve analiz yöntemleri açısından bibliyometrik çalışmalar özelinde değerlendirildiğinde, birkaç öncü çalışmanın varlığından bahsedilebilir. WoS veritabanında yer alan ve 1990-2019 yılları arasında yayınlanmış, başlığında aynı anda "sosyal ağdüzeneği" ve "bibliyometrik" geçen araştırma sayısı toplam 21'dir. Araştırmaların 16 tanesi makale iken, diğerleri kitap bölümü ve konferans bildiri sunumları olup, farklı disiplinlerden oluşan ve yöntem olarak sosyal ağdüzeneği analizinden faydalanan çalışmalardır. İşletme ve yönetim kategorilerinde Su, Lin, Chen ve Lai'nin (2019) "Bibliometric Study of Social Network Analysis Literature" çalışması ile Liu ve Wu'nun (2010) "A Bibliometric Research of Social Network Theory and Its Applications in MIS Domain" konferans bildirisi sosyal ağdüzeneği kuramı ve analiz yöntemi açısından alanın sadece iki bibliyometrik çalışma ile kısıtlı olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile, konuyla ilgili daha geniş bir zaman aralığını ve dergi çeşitliliğini kapsayan bibliyometrik bir çalışma ile gerçekleştirilecek güncel bir değerlendirme çalışmasının oldukça yön gösterici olacağı düşünülmektedir.

Çalışma takip eden başlıklarla şu şekilde ilerlemektedir; İlk olarak sosyal ağdüzeneği kuramının yazınsal açıdan gelişimine odaklanılarak, ardından bibliyometrik yaklaşım üzerinde durulacaktır. Yöntem kısmında, bibliyometrik analiz ile, betimleyici ve ilişkisel analizlere yer verilecektir. Bulgular kısmında, alanın önde gelen araştırmacıları ve üretkenlik açısından değerlendirmeleri, araştırma konuları ve alandaki eğilimler başta olmak üzere betimleyici analizler ile alandaki ağ yapısının da ortaya konması yönünde bulgulara yer verilmektedir. Tartışma ve sonuç bölümü, elde edilen bulgular ışığında "sosyal ağdüzeneği kuramı" araştırma alanında ilerleyen çalışmalara dair önerilerin sunulmasını içermektedir.

Sosyal Ağdüzeneği Kuramı Yazını

Birden fazla toplumsal ilişki üzerinden bağlanmış, bir ağın ortak üyesi olan aktörlere odaklanıldığında, ağ terimi açıklanabilmektedir. Araştırmacılara göre, aktörler arasındaki ilişkilerin ele alınış biçimleri itibariyle, alandaki araştırmalar birbirlerinden farklılaşabilmektedir (Borgatti ve Halgin, 2011; Kilduff ve Brass, 2010). Sosyal ağdüzenekleri araştırmalarının kuramsal ve analiz yöntemleri açısından gelişmesinde disiplinlerarası çalışmalar önemli izler bırakmaktadır. Sosyoloji, antropoloji, tarih, iktisat, sosyal psikoloji, iletişim, politik iktisat ve örgüt bilimi gibi alanlarla ortak alan-

larda buluşabilmekte, ek olarak, kullandığı modeller ve yöntemlere de bağlı olarak grafik kuramı, fizik, biyoloji, istatistik, bilgisayar, matematik gibi alanlarla da iç içe geçmektedir.

Kuramın kökenleri 1900'lü yılların başına dayanmakla birlikte özellikle 1980'li yıllarla birlikte, kuramsal çalışmalar ve araştırma yöntemi olarak ağdüzeneği analizlerinin yaygınlaşması, artan ilgiye dair açıklamanın geri planını destekler niteliktedir (Mariotti ve Delbridge, 2012). Yakın dönem araştırmalarında kamu sağlığı, suç, savaş benzeri alanlarda da ayrıcalıklı yer bulmaktadır.

Sosyal ağdüzeneği kuramı ve analiz yöntemlerine dair araştırmalar yazında oldukça önemli bir yere sahiptir. Kuram ve analiz yöntemi olarak ayrı ayrı ele alındığında, araştırmaların odak noktaları ve dahil oldukları kategorilerde farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin, bu çalışmanın konusunu oluşturan "sosyal ağdüzeneği kuramı" çalışma konusu olarak WoS'da tarama yapıldığında tüm kategorilerde 679, işletme ve yönetim kategorileri özelinde ise toplam 245 çalışmaya ulaşılmaktadır. Ancak, "sosyal ağdüzeneği analizi" konusu ile tarama yapıldığında ise bu sayı 10,380'e çıkmakta, bunlardan sadece 222 tanesi "ağdüzeneği kuramı"na kuramsal tartışma için yer vermektedir (Bkz. Çizelge 1).

ÇİZELGE 1
Sosyal Ağdüzeneği Kuramı ve Analiz Yöntemi WoS Tarama Sonuçları

Sosyal Ağdüzeneği Kuramı (İlk 5 kategori)	Sosyal Ağdüzeneği Analizi (İlk 5 kategori)
Yönetim	Bilgisayar Bilimi Bilgi Sistemleri
İşletme	Bilgisayar Bilimi Kuram Metodları
Bilgisayar	Bilgisayar Bilimi Yapay Zeka
Mühendislik Elektrik Elektronik	Mühendislik Elektrik Elektronik
Eğitim Eğitimsel Araştırmalar	Bilgisayar Bilimi Disiplinlerarası Uygulamalar

Çizelge 1'de özetlenen karşılaştırma sonuçlarının farkından da anlaşılabileceği üzere, sosyal ağdüzeneği analizi, farklı çalışma alanlarında da sıklıkla bir araştırma yöntemi olarak tercih edilmektedir. Özellikle ilk beş kategoriye odaklanıldığında, "sosyal ağdüzeneği analizi" matematik ve mühendislik gibi sosyal bilimler dışındaki alanlarda öne çıkmakta, kuramsal olarak sosyal ağdüzeneklerinden bahsedilmeden sadece yöntem olarak da kullanabilmektedir. Bu çalışma özelinde de, sadece kurama odaklanılmasının nedeni, kuramsal olarak alanın izlerini belirlemek ve entellektüel birikimi ortaya koymaya çalışarak ilerideki araştırmalara bu çerçevede öneriler geliştirebilmektir.

Bibliyometrik Analiz

Araştırma temalarını incelemek ve alanları tanımlamak adına araştırmacılar pek çok farklı yöntemler kullanmaktadırlar (De Bellis, 2009; Hallin ve Marnburg, 2008; Hjalager, 2010). Benzer şekilde yazarlar, dergiler ve atıf ağları hakkında bilgi edinmek (Aria ve Cuccurullo, 2017) ve mevcut alana ilişkin bir harita ortaya koymak üzere çalışmalarını yürütenler de bulunmaktadır. Bibliyometri, matematiksel ve istatiksel araç olarak, kitap veya diğer farklı kaynakların incelenmesinde kullanılmaktadır (Pritchard, 1969). Bibliyometrik analiz, belirli bir alanın güncel durumunu tanıtmaya, hangi konuların, hangi yazarlar tarafından, hangi tür anahtar kelimeler ile çalışıldığı-

nın belirlenmesine ve bu çalışmaların kimlere atıf verdiğini belirlemekte fayda sağlamaktadır. Yayınlanmış literatürden elde edilen verilerin nicel analizi, ilgili araştırma alanındaki çalışmaların eğilimlerini anlamak için de kullanılmaktadır (Cuccurullo, Aria ve Sarto, 2017; De Bellis, 2009). Ayrıca, geleneksel literatür inceleme yöntemlerine göre, bibliyometrik analiz, araştırma alanındaki gelişmeyi değerlendirebilen, akademik kalite ve verimliliğinin ölçülmesinde de etkilidir (Aparicio, Iturralde ve Maseda, 2019).

Belirli bir araştırma alanında entellektüel ağın görselleştirmesini oluşturmak için haritalama teknikleri ile bibliyometrik analizin ortak kullanılması yaygındır (Hood ve Wilson, 2001). En sık kullanılan bibliyometrik analiz yöntemleri, atıf tabanlı analiz, anahtar kelime analizi, birlikte-yazarlık analizidir (Culnan, 1986). Atıf temelli analizler içerisinde birlikte-atıf analizi sıklıkla araştırmalarda yararlanılmaktadır. Diğer bir analiz yöntemi olan ortak kelime analizi de farklı makalelerde birlikte ortaya çıkan anahtar kelimelerin incelenmesine dayanmaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017; Aparicio, Iturralde ve Maseda, 2019). Yazarların sunduğu anahtar sözcükler kadar, hatta makalelerin içeriğini ve odağını anlayabilmek adına bazen daha fazla biçimde, ek-anahtar sözcük analizi kullanılmaktadır. Buradan hareketle elde edilecek birlikte-ortaya çıkan kelime analizi sonuçları, araştırma alanına dair içerik resmi sunabilmektedir. Aria ve Cuccurullo'ya (2017) göre çoklu bibliometrik analiz tekniklerinin birlikte kullanımı, bibliyometrik araştırmaların yöntemsel olası sınırlılıklarının giderilmesinde etkilidir.

Atıflar bilimsel araştırmaların önemli bölümlerinden biridir, zira araştırmacılar alıntıları fikirlerini desteklemek için kullanmaktadırlar. Atıflar üzerinden belirlenmiş alanın entellektüel haritasını çıkartmak ve alt grupları tespit etmek de olanaklıdır. Atıf analizi, bilimsel araştırmanın yukarıda belirtilen tüm yönlerini ortaya çıkarmayı amaçlayarak, bibliyometrik çalışmalar kapsamında nicel bir yöntemdir. Bir araştırma alanındaki gelişmeleri takip etmek üzere yapılan atıf analizi, henüz çalışılmamış yeni konulara dair farkındalığı da sağlamaktadır. Birlikte-atıf analizi ise, iki belgeye aynı anda atıf yapıldığında ortaya çıkan sıklığı göstermekte ve alıntı yapan yazarlar arasında ise bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Culnan, 1986). Daha önce de belirtildiği üzere, bibliyometri belirli alanların mevcut durumunu ortaya çıkarmak için önemli bir araçtır; bu nedenle, hangi konuların çalışıldığını, kilit yazarların kim olduğunu ve kimlerin fikirleri desteklediğini belirtmek konusunda da oldukça etkilidir. Ek olarak, yeni kavramların ve boylamsal olarak değişen eğilimlerin ortaya çıkartılması, odaklanılan temalar, disiplinlerin sınırlarındaki değişimlerin belirlenmesi, en üretken akademisyenlerin ve kurumların tespit edilmesi benzeri konular başta olmak üzere, güncel araştırmaların analiz edilmesi açısından önemli kabul edilmektedir (Aria ve Cuccurullo, 2019; Albort-Morant ve diğerleri, 2018).

Yöntem

Bu çalışma, yönetim ve işletme kategorilerinde "sosyal ağdüzeneği kuramı" konusu ile ilgili araştırmaları içeren kaynaklar üzerinden kapsamlı bir bibliyometrik analiz sunmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, yürütülecek çalışmanın başlıca araştırma soruları aşağıda sunulmaktadır:

• Yönetim ve işletme alanında sosyal ağdüzeneği kuramı çalışan kilit yazarlar kimlerdir?
• Hangi akademik dergiler, yönetim ve işletme alanında sosyal ağdüzeneği kuramı çalışan araştırmayı yayınlamaktadır?
• Akademisyenler tarafından yönetim ve işletme alanında sosyal ağdüzeneği çalışan en sık alıntı yapılan yazarlar kimlerdir?
• Yönetim ve işletme alanında sosyal ağdüzeneği kuramı çalışan yazarlar tarafından hangi akademik dergilere sıklıkla atıf yapılır?
• Sosyal ağdüzeneği kuramını yönetim ve işletme alanında çalışan akademisyenler tarafından sıkça kullanılan temalar ve kavramlar nelerdir?
• Sosyal ağdüzeneği kuramını yönetim ve işletme alanında ele alan araştırmalar açısından hangi ülkeler daha verimlidir?
• Yönetim ve işletme alanında sosyal ağdüzeneği kuramı atıf, birlikte-atıf ağları nasıl oluşmaktadır?

Veri Toplama ve Seçimi

Çalışmada, veri alımı için öncelikle farklı veri tabanları araştırılmıştır. Bilimsel araştırmalarla ilgili meta verilerin bulunduğu başlıca iki veritabanı olan Web of Science ve Scopus arasından, Web of Science bu çalışma için belirlenmiştir. İlk olarak veri tabanı üzerinde "social network theory" ilgili terimi kullanılarak tarama yapılmış, 679 çalışmaya ulaşılmıştır. Ardından, yönetim ve işletme kategorileri kısıtı ile taratılarak 246 çalışmaya ulaşılmış, bunlardan biri Çince olduğundan araştırma kapsamı dışında bırakılarak, çalışmanın son veri setinin toplam 245 çalışmadan oluşması sağlanmıştır. Veri seti içerisinde değerlendirme çalışmaları, kitap incelemeleri ve editör yazıları, makaleler, kitap bölümleri ve bildiri kitaplarının verisi de bulunmaktadır.

Verilerin bibliometrik analizi için biblioshiny yazılımı R (3.6.1) kullanılmıştır. Bulgular yine bu yazılım aracılığı ile ortaya konmuş, görselleştirmeler ise Biblioshiny aracılığı ile sağlanmıştır.

Örneklem ve özellikleri çizelge 2'de yer almaktadır;

ÇİZELGE 2
Örneklem

Tanımlar	Sonuçlar	Tanımlar	Sonuçlar
(Ek) Anahtar Sözcükler	762	Makale	176
(Yazar) Anahtar Sözcükleri	731	Makale; Kitap bölümü ve erken erişim	15
Zaman aralığı	1993 - 2020	Makale; Erken erişim	2
Doküman başına ortalama alıntı	33.32	Makale; konferans bildirisi	37
Yazarlar	585	Editör yazısı	1
Tek yazarlı belgelerin yazarları	38	Toplantı özet	2
Çok yazarlı belgelerin yazarları	547	Değerlendirme	14
İşbirliği İndeksi	2.67		

Web of Science veri tabanı üzerinden gerçekleştirilen taramada elde edilen veri seti incelendiğinde, toplam 245 çalışmanın, 585 yazar tarafından yazıldığı görülmektedir. 245 çalışmanın, %72'si makale, %5.3'ü kitap bölümü, %0.8'i erken erişim makalesi ve yine %0.8'i toplantı özeti, %1 konferans bildirisinden makale, %1 editör yazısı, %15'i konferans bildirisi ve % 5.6'sı ise değerlendirme yazısından oluşmaktadır.

Bibliyometrik Analiz

Bibliyometrik analiz ile yürütülen çalışmada, betimsel analizler ve ağ haritalarının çıkartılması veri analizi adımlarını oluşturmaktadır. Farklı analiz birimleri kullanarak ağları görselleştirmek üzere farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir (Aria ve Cuccurullo, 2019). Yazarları, sosyal yapı ve işbirliği ağlarını incelemek üzere ilişkilerini inceleyen birlikte-yazar analizinin (Glänzel ve Schubert, 2001, Peters ve Van Raan, 1991) yanısıra, atıf analizi de atıf sayımlarının belgeler, yazarlar ve dergiler arasındaki benzerliğin bir ölçüsü olarak değerlendirmek üzere kullanılmaktadır. Bu çalışmada, verilerin bibliyometrik analizi için biblioshiny yazılımı R (3.6.1) kullanılmış, bulgular ve görselleştirmeleri bu yazılım programı aracılığı ile elde edilmiştir.

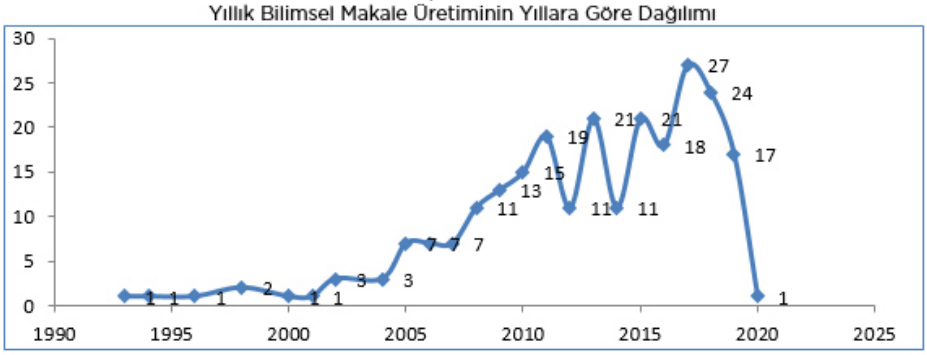
Bulgular

Betimleyici Analizler

Betimleyici analizler başlığı altında alana dair üretkenlik ve alanın evrimi, en üretken yazarlar, en yüksek alıntılama oranına sahip yayınlar, yayın üretimi en yüksek ülkeler, en fazla öne çıkan dergiler, en sık kullanılan kelimeler başta olmak üzere diğer bulgulara yer verilmektedir.

Alanın üretkenliği ve evrimi: Çalışmanın veri seti üzerinden değerlendirildiğinde, alanın üretkenliğinin yıl bazında dağılımını görselleştirmek mevcut çalışmalar içerisinde en fazla etkiyi yaratması muhtemel çalışmaların belirlenmesinde etkilidir. Şekil 1, "sosyal ağdüzeneği kuramı" konusunu ele alan araştırmaların yıl bazında dağılımı özetlemektedir.

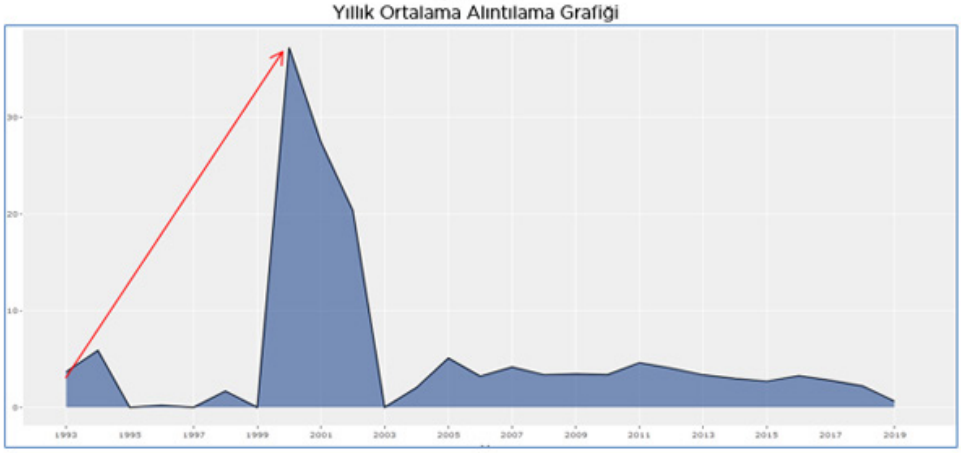
ŞEKİL 1
Yıllık Bilimsel Makale Üretiminin Yıllara Göre Dağılımı



Şekil 1 incelendiğinde, 1990-2005 yılları arasına kadar yönetim ve işletme kategorisi altında sosyal ağdüzeneği kuramına gösterilen ilginin nispeten düşük düzeyde kaldığı (1-3 yayın), çalışma sayısının 2005-2012 yılları arasında alanın gelişim süreci olarak kabul edilebilecek ortalama 11 yayın sayısına ulaştığını ve son olarak da 2013-2019 yılları arasında yıllık ortalama 20 yayın ile çalışmaların hız kazanmış olduğu söylenebilir.
Yıllık bilimsel makale üretimi sayısı yanı sıra, yayınlanan makalelerin yıllık ortalama alıntılama oranları açısından incelemek de çalışmanın veri seti içinde etkili kabul edi-

lebilecek yayınların hangileri olduğunun anlaşılmasında fayda sağlamaktadır. Buna göre, 1993-2020 yılları arasında yayınlanan 245 makalenin yıllık ortalama alıntılanma grafiği şekil 2'de verilmektedir.

ŞEKİL 2
Yıllık Ortalama Alıntılama Grafiği



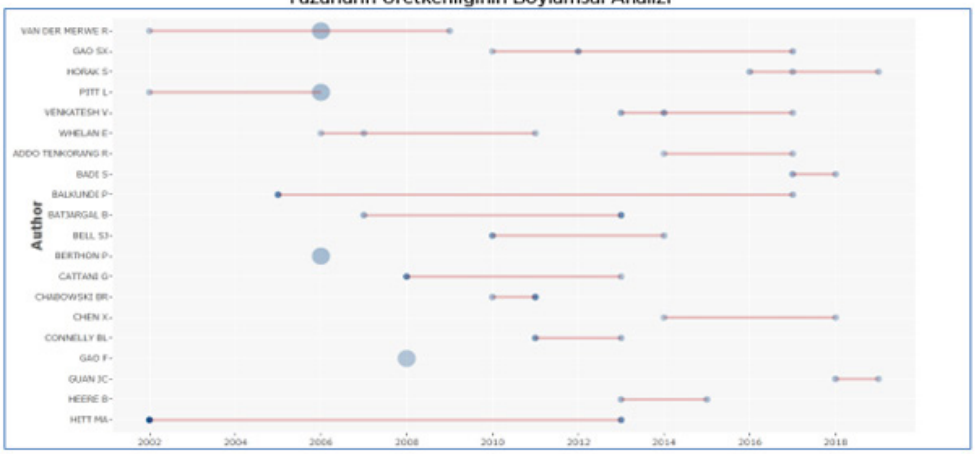
Şekil 2 incelendiğinde, çalışmanın veri seti içerisinde 1999-2002 yılları arasında bir veya birkaç çalışmanın oldukça fazla sayıda alıntılanma oranına sahip olduğu görülmektedir. Bu tarihler aralığında yayınlanan araştırmalar incelendiğinde, Ahuja'nın (2000) "The duality of collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkage", Ireland, Hitt ve Vaidyanath'ın (2002) "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage; Rindfleisch ve Moorman'ın (2001) "The Acquisition and Utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective" çalışmalarının öne çıktığı görülmektedir.

En üretken yazarlar: "Sosyal ağdüzeneği kuramı" konusunda araştırmaları olan yazarlar, çalışma sayıları ve bağlı bulundukları üniversiteler çizelge 3'de verilmektedir. Yazarların akademik üretkenliklerinin boylamsal analizi ise şekil 3'de yer almaktadır. Şekil ve grafik birlikte incelendiğinde, yazarların yayın sayıları yanı sıra yayın performanslarına dair de bilgi sahibi olmak olanaklıdır.

ÇİZELGE 3
Üretken İlk 10 Yazar ve Üniversiteleri

Yazarlar	Yayın Sayısı	Yazarın Bağlı bulunduğu Kurum
Van Der Merwe	4	Lulea Unv. İsveç
Gao	3	Tsinghua Unv, Çin
Horak	3	St Jones Unv, Amerika
Pitt	3	Simon Frezer Unv, America
Venkatesh	3	Arkansas Unv, Amerika
Whelan	3	Limerik Unv, İrlanda
Tenkorang	2	Vaasa Unv, Finlandiya
Badi	2	British Unv, Birleşik Arap Emirlikleri
Balkundi	2	Sunny Buffola, Yönetim Merkezi
Batjargal	2	Harvard Unv, Amerika

ŞEKİL 3
Yazarların Üretkenliğinin Boylamsal Analizi



Şekil 3 üzerinde bulunan çizgiler yazarların yayın performanslarının kronolojisini işaret etmektedir. Buna göre, Hitt 2002-2013 yılları arasında ve Balkundi 2005-2017 yılları arasında en uzun süreli yayın performansına sahip yazarlardır. Çizgiler üzerinde yer alan büyük yuvarlak şekiller, yazarların ilgili yılda kaç yayın yaptıklarını göstermektedir. Van Der Merwe ve Pitt ve Berthon 2006 yılında ayrı ayrı ikişer yayın yapmışlardır ve bu yayınlara verilen atıf ortalama 2.3'tür. Bununla birlikte, küçük koyu renkte olan yuvarlaklar ise, yıllık olarak bir çalışmanın aldığı atıfı göstermektedir.

En sık görülen kaynaklar: Çalışmanın veri setini oluşturan kaynaklar arasında en sık görülen ilk 10 kaynağın veri seti içindeki sayıları çizelge 4'de özetlenmektedir.

ÇİZELGE 4
En Sık Görülen Kaynaklar (İlk 10)

Dergi	Sayı	%
Journal of International Business Studies	7	2.857
Journal of Business Ethics	5	2.041
Journal of Management	5	2.041
Entrepreneurship Theory and Practice	4	1.633
Int. Conf. on Management Science and Engineering	4	1.633
Journal of Business Research	4	1.633
Journal of Product Innovation Management	4	1.633
Journal of Supply Chain Management	4	1.633
MIS Quarterly	4	1.633
Technological Forecasting and Social Change	4	1.633

En sık atıf alan kaynaklar

Veri seti içinde bulunan çalışmaların aldıkları atıfları incelemek, etkisi yüksek çalışmaları tespit etmek için yarar sağlamaktadır. Küresel ve yerel alıntılama olarak iki farklı alıntı sayısından bahsetmek olanaklıdır. Küresel alıntılama tüm veritabanında bulunan belgelerden bir belgenin aldığı alıntı sayısını ölçmektedir. Bu veri WoS'dan doğrudan elde edilebilmektedir. Yerel alıntılamalar ise, analiz edilen koleksiyona

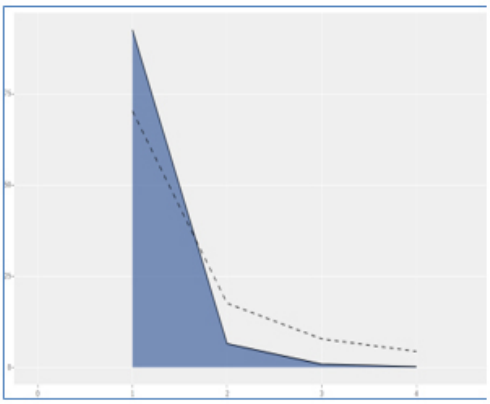
dahil edilen çalışmalardan bir çalışmanın diğerinden aldığı atıf sayısını ölçer. Tüm referans setinden bibliyometrik analiz ile hesaplanmaktadır. Yerel atıf, analiz edilen koleksiyondaki çalışmaların etkisinin ölçülmesi bakımından da değerlidir. Çizelge 5, küresel ve yerel alıntılama analizi sonuçlarını vermektedir.

ÇİZELGE 5
Küresel Alıntılama ve Yerel Alıntılama Analizi (İlk 10 Çalışma)

Çalışma	Küresel Atıf	Yıllık Toplam Atıf	Yerel Atıf
Ahuja G, 2000, Strategic Man.Journal	744	35.74	7
Ireland RD, 2002, Journal of Management	606	31.89	2
Rindfleisch A, 2001, Journal of Marketing	521	26.1	9
Guler I, 2002, Administrative Sci. Quarterly	493	25.94	0
Balkundi P, 2005, Leadership Quarterly	282	17.85	4
Koufteros XA, 2007, Journal of Oper. M.	236	16.85	0
Cattani G, 2008, Organization Science	221	17.07	0
Dahlander L, 2006, Research Policy	195	13	0
Ellis PD, 2011, Journal of Inter. Business	194	19.4	0
Slotte Kock S, 2010, Entrepreneurship T&P	186	16.9	0

Lodka kanunu: Yazarların alandaki üretime katkısının incelenebileceği diğer bir analiz de Lodka Kanunu'dur. Lodka kanunu, yazarların akademik üretimine odaklanarak, bibliyometrinin temel kanunlarından birini ortaya koymaktadır. Buna göre, herhangi bir alanda ortaya çıkan çalışmalar incelendiğinde, çok sayıda yazarın sadece tek bir yayın yaptığını, ancak az sayıda verimliliği yüksek yazarın ise sayıca fazla yayın ürettiğini ortaya koymaktadır (Andres, 2009:23). Aşağıdaki şekilde, yatay düzlem kaynakları ve dikey düzlem ise yazar sayılarını göstermektedir. Çalışmanın veri seti üzerinden değerlendirildiğinde 541 yazarın konu ile ilgili sadece 1 yayını olduğu, 38 yazarın 2 yayını ve 5 yazarın ise 3 yayını olduğu görülmektedir (Şekil 4).

ŞEKİL 4
Lodka Kanunu Grafiği



Yayınlar	Yazar sayısı	Yazar-yayın oranı
1	541	0.924786325
2	38	0.064957265
3	5	0.008547009

ÇİZELGE 6
Yazar Anahtar Sözcükler ve Ek Anahtar Sözcükler (İlk 10)

Sıra	Yazar anahtar sözcük	Sıklık	Ek Anahtar Sözcük	Sıklık
1	Sosyal ağdüzeneği kuramı	52	Performans	71
2	Sosyal ağdüzenekleri	29	Inovasyon	37
3	Sosyal ağdüzenekleri	19	Bilgi	33
4	Sosyal ağdüzeneği analizi	12	Ağdüzenekleri	25
5	Çin	10	Sosyal Ağdüzenekleri	24
6	Sosyal sermaye	10	Perspektif	23
7	Inovasyon	9	Sosyal yapı	22
8	Güven	8	Yerleşiklik	21
9	Merkezilik	7	Bağlar	19
10	Guanxi	7	Zayıf bağlar	19

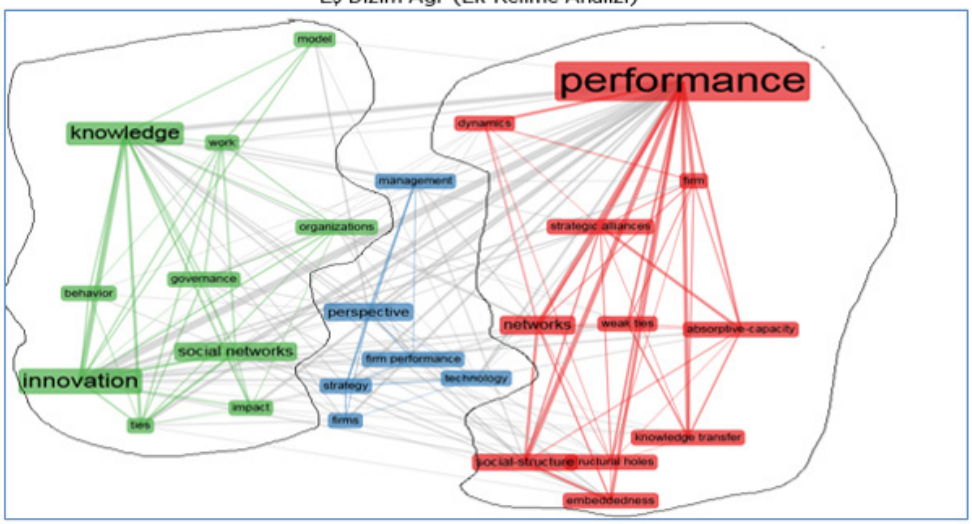
Yazarlar, genellikle makalelerinde, en uygun olduğunu düşündükleri terimleri anahtar sözcük olarak verdikleri için, ek anahtar sözcüklerin analiz edilmesi makalelerin içeriklerine dair bir adım daha öteye taşıyabilecek ek veri sunabilmektedir ve alanın kavramsal haritasının çıkartılmasında yönlendirici olmaktadır (Bkz. Çizelge 6).

Kavramsal Yapının Analizi

Kavramsal yapı, bir dizi yayındaki kavramlar veya kelimeler arasındaki ilişkileri temsil eder. Alanın hangi konulara odaklandığı, temel konu ve eğilimlerine dair ipuçları sunabilir. Veri seti içinde yer alan çalışmalarda yer alan kelimeler aynı zamanda bir ağ ile ilişkilidir ve ortak kelime ağı olarak da kabul edilmektedir.

Eş-dizim (co-occurance) ağı: Eş dizim ağları, aktörler arasında (insanlar, kuruluşlar, kavramlar veya yazılı doküman) potansiyel ilişkilerin grafiksel olarak görüntülenmesini sağlamak için kullanılır. Tanımı üzerinden ele alındığında, eş dizim ağları, kavramların belirli bir metnin içinde birbirlerine bağlanmasını ifade etmektedir. Bu çalışma özelinde ek-anahtar kelimeler üzerinden analiz yapıldığında eş-dizim ağı ve kümeler şekil 5 ve çizelge 7'de verilmektedir.

ŞEKİL 5
Eş Dizim Ağı (Ek-Kelime Analizi)



ÇİZELGE 7
Eş Dizim Ağı Analizi (Ek kelimeler-İlk 20 Kelime)

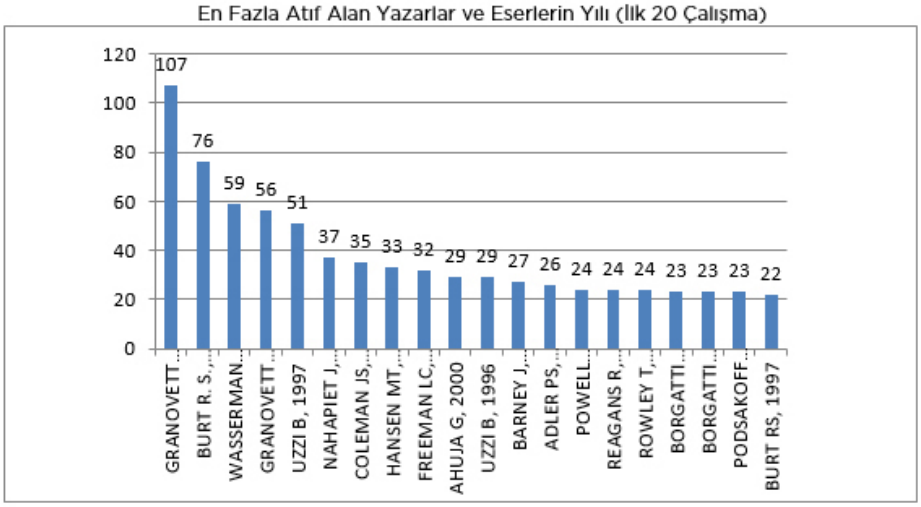
Küme 1: Kavramlar	Arasındalık Merkeziliği	Küme 2: Kavramlar	Arasındalık Merkeziliği	Küme 3: Kavramlar	Arasındalık Merkeziliği
performans	72.4	perspektif	7.6	inovasyon	27.3
ağdüzenekleri	6.4	teknoloji	5.2	bilgi	16.4
yerleşiklik	4.1	strateji	2.7	Sosyal ağdüzenekleri	6.4
sosyal yapı	3.1	yönetim	2.4	iş	2.9
yapısal Boşluklar	2.3	firma performansı	2.2	örgütler	2.6
zayıf bağlar	2.1	firma	0.3	Bağlar	2.5

Çizelge 7 ve şekil 5 birlikte incelendiğinde, eş dizim ağının üç küme altında toplandığı görülmektedir. Tüm kümelerde yer alan kelimeler arasında en yüksek arasındalık merkezilik skoru "performans" kavramına aittir ve tüm kümelerle de ilişkilidir. İkinci ve üçüncü arasındalık skoru en yüksek kavramlar ise inovasyon ve bilgi olarak görülmekte ve ikisi aynı küme içinde ortaya çıkmaktadır.

Atıf Analizi

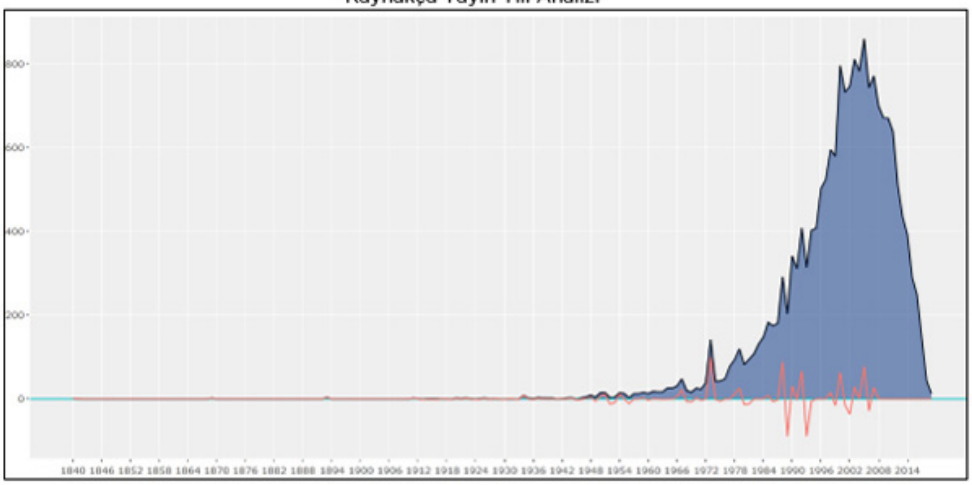
Veri seti içinde en fazla atıf alan yazarlar, eser yılı ve atıf sayıları şekil 6'da gösterilmektedir. Atıf alan kaynak, kitap, dergi, konferans bildiri kitapçığı ve diğerleri olarak, veri seti içerisinde en az bir referans listesi içerisinde yer alan kaynakları işaret etmektedir. Atıfta bulunulan belge, aynı koleksiyondaki diğer belgeler tarafından belirtilen çalışmayı ifade etmekte, veri setine ve kaynakça setine dahil olmaktadır. Bu çalışmanın veri seti 245 çalışma ve toplam 13,039 kaynakçadan oluşmaktadır.

ŞEKİL 6
En Fazla Atıf Alan Yazarlar ve Eserlerin Yılı (İlk 20 Çalışma)



Alanın ve konularının tarihsel kökenlerinin görselleştirilmesinde kaynakça yayın analizi (Spectroscopy) tercih edilen bir yöntemdir. Veri seti içerisinde, nispeten anlamlı bulguların yayınlandığı yılları vurgulayan atıf yapılan referansların geçici profilini oluşturmaktadır.

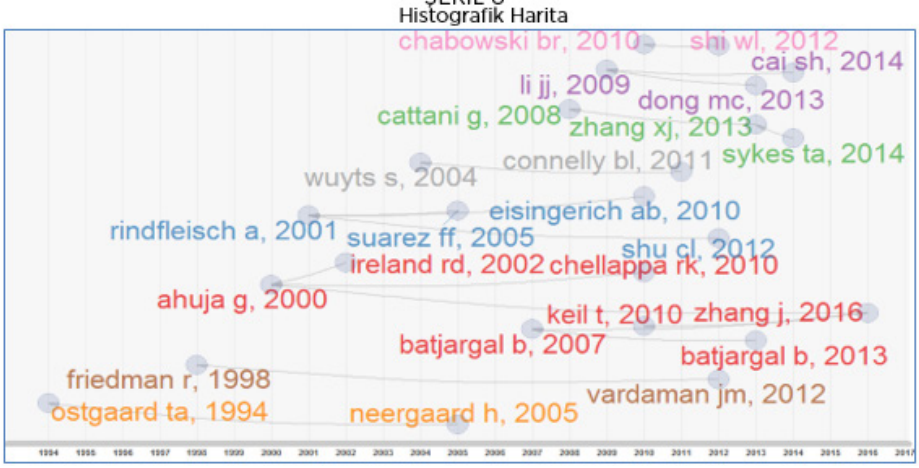
ŞEKİL 7
Kaynakça Yayın Yılı Analizi



Şekil 6 ve şekil 7 birlikte değerlendirildiğinde, veri setinde yer alan kaynaklar, bazı yıllar özelinde atıf sayısı bakımından artış göstermektedir. İlk olarak 1973 yılında bir artış gözlemlenmektedir. Bu tarihte göze çarpan makale Granovetter'in (1973) çalışmasıdır. Grafiğin şekil 6'da verilen diğer çalışmalara uyumlu şekilde ilerlediği görülmektedir.

Histografik harita: Histografik haritalarda her bir düğüm bir veri seti içerisinde diğer bir doküman tarafından atıf verilen bir başka dokümanı temsil etmektedir. Harita üzerinde yer alan her bir çizgi ise, tarihsel olarak kendinden önce gelen ve atıf verdiği dokümanı göstermektedir. Çalışmanın veri setinden elde edilen histografik harita şekil 8'de gösterilmektedir. Histografik haritalama ile geçmişten günümüze araştırmaların izini sürmek olanaklıdır.

ŞEKİL 8
Histografik Harita



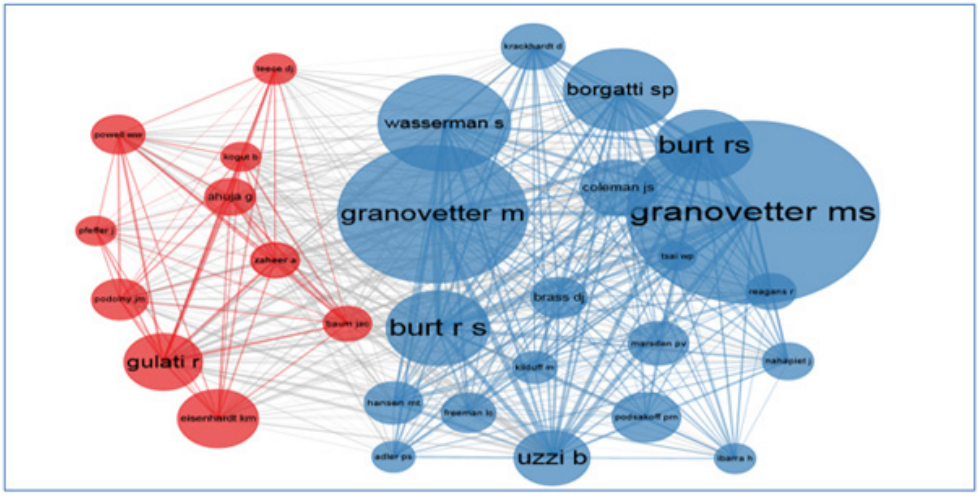
n

Çalışmanın veri seti açısından değerlendirildiğinde, histografik haritada ortaya çıkan en az iki atıf kümesinden bahsedilebilir. Birinci atıf kümesi, Ahuja'nın (2000) Strategic Management Journal da, ikinci atıf grubu ise Rindfleich ve Moorman'ın (2001) Journal of Marketing dergisinde yayınlanan çalışmaları ile başlamaktadır. Örgütler arası ilişkiler, girişimcilik, kültürlerarası karşılaştırma konuları Ahuja (2000) ile başlayan kümede yer almakta, işlem maliyeti ve kaynak temelli yaklaşım ile desteklenen kuramsal tartışmalara yer verilmektedir. İlk grup araştırmalarda stratejik ortaklıklar, küçük işletme, girişimcilik öne çıkan diğer konulardır.

Rindfleich ve Moorman'ın (2001) başlangıcını oluşurduğu ikinci araştırma kümesinde de benzer şekilde örgütler arası ilişkiler ve inovasyon konularına odaklanılmaktadır. Bu grup birinci kümede yer alan çalışmalara kıyasla, inovasyon konusuna daha fazla yoğunlaşmaktadır. Histografik haritada dikkati çeken diğer bir küme Li'nin (2009) çalışmasının başlangıcını oluşturduğu üçüncü bir grup olarak değerlendirilebilir. Birey-grup-örgüt düzeylerine odaklanan üçüncü grupta, üst-yönetim, performans, bireysel ve örgütsel performans, takım gibi konulara yoğunlaşılmaktadır.

Entellektüel yapı: Ortak atıf analizi: Birlikte kaynak analizi bize iki belgeye aynı anda atıf yapıldığında ortaya çıkan sıklığı gösterir ve alıntı yapan yazarlar arasında bir ilişki olduğunu gösterir.

ŞEKİL 8
Ortak Atıf Analizi



ÇİZELGE 8
Ortak atıf analizi-Arasındalık Merkeziliği Skorları ve Kümeler

Küme 1		Küme 2	
Düğüm	Arasındalık Merkeziliği	Düğüm	Arasındalık Merkeziliği
Gulati,1998	0.339098785	Granovetter,1973	0.539209593
Teece,1994	0.036481509	Burt,1992	0.434832231
Zaheer, 2005	0.023563025	Nahapiet,1998	0.028079369
Kogut,1992	0.107770441	Tsai,2001	0.043757943
Podolny,1997	0.131271481	Brass, 2004	0.155205743
Eisenhardt,1996	0.081048608	Burt, 2000	0.53523051
Ahuja, 2000	0.192712021	Coleman,1988	0.12922063
Baum,2000	0.139907554	Freeman,1979	0.074774907
Powell,1996	0.119258233	Granovetter,1985	0.357550558
Pfeffer,1978	0.023520372	Krackhardt,1990	0.132047677
		Borgatti,2002	0.319576354
		Hansen,1999	0.13120431
		Reagans, 2003	0.035661911
		Adler, 2002	0.055760468
		Wasserman,1994	0.189329165
		Ibarra,1992	0.053395244
		Kilduff, 2003	0.072454598
		Uzzi,1996	0.380615801
		Podsakoff, 2003	0.060246129

Üniversiteler: Yazarların bağlı bulunduğu kurumlar üzerinden incelendiğinde, City Üniversitesi ve Arizona State Üniversiteleri en fazla sayıda çalışmayı yürüten araştırmacıların üniversiteleri olarak görülmektedir. Öne çıkan kurumlar arasında ilk 5 kurum City Üniversitesi Hong Kong 7 çalışma, Arizona State Üniversitesi 6 çalışma, Tsinghua Üniversitesi 6 çalışma, Jiao Tong Üniversitesi 6 çalışma ve Illinois Üniversitesi'nin ise 5 çalışma yürütmüş olduğu görülmektedir.

ÇİZELGE 9
Ülkelere Göre İşbirliği Oranları

Ülke	Kaynaklar	Sıklık	TÜÜ(SCP)	(ÇÜÜ)MCP	ÇÜÜ Oran
ABD	80	0.34188	59	21	0.263
Çin	45	0.19231	27	18	0.4
İngiltere	20	0.08547	12	8	0.4
Avustralya	10	0.04274	8	2	0.2
Tayvan	10	0.04274	7	3	0.3

Alana katkı veren çalışmalarda, ilk 5 ülke işbirliklerinin oranı açısından değerlendirildiğinde hepsinin de yayınların tek bir ülkeden (TÜÜ) olduğu görülmektedir. Her ne kadar çoklu ülke yayınları (ÇÜÜ) gözlemlense de, oransal olarak tek ülke çalışmaları öne çıkmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Sosyal ağdüzeneği kuramı yazında giderek daha fazla ilgi görmekte ve verimliliği de artmaktadır. Alana dair araştırmalar, özellikle 2000'li yılların başından itibaren ivme kazanmış, güncel yazın içerisinde de bu ilgi artarak devam etmektedir. Ça-

lışma, WoS veritabanında yönetim ve işletme kategorileri altında yer alan sosyal ağdüzeneği kuramı araştırmalarına genel bir bakış sunmaktadır. Sosyal ağdüzeneği kuramı üzerine çalışmalarını sürdüren ve bu alanda tartışmalara katkıda bulunmak üzere çalışan araştırmacıların izlemeleri gereken akademik dergi, yazar ve makalelere odaklanarak, aynı zamanda gelecekteki çalışmalar için de yol gösterme amacındadır. Sosyal ağdüzeneği ile ilgili en fazla atıf alan çalışma Ahuja'nın (2000) çalışmasıdır. Araştırmalar farklı ülkelerden araştırmacılar tarafından yürütülmekle birlikte, Amerika ve Çin'li araştırmacıların nispeten daha öncü araştırmaları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, İngiltere ve Avustralya'dan da araştırmaların giderek artabileceği, geri plandaki sosyal ağ yapılarına bakılarak tahmin edilebilir.

Histografik haritadan elde edilen veriler ışığında, ilerleyen çalışmalar için bazı önerilerde bulunmak da mümkündür. Özellikle iki kümenin öne çıktığı tarihsel sürecin haritalandırılması ile, sosyal ağdüzeneği kuramına dair yazının örgütler arası ilişkiler konusundan hareketle, stratejik işbirlikleri, girişimcilik ve nispeten yakın dönem araştırmalarında ise inovasyon konusuna odaklanarak, disiplinlerarası bir görünüm sergilediği görülmektedir. Bulgular Oliver ve Ebers'in (1998) araştırmasında ortaya koydukları sonuçların bir kısmını destekler ve tamamlar niteliktedir. Oliver ve Ebers 1980-1996 yılları arasındaki çalışmaları inceledikleri araştırmalarında, örgütler arası ağdüzeneklerine odaklanmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, kaynak bağımlılık, popülasyon ekolojisi ve işlem maliyeti kuramları yüksek arasındalık skorları ile ağdüzenekleri araştırmalarının gelişmesinde etkili olabilecektir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular ve özellikle işlem maliyeti kuramına gösterilen ilginin güncel araştırmalar içerisinde de giderek artması dikkate alındığında Oliver ve Ebers'in (1998) bir önceki paragrafta yer alan bazı araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Araştırmacılar, alandaki disiplinlerarası çeşitlilikten faydalanarak araştırmalarını sürdürebilir, aynı zamanda inovasyon konusu ile kültürlerarası farklılıklar ve yeni örgütsel formlar benzeri konulara da odaklanabilirler.

Çalışmanın veri setinde yer alan çalışmalar aynı zamanda önemli sayıda atıfı olan, dolayısı ile alanda etki potansiyeli yüksek çalışmaları içermektedir. Lodka Yasası'na göre elde edilen grafik yorumlandığında, öngörüldüğü üzere, alana dair araştırmaların %92'si bir yazarın sadece bir kere yayın yapması ile oluşmaktadır. % 0,064'lük bir oranda kalan 38 yazar ise, verimli ve etkili az sayıda yazarı işaret etmektedir.

Bu konuda en çok araştırmanın yayınlandığı dergiler "Journal of International Business Studies Dergisi", "Journal of Business Ethics" ve "Journal of Management" dır. En üretken yazar Van Der Merwe'dir. Çalışma, alanda yürütülmesi planlanan araştırmalarda başvurulabilecek temel çalışmalar olarak, 744 alıntı ile Ahuja (2000) "The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages"; 606 alıntı ile Ireland, Hitt ve Vaidyanath (2002) "Alliance management as a source of competitive advantage" ve üçüncü olarak da 521 alıntı ile Rindfleisch ve Moorman (2001) "The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective" olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın birlikte atıf sonuçları, alanın temel çalışmalarının halen izlendiğini (Granovetter, 1973, Burt, 1992, Uzzi, 1997, vb) yazarların fikirlerini desteklemek üzere bu araştırmalardan destek almaya devam ettiklerini göstermektedir. Çalışmanın

bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, sonuçlar güncel yazını ve tarihsel süreci yansıtmaktadır. Oysa, yeni yayınların güncel yazına eklenmesi ile birlikte sonuçlar değişiklik gösterebileceğinden, verilerin boylamsal olarak değerlendirilebileceği farklı yöntemlerle analiz edilmesi önerilebilir. Ek olarak, bibliyometrik analiz ile elde edilen sonuçların bir kısmının içerik analizi ile birleştirilmesi daha detaylı sonuçlara ulaşılmasında katkı verebilecektir.

Kaynakça

Adler, P. S., ve Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. ***Academy of Management Review,*** 27(1): 17-40.

Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., ve Ariza-Montes, A. 2018.Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. ***European Research on Management and Business Economics,*** 24(1): 42-52.

Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. ***Strategic Management Journal,*** 21(3): 317-343.

Aparicio, G., Iturralde, T., ve Maseda, A. 2019. Conceptual structure and perspectives on Entrepreneurship education research: A bibliometric review. ***European Research on Management and Business Economics,*** 25(3): 105-113.

Aria, M., ve Cuccurullo, C. 2017. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. ***Journal of Informetrics,*** 11(4): 959-975.

Balkundi, P., ve Kilduff, M. 2006. The ties that lead: A social network approach to leadership. ***The Leadership Quarterly,*** 17(4): 419-439.

Baum, J. A., Calabrese, T., ve Silverman, B. S. 2000. Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. ***Strategic Management Journal,*** 21(3): 267-294.

Borgatti, S. P., Everett, M. G., ve Freeman, L. C. 2002. ***Ucinet for Windows: Software for social network analysis.*** Analytic technologies: Harvard

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., ve Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. ***Academy of Management Journal,*** 47(6): 795-817.

Borgatti, S. P., ve Halgin, D. S. 2011. On network theory. ***Organization Science,*** 22(5): 1168 1181.

Burt, R.S. 1992. Structural holes. The social structure of competition. ***Harvard University Press,*** Cambridge, MA.

Burt, R. S. 2000. The network structure of social capital. ***Research in Organizational Behavior,*** 22: 345- 423.

Cattani, G., Ferriani, S., ve di Lucca, V. C. 2008. A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. ***Organization Science,*** 19 (6): 824-844.

Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. ***American Journal of Sociology,*** 94: 95-120.

Cuccurullo, C., Aria, M., ve Sarto, F. 2013. Twenty years of research on performance

management in business and public administration domains. ***Academy of Management Proceedings,*** 1:14270

Culnan, M. J.1986. The intellectual development of management information systems, 1972 1982: A co-citation analysis. ***Management Science,*** 32(2): 156-172.

Dahlander, L., ve Wallin, M. W. 2006. A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets. ***Research Policy,*** 35 (8): 1243-1259.

De Bellis, N. 2009. ***Bibliometrics and citation analysis: from the science citation index to cybermetrics.*** Scarecrow press.

Duran-Sanchez, A., García, J. A., Del Río, M. D. L. C., ve Ratten, V. 2019. Trends and changes in the International Journal of Entrepreneurial Behaviour ve Research. ***International Journal of Entreprneurial Behavior ve Research,*** 25(7): 1494-1514

Ellis, P. D. 2011. Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraintsaffecting firm internationalization. ***Journal of International Business Studies,*** 42(1): 99-127.

Eisenhardt, K. M., ve Schoonhoven, C. B. 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. ***Organization Science,*** 7(2): 136-150.

Emirbayer, M., ve Goodwin, J. 1994. Network analysis, culture, and the problem of agency. ***American Journal of Sociology,*** 99(6): 1411-1454.

Freeman, L. C. 1978. Centrality in social networks conceptual clarification. ***Social networks,*** 1(3): 215-239.

Glänzel, W., ve Schubert, A. 2004. Analysing scientific networks through co-authorship. H.F.Moed, W. Glanzel ve U. Schmoch (Der.), ***Handbook of quantitative science and technology research:*** 257-276. Dordrecht: Springer.

Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. ***Sociological theory:*** 201-233.

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. ***American Journal of Sociology,*** 91(3): 481-510.

Gulati, R., ve Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. ***Administrative Science Quarterly,*** 43(4): 781-814.

Guler, I., Guillén, M. F., ve Macpherson, J. M. 2002. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. ***Administrative Science Quarterly,*** 47(2): 207-232.

Hallin, C. A., ve Marnburg, E. 2008. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. ***Tourism Management,*** 29(2): 366-381.

Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. ***Administrative Science Quarterly,*** 44(1): 82 111.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. ***Tourism Management,*** 31(1): 1-12.

Hood, W., ve Wilson, C. 2001. The literature of bibliometrics, scientometrics, and informetrics. ***Scientometrics,*** 52(2): 291-314.

Ibarra, H. 1992. Homophily and differential returns: Sex differences in network

structure and access in an advertising firm. ***Administrative Science Quarterly,*** 37 (3): 422-447.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., ve Vaidyanath, D. 2002. Alliance management as a source of competitive advantage. ***Journal of Management,*** 28(3): 413-446.

Kilduff, M., ve Brass, D. J. 2010. Organizational social network research: Core ideas and key debates. ***The Academy of Management Annals,*** 4(1): 317-357.

Kırkbeşoğlu, E., Sözen, H. C., ve Kurt, Esra. 2015. Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. ***İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,*** (52):109-138

Krackhardt, D. 1990. Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. ***Administrative Science Quarterly,*** 35(2): 342-369.

Kogut, B., ve Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. ***Organization Science,*** 3(3): 383-397.

Koufteros, X. A., Cheng, T. E., ve Lai, K. H. 2007. "Black-box" and "gray-box" supplier integration in product development: Antecedents, consequences and the moderating roleof firm size. ***Journal of Operations Management,*** 25(4): 847-870.

Lin, M., Miao, L., Wei, W., ve Moon, H. 2019. Peer Engagement Behaviors:Conceptualization and Research Directions. ***Journal of Service Research,*** 22(4), 388-403.

Liu, Y., ve Wu, B. 2010. A Bibliometric Research of Social Net-work Theory and Its Applications in MIS Domain. ***Proceedings of the 1st International Conference on E-Business Intelligence*** (ICEBI2010), Atlantis Press.

Mariotti, F., ve Delbridge, R. 2012. Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: The roles of potential and latent ties. ***Organization Science,*** 23(2):511-528.

Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. ***Academy of Management Review,*** 23(2): 242-266.

Oussi, R., ve Chtourou, W. 2020. Social capital dimensions and employee creativity: Does cognitive style matter? ***Competitiveness Review,*** 30(1):4-21.

Peters, H., ve Van Raan, A. 1991. Structuring scientific activities by co-author analysis: An expercise on a university faculty level. ***Scientometrics,*** 20(1): 235-255.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R.1978. ***The external control of organizations. Aresource dependence perspective.*** Stanford University Press.

Pritchard, A. 1969. Statistical bibliography or bibliometrics. ***Journal of Documentation.*** 25(4): 348-349.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, ve Nathan P. Podsakoff. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature andrecommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5): 879-903

Podolny, J. M., ve Baron, J. N. 1997. Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. ***American Sociological Review,*** 62(5): 673-693.

Powell, W. W., Koput, K. W., ve Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. ***Administrative Science Quarterly,*** 41 (1):116-145.

Reagans, R., ve McEvily, B.2003. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. ***Administrative Science Quarterly,*** 48(2): 240-267.

Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., ve Palacios-Marqués, D. 2016. A bibliometric analysis of social entrepreneurship. ***Journal of Business Research,*** 69(5): 1651-1655.

Rindfleisch, A., ve Moorman, C. 2001. The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. ***Journal of Marketing,*** 65(2): 1-18.

Slotte–Kock, S., ve Coviello, N. 2010. Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. ***Entrepreneurship Theory and Practice,*** 34(1): 31-57.

Su, Y. S., Lin, C. L., Chen, S. Y., ve Lai, C. F. 2019. Bibliometric study of social network analysis literature. ***Library Hi Tech.***

Teece, D., ve Pisano, G. 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. ***Industrial and Corporate Change,*** 3(3): 537-556.

Tranfield, D., Denyer, D., ve Smart, P. 2003. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. ***British Journal of Management,*** 14(3): 207-222.

Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. A***cademy of Management Journal,*** 44(5): 996-1004.

Uzzi, B.1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. ***American Sociological Review,*** 61(4):674-698.

Van der Merwe, R., ve Van Heerden, G. 2009. Finding and utilizing opinion leaders: Social networks and the power of relationships. ***South African Journal of Business Management,*** 40(3): 65-76.

Wasserman, S., ve Faust, K. 1994. ***Social network analysis: Methods and applications (V8)***. Cambridge university press.

Zaheer, A., ve Bell, G. G. 2005. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. ***Strategic Management Journal,*** 26(9): 809-825.

Şule Erdem Tuzlukaya, Doğu Akdeniz Üniversitesi'den 2000 yılında Turizm ve Otelcilik Yönetimi alanında Lisans derecesini almıştır. 2003 yılında Northampton Üniversitesi'den Yönetim Bilimi Yüksek Lisans Programı'dan mezun olmuştur. 2013 yılında Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora Programını başarıyla tamamlayarak doktor ünvanını kazanmıştır. Örgüt Kuramı, Girişimcilik, Örgüt Kültürü ve Liderlik alanlarında çalışmalarına devam etmektedir. Akademik hayatını Atılım Üniversitesi'nde sürdürmektedir.

Örgütler Arası Ağlar Perspektifinden Öğrenme ve Ağ Etkililiği Arasındaki İlişki: Stk Alanında Bir Araştırma

The Relationship Between Learning and Network Effectiveness in Perspective of Interorganizational Networks: A Research On NGOs

Ata ÖZDEMİRCİ
Marmara Üniversitesi

Murat MALO
Marmara Üniversitesi

Özet

Bu çalışmada örgütler arası öğrenme ile ağ etkililiği arasındaki ilişki incelenmektedir. Gençlik alanında aktif bir ağ olan Gençlik Örgütleri Forumu'na (GoFor) ait veriler sosyal ağ analizi programı UCINET aracılığıyla kodlanmış ve analiz bulguları elde edilmiştir. Bu kapsamda GoFor üyesi 32 tüzel örgüt arasındaki bağları tespit etmek için "bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı ve işbirliği gerçekleştirme" olmak üzere üç farklı ilişki türünde veri elde edilmiştir. Var olan (1) ve var olmayan (0) ilişkiler ikili kodlama şeklinde matris oluşturulmuştur. Analiz bulguları ağa ilişkin merkezilik (iç-dış derece, arasında, yakınlık ve Bonacich), yoğunluk ve yapısal boşluklar verilerini kapsamaktadır.

Anahtar kelimeler: Örgütler arası öğrenme, ağ etkililiği, sosyal ağ analizi

Abstract

This study examines the relationship between inter-organizational learning and network effectiveness. Data belonging to the Youth Organizations Forum (GoFor), which is an active network in the youth field, was coded through the social network analysis program, UCINET, and analysis findings were obtained. In this context, three different types of data were obtained, namely "sharing information, sharing resources and cooperating" to identify the links between 32 GoFor member legal organizations. Existing (1) and nonexistent (0) relationships are created as a matrix in binary coding. The findings of the analysis include network-related centrality (internal-external degree, proximity, and Bonacich), density and structural gaps.

Keywords: Inter-organizational learning, network effectiveness, social network analysis

Kuramsal Çerçeve

Ağ kuramı; bilgisayar ve ağ bilimlerinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan ve grafik kuramının bir parçası olarak ifade edilen, fizik, bilişim, biyoloji, ekonomi, sosyoloji gibi birçok disiplinle ilişkisi bulunan kapsamlı bir kuramdır. Ağ kuramının pratik uygulama alanlarının başında ise genetik, metabolizma, sosyal ağlar, internet, epistemolojik ağlar, üretim ve dağıtım zincirleri gelmektedir. Borgatti ve Halgin'e (2011) göre ağ kuramı; bireyler, gruplar ya da örgütler arasındaki ilişkilerin merkezilik, yoğunluk gibi yapısal özelliklerini ele almaktadır. Ağlaşma kuramı ise; örgütlerin neden ağ oluşturdukları, hangi yönetim mekanizmasına neye göre karar verdikleri, ağ öncüllerinin, çıktılarının ne oldukları gibi konulara odaklanmaktadır (Brass, 2002).

Sosyal ağlar ise genel olarak "toplumsal davranışlar, bireysel davranışların toplamıdır." anlayışını reddederek her bir aktör arasındaki ilişkileri konu almaktadır (Emirbayer ve Goodwin, 1994). Toplumsal davranışlar; insan ya da insan unsuru ile oluşmuş yapıların kümülatif bir tepkisi olarak düşünülmektedir. Bu tepkinin oluşması için diğerlerinin etkisinin olması gerekmektedir. Ayrıca bu davranışın geçmişten bugüne ve geleceğe taşınması en önemli ayrıntıdır. Sosyal ağlar gibi toplumsal kümülatif davranışlar küçük parçaların bir araya gelmesinden daha farklı bir anlama sahiptir. Sosyal ağlar; bireyler ve örgütler (kâr amacı güden ve kar amacı gütmeyen yapılar) gibi birimleri temsil eden aktörler arasında oluşan bir takım özel bağlar ve temaslar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağların özellikleri aktörün sosyal davranışları hakkında bilgi vermektedir (Mitchell, 1969).
Laumann ve ark. (1978) sosyal ağ kavramını "birey ya da örgütlerden oluşan aktörlerin sosyal ilişkiler (arkadaşlık, fon aktarımı, üyelik, vs.) aracılığıyla birbirine bağlantılı olması" olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak; Van De Ven (1976), aktörler arasında oluşturulmuş bir sosyal yapının ayrı bir örgütlenme gibi davranacağından; sadece aktörler arası ağ düzeneğindeki üyelerin davranışlarının analiz edilmesiyle bütünün anlaşılmasının mümkün olmadığını ve ortaklaşa davranışın tamamen aktörler arası ilişki örüntüsünün kendine has bir özelliği olarak ortaya çıkacağını vurgulamaktadır.

En genel açıdan bakıldığında ağlar; örgütler, bireyler ve gruplar arasındaki sürekli gerçekleşen değişimler ve etkileşimler olarak tanımlanmaktadır (Weber ve Khademian, 2008). Başka bir açıdan bakıldığında ağlar; aktörler arasında herhangi bir ilişkinin varlığı ya da yokluğunu gösteren bir takım bağların tümüne denilmektedir (Brass ve ark., 2004). Bu doğrultuda Oliver ve Ebers (1998) farklı bir bakış açısı ile örgütler arası ağları "farklı örgütler arasındaki her türlü ilişkiye dayanan bağlantılar kümesi" olarak tanımlamaktadırlar. Provan ve ark. (2007:480) ise şu şekilde tanım yapmaktadır:

"Örgütler arası ağ içerisinde ana düşünce birbirinden farklı örgüt türleri arasındaki ilişkilerdir. İki ya da daha fazla aktörün birbiri ile oluşturmuş oldukları ilişki, ağ kavramını yeterince tanımlamamaktadır. Bu ilişki çoğu zaman bir "ağ" olarak ifade edilmemektedir. Farklı disiplinlerde bu kavram yerine ortaklık, stratejik ortaklık, işbirliği, koalisyon gibi kelimeler kullanılmaktadır. Her ne kadar farklı tanımlamalar literatürde yer alsa da arka planda sosyal etkileşim, ilişki, bağ, bağlantı, işbirliği ve toplu bir eylem yer almaktadır".

Bununla birlikte; Farias ve Hoffman'ın (2018) gerçekleştirmiş olduğu analize göre "ağ-network" ve "alliance-işbirliği" literatürde %87'lik bir kullanım oranı ile en fazla kullanılan kavram olduğu tespit edilmektedir. "İşbirliği" kavramının ise aynı ağ içerisindeki farklı örgütlerin müşterek olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler olarak nitelendirildiği ifade edilmektedir. (Muijs ve ark., 2010).

Oportünist yaklaşımla ele alındığında örgütler arası ağlar aktörler için bir fırsat alanı olarak; farklı türden örgütler arasında ortak girişimi, stratejik ortaklığı, iş birliğini ve konsorsiyumu ifade etmektedir (Podolny ve Page, 1998). Bu bakış açısı ile ağların aynı zamanda karmaşık problemlerin daha geniş kaynakların dâhil edilmesi ve kapasitenin artırılmış olması ile karşılıklı stratejik ilişkiler kapsamında üstesinden gelmek için etkili olduğu anlaşılmaktadır.
Genel açıdan bakıldığında örgütsel sosyal ağların iş dünyasında kendine yer bulması 1970'li yıllardan sonra gerçekleşmiştir. 1980 ve 90'lar bu alanda ileri araştırmaların gerçekleşmesine sahne olmuştur. Johanson ve Mattsson'a (2006) göre "ağ" kavramı 1982 yılında yayımlanan *"Firms in networks: A new view on competitiveness"* (Hagg ve Johanson, 1982) ve *"Marketing for competitiveness"* (Hammarkvist ve ark., 1982) kitapları ile ortaya çıkmıştır. Örgütler arası ağ alanında en fazla alıntılanan kaynak Hakansson ve Snehota'nın (1989) çalışmaları olarak göze çarpmaktadır. 2000'li yıllarla birlikte ağ kavramı, örgütler dünyasında gelişen bir paradigma olarak örgüt sosyologlarının ilgisini daha da çekmektedir.

Araştırma Sorusu

Yaptığımız çalışmanın merkezinde örgütler arası ağlar ve ilgili kavramları yer almaktadır. Ağ ve örgütler arası ilişkiler; birtakım aktörler arasında (birey, grup, örgüt, vs..) oluşan bir takım bağlara (kaynak, arkadaşlık, bilgi alışverişi, vs. gibi) odaklanır. Her iki kavram da aktörlerin farklı durumlarda neden farklı bağlar oluşturma girişiminde olduklarını merak etmektedir. Her iki kavram da bu ilişkilerin nasıl sonuçlandıklarına ve aktörlerin bu ilişkiler içerisinde nasıl konumlanacağını incelemektedir (Fombrun, 1982). Yine de kapsayıcı olması açısından çalışmamızda tercih ettiğimiz ifade "örgütler arası ağlar" olmuştur.

Örgütler arası ağlar günümüzde yaygınlaşmasına rağmen (Lewis, 2011), ağ etkililiği için hala tam bir anlayış ortaya çıkmamıştır (Kenis ve Provan, 2009). Ağ etkililiği; örgütsel (Goodman ve Pennings, 1977) ve örgütler arası ağ düzeylerde (Provan ve Milward, 2001) olmak üzere problematik bir alan olarak karşımızda bulunmaktadır. Hangi düzeyde ağ etkililiğinin daha önemli olduğu ya da genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği literatürde tartışılmaktadır. Bunun nedeni, bir ağın etkililiğinin değerlendirmesini yapmanın, bir örgütün etkililik değerlendirmesini yapmaktan daha karmaşık bir sisteme sahip olmasıdır (Shonk ve Bravo, 2010).

Turrini ve ark. (2010) gerçekleştirdikleri çalışmada ağ ilişkilerini kişisel, örgütsel ve örgütler arası düzeyde ele almakta ve örgütler arası düzeyin daha önemli olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmalarında örgütler arası ağ düzeyinde etkililiği; amaçları gerçekleştirebilecek kapasite, ağ sürdürebilirliği ve ağ öğrenmesi-yenilikçiliği olarak incelemişlerdir. Ayrıca ağ içerisindeki tüm örgütlerin etkinliklerini arttırması, hedef kitlesini memnun etmesi, meşruiyetini sağlaması, kaynaklara rahat bir şekilde

ulaşabilmesi ve maliyetlerini azaltması da ağ etkililiğinin birer göstergesi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte farklı düzeylerde ele alınan çalışmalarda araştırmacılar hangi tür ağ olursa olsun ağların tam bir harmoni içerisinde çalışmasının mümkün olmadığı görüşünü paylaşmaktadır (Agranoff ve McGuire, 2001).

Literatür incelendiğinde her üç düzeyin aynı anda ele alınıp ağ etkililiğinin ölçümlendiği tek bir araştırma göze çarpmaktadır: Herranz (2010) Boston'da gerçekleştirdiği çalışmada 3 farklı sektörden iş gücü ile ilgili ağları her üç düzeyde incelemiştir. Bu çalışmada her düzeyin kendi göstergelerinin olduğunu önerilmektedir. Ancak literatür genel olarak incelendiğinde özellikle örgütler arası ağ düzeyinde ağ etkililiği alanında yeterince ampirik bulgu bulunmamaktadır (Raab ve Kenis, 2009; Saz-Carranza ve Ospina, 2011).

Provan ve Milward (1995) ağ yapısı ve ağ etkililiği arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Ruh sağlığı merkezlerini ele aldıkları çalışmada ağ yapısı ile ilgili olarak ağ merkeziliği ve yoğunluğunu incelemişlerdir. Öncü bir çalışma olarak Provan ve Milward (1995) oluşturdukları modele göre ağ yapısının merkezileştikçe ve sistem kararlılığı ve kaynak bağımlılığı arttıkça ağın daha etkili olduğu belirtilmektedir. Ağ etkililiği ile ağ yapısını temele alan diğer bir çalışmada Provan ve Sebastian (1998) ağ bütünleşmesi ve ağ etkililiğini incelemişlerdir. Bu çalışmada yoğunluğu yüksek ağların klikleri hesaba katmadan olumlu ağ çıktılarına ulaşamayacağı ve bir ağ içerisinde alt grupların varlığı ve bunların merkezilikleri ile ağ performansları arasında pozitif ilişki mevcut olduğu bulgulanmıştır.

Raab ve Suijkerbuijk (2009); bir ağın farklı kombinasyonlarla nasıl etkili olabileceğini gösteren konfigürasyonel yaklaşımı kullanan ilk çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgular ağ etkililiğini bir takım yapısal faktörlerin etkileşimine bağlamaktadır. Örgütler arası ağ etkililiği bir aktörün tek başına gerçekleştiremeyeceği amaçları diğer aktörler ile birlikte gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanmakta ve ağ etkililiği genel olarak tüm ağ düzeyinde incelenmektedir (Provan ve Kenis, 2008).

Bununla birlikte ağ etkililiği için önerilen genel bir modele göre ağ performansını etkileyen unsurlar; yapısal, yönetsel, bağlamsal ve fonksiyonel olarak ifade edilmektedir (Isset ve ark., 2011; Turrini ve ark., 2010). Ancak ağ etkililiği ile ilgili gerçekleşmiş çalışmalarda ortaya konulan temel göstergelerin (yapısal, fonksiyonel, yönetsel, bağlamsal) hiç birinin ağ etkililiğinde tek başına gerekli bir gösterge olmadığını; ancak tüm bu göstergelerinin hepsinin bir arada olması ağ etkililiğini olumlu bir şekilde etkileyeceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Cristofoli ve Markovic, 2012).

Bununla birlikte ağ etkililiğini değerlendirmek için gerçekleştirilen çalışmalarda üç yaklaşım göze çarpmaktadır; ağın genel amacını ne derece gerçekleştirdiği, sürecin ne derece olumlu gerçekleştiği ya da gerçekleşiyor olduğu ve ağ paydaşlarının algısının ne olduğu (Lucidarme ve ark., 2014). Lindencrona ve ark. (2009) gerçekleştirdikleri çalışmada ağ etkililiğine ilişkin olarak 3 boyut önermişlerdir: kapsayıcılık, ağ öğrenmesi, ulaşılan hedef kitle. Raab (2014) ise ağların amaçları doğrultusunda kaynak ve yeni fikirler üretmek için sahip olduğu farklılıkları yönetebildiği sürece başarılı ve etkili olabileceğini ileri sürmüştür.

Yapısal olarak ele alınan araştırmalar, bir ağın yapısının ağ etkililiği ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ağ yapısı, ağ içerisindeki bütünleşme derecesini ifade etmektedir. Raab ve ark. (2013) ağ içerisinde bulunan aktörlerin sinerjisini oluşturan üç farklı bütünleşme yönteminin gözlemlendiğini ifade etmektedir: aktörler arasındaki bağların düzeyini ifade eden ağ yoğunluğuna göre bütünleşme, ağ bağların düzeyine göre odak noktada bulunma derecesini ifade eden ağ merkeziliğine göre bütünleşme, ikili ilişkilerin tüm ağı oluşturmasını sağlayan kliklere göre bütünleşme. Raab ve ark. (2013) çalışmada özellikle ağ merkeziliğine göre bütünleşmeyi ağ etkililiği için gerekli bir koşul olarak görmektedir. Aynı bulgular Provan ve Milward (1995) merkezilik ve tutarlılığı gerekli bir koşul olarak gördüğü çalışmada da gözlemlenmektedir. Her iki çalışmada da kaynak önemli ancak gerekli bir koşul değildir. Nitekim Provan ve Sebastian (1998) bir ağın etkili olması için klik bütünleşmesinin yoğun ve çoklu ağ bağlar aracılığı ile olması gerektiğini söylemektedir.

Wang ve ark. (2015) yaptığı çalışmaya göre ağ yoğunluğunun ağ etkililiği ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte ağ merkeziliğinin düşük ve yeterli kaynakların olduğu ağların daha etkili-başarılı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgu Provan ve Milward (1995), Raab ve ark. (2013) ve Jennings ve Ewalt (1998)'ın bulguları ile çelişmektedir. Bu araştırmalara göre merkezi konumda olan aktörlerin etkililiği artırmak için diğerleri ile daha fazla iletişime geçtiği bulgulanmıştır.

Sandström ve Carlsson (2008) çalışmalarında oluşturdukları modele göre ağın yapısal özellikleri (yoğunluk ve merkezilik) ile yapısal boşlukların ağ etkililiği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Kremer ve Talamini (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada balık tedarikçisi ağları üzerinde çalışmışlardır. Bu çalışmada araştırmacılar ağ yapısının (yoğunluk, karşılılık, merkezilik), örgütler arası ağ öğrenmesi üzerinde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir.

Ağ etkililiği ile ilgili çalışmaların geneline bakıldığında hangi düzeyde ağ etkililiğinin net bir sonuç vereceği, hangi unsurların (yapısal, yönetsel, bağlamsal ve fonksiyonel) ağ etkililiğinde önemli olduğu ve örgütler arası ağ öğrenmesinin ağ etkililiği ile ilişkisi göze çarpmaktadır. Provan ve Milward'ın gerçekleştirdiği çalışmadan (1995) itibaren geçen çeyrek asırda ağ etkililiği ile ilgili akademinin ortak bir paydada buluşmamış olması ağ etkililiği ile ilgili daha fazla çalışma yapma gereğini ortaya koymaktadır (Kenis ve Provan, 2009; Agranoff ve McGuire, 2011).

Örgütler arası ağ ilişkilerini farklı düzeylerde somutlaştırmak için Knight (2002) ağ öğrenmesi için örgütler arası ağ alanı oluşturmuştur. Buna göre örgütler arası ilişkilerin birbirinden farklı ikiden fazla örgütün bir araya gelmesinden ya da etkileşime geçmesinden daha çok anlam taşıdığı görülmektedir. Bireylerin, grupların, örgütlerin, ikili ilişkilerin, örgütler arası ağların ve tüm-ağ düzeyinin kavramı oluşturmuş olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin; bir bireyin, bir örgütler arası ağ ile kurmuş olduğu bağ bir örgütler arası ağ örneği olmaktadır. Aynı şekilde bir grubun, ikili bir ilişki ile etkileşim oluşturması da buna örnek teşkil etmektedir.

Bu çalışmada, sivil toplum alanında bulunan bir ağa ilişkin örgütler arası öğrenme düzeyine ilişkin verileri merkezilik, yoğunluk, yapısal boşluklar gibi ağın yapısal özellikleri incelenerek değerlendirilmiş (Levinson ve Asahi, 1995) ve tüm ağ düzeyinde ağ etkililiği ele alınmıştır. Bu kapsamda araştırma sorumuz şu şekilde netleşebilir:

"Örgütler arası ağ öğrenmesi ile ağ etkililiği arasında ilişki var mıdır?"

Çalışmada, aktör birimi olarak STK'lar ele alınmaktadır. Her bir STK bir aktörü temsil etmektedir. GoFor'un oluşturmuş olduğu ağ yapısı sosyal ağ analizi kapsamında değerlendirilmiştir. Ağ yapısını oluşturan ilişki boyutları "bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı ve işbirliği gerçekleştirme" zemininde ele alınmıştır. Çalışma sonunda ağa ilişkin yapısal özellikler düzeyinde toplanacak veriler ışığında örgütler arası ağ ilişkileri haritalaması yapılmış ve UCINET 6.671 programından elde edilen haritalama görseli ve analiz bulguları literatür kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırma düzlemi: Sivil toplum kuruluşları ve örgütler arası ağlar: Ağlar farklı aktörler arasındaki boşlukları kapatma işlevine sahiptirler. İletişim, ağlar içerisindeki boşlukları kapatma işlevinde önemli bir role sahiptir. Örgütler arası ağlar, sivil toplum içerisindeki boşlukları doldurmak için oluşturulmaktadır (Hadenius ve Uggla, 1996). Taylor ve Doerfel'in (2003) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada zengin medya araçları ile gerçekleşen iletişimin, STK'lar tarafından tercih edildiği ve bu araçları en çok kullanan STK'nın ise daha merkezde olduğu yargısına varılmaktadır. Bu iletişim, STK'ların genellikle toplumsal, örgütsel ve kurumsal ağlar ile birlikte anılmasını sağlamaktadır.

STK ve ağ faaliyetleri ele alındığında STK'ların fon desteğinden mahrum kalmasının nedeni fon kaynaklarının kıt olması değil, STK'nın kaynak sağlayan kurum ve kuruluşlar ile olan bağlantılarının ve iletişiminin eksik olmasıdır. Güçlü bağlara sahip STK'ların fon desteklerine ulaşma potansiyelleri daha fazla olmaktadır (Ozman ve Fındık, 2008). Ancak güçlü bağlara sahip olmanın tek yararının bu olmadığı ve STK'ların kurumsal kapasite, uzmanlık, vs.. gibi amaçlara ulaşmak için de bu bağlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Hatta bazen güçlü bağlara sahip olmamak fon desteklerinden yararlanma fırsatını kaçırmak anlamı taşımaktadır.

Bunlara ek olarak bazen STK'lar ağ faaliyetlerine bilinçli olarak ya da farkında olmadan dahil olmayabilmektedir. Bu gerekçeler, STK-ağ ilişkisindeki kısıtlılıkları oluşturmaktadır. İlk olarak ağ faaliyetleri STK'ların en önemli iş yükünü oluşturmamaktadır. İkincisi; ağlar genellikle resmi olmayan biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Dahası bu ağlar (bağlantı, ilişki) genellikle bireyler aracılığı ile yürütülmektedir. Bu ilişkileri sağlayan bireyin yokluğu, ilişkilerin de yok olması anlamın taşımaktadır. Her örgütün kendi doğasına uygun belirli bir amacı bulunmaktadır. Bu da birden fazla örgütün bir araya gelme ve birlikte hareket etme sinerjisinin oluşmasını zorlaştırmaktadır (Böhe ve Silva, 2004). Bir diğer kısıtlılık ise ağ yöneticilerinin farklılıkları ve ağ karmaşıklığını yönetme sürecinde başarısız olmasıdır. STK'lar kapasite yetersizliğinden dolayı ağ faaliyetlerine sürdürülebilir ve etkili bir şekilde katılamayabilir. Maddi ve personel kaynağı eksikliği burada kullanılan kapasite kavramını açıklamaktadır (Cooper and Shumata, 2012).

Ekonomik belirsizlik ve maddi yetersizlik örgütlerin ağ kurma faaliyetlerinde yer almasını olumsuz etkilemektedir. Çünkü maddi olanağı bulunmayan bir STK herhangi bir eylem gerçekleştiremez ve bunun sonucunda da işbirliği gerçekleştirmek için herhangi bir motivasyona sahip olamaz (Eadie, 1997). Cooper ve Shumata'nın (2012) gerçekleştirmiş olduğu nicel araştırmaya göre STK'ların işbirliği ve ağ faaliyetleri oluşturması ile ilgili engel ve kısıtlılık teşkil eden en önemli bariyer yetersiz yönetişim sistemi ve altyapı eksikliğidir. Aynı zamanda sistem ve altyapının özgün olması ve ağ türü, vizyon, misyon gibi unsurlara uygun olması ve birbirini karşılıyor olması da diğer ayrıntılardır.

Araştırmanın Amacı ve Evreni

Yoğunlukla kâr amacı güden örgütler üzerinde yapılmış araştırmalar ağ çalışmaları içerisinde hem metodoloji hem de ampirik bulgular itibari ile farklı sektör ve alanların ihtiyaçlarını karşılamamaktadır (Ebers ve Jarillo, 1998). Bir örgüt türünün yoğun olarak bulunduğu bir ağdan elde edilen sonuç ve çıktıların başka ağlarda aynı olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği tartışılmaktadır. Örneğin, biyoteknoloji sektöründeki firmaların oluşturmuş olduğu ağ çıktısı ya da yönetişim süreci bilgisi, çevre alanında aktif örgütlere transfer edilebilir mi? (Bergenholtz ve Waldstrom, 2011).

Her ne kadar bir ağa özgü durumların (ağ yapısı, merkezilik, öğrenme ve etkililk, vs..) bir başka ağ türünde aynı sonuçları vermeyeceği düşüncesi var olsa da (O'Leary ve Vij, 2012) bu durumların farklı sektöre ya da alana göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorusu hala cevapsız kalmaktadır (Lioukas ve ark., 2015). Bazı çalışmalar tüm aktörlerin etkileşimde olduğu ağların daha faydalı olduğunu iddia etse de (Ahuja, 2000; Reagens ve ark., 2004), bazıları da ağ içerisinde oluşan yapısal boşlukların aktörlere zaman ve kontrol mekanizmalarını elde tutabilme fırsatı sunmasından dolayı daha faydalı olduğunu bulgulamışlardır (Burt, 1992; McEvily ve Zaheer, 1999). Bu çalışmanın konusunu kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak STK'ların oluşturmuş oldukları örgütler arası ağlar oluşturmaktadır. Araştırma böylece örgütler arası ağ literatürüne STK örgüt türü açısından katkı sunacaktır. Ayrıca çalışmada sosyal ağ analizi yöntemi kullanılarak örgütler arası tüm-ağ haritası oluşturulacak ve Türkiye'de yerleşik ve bir ağ oluşturan STK'lara ilişkin bulgular incelenecektir.

Türkiye'de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının ve gruplarının oluşturmuş olduğu örgütler arası ağlar bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmada ele alınacak ağ yapısı; Gençlik Örgütleri Forumu Derneğidir (GoFor). Türkiye'de gençlik politikasının hak temelli bir yaklaşımla ele alınması konusunda çalışan GoFor gençlik örgütlerinin birlikte hareket ettiği bir ağdır. GoFor, T.C Ankara Valiliği İl STİGM'ne bağlı olarak 2015 yılında kurulmuş olan 2019 itibari ile 56 üye örgüte sahip olan bir "hak ve savunuculuk" derneğidir. Üyeler, tüzel ya da tüzel olmayan örgütlerden oluşmaktadır. Bu nedenle dahil etmeyi artırmak için, tüzel örgütlerin dahil olduğu "dernek" ve tüzel olmayan örgütleri (informal gruplar, gençlik meclisleri, vb.) içeren "forum" yapısı işlevsel olarak oluşturulmuştur. Dernek faaliyetleri, Ankara İl STİGM'ne bağlı olarak ifa edilmektedir. Tüzük, bu durumda bağlayıcı hükümleri kapsamaktadır. Tüzel olmayan örgütleri de kapsayan "forum"

yapısının iş ve işleyişi GoFor Genel Kurul'da kabul edilen ve tüzüğe göre tüm üyeleri bağlayıcılığı bulunan Çalışma Usül ve Esasları'na (ÇUE) göre yürütülmektedir.

Metodoloji

Bir ağı anlayabilmek için; yeteri kadar bağın; bağlantısız aktörlerin; doğru bağlantıların olup olmadığı; merkezi konumda veya köprü olan aktörün hangisi olduğu gibi verilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sosyal ağ analizi üzerine gerçekleşen çalışmalarda genellikle iki tip veri elde edilmektedir. Birincisi; metinler taranarak veri elde edilmektedir. İkincisi de araştırmacının değer gördüğü gözlemleri veri olarak kullanması. Son durumda araştırmacı nesnel yaklaşımları kullanmamaktadır (Brass ve ark., 2004). Yani bir araştırmada bir aktörün diğer aktörlere selam vermesi bir veri oluştururken diğer bir çalışmada aynı bankayı kullanma bir başka veri olabilmektedir. Bu araştırmada, aktörler arasında bağları ifade eden veriler aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Dershem ve ark. 2011: 24):

Bilgi paylaşımı: Aynı atölyelere katılma, elektronik posta gönderimi, planlanmış toplantılar gerçekleştirme, telefon görüşmesi, ziyaretler.

Kaynak paylaşımı: Aynı projede yer alma, personel değişimi, fiziksel alan paylaşımı, uzman desteği, fon desteği.

İşbirliği gerçekleştirme: Ortak kampanya çalışması düzenlemek, aynı çatı kuruluşa üye olmak, karar alıcı mekanizmalara karşı ortak bir faaliyet içerisinde yer alma, savunuculuk-lobicilik faaliyetleri düzenlemek.

Bu çalışma ile hedeflenen çıktı; birer örgüt olarak STK'ların paydaşları ile oluşturmuş oldukları ilişkilerin ağ haritalamasını oluşturmak ve örgütler arası ağların "STK" örgüt tipinde ne gibi özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmada resmi ve biçimsel bir kuruluş olarak Gençlik Örgütleri Forumu Derneği (GoFor) üyelerinin sosyal ağ analizi gerçekleştirilmiş olup birbirleri ile ilişkileri yoğunluk, merkezilik, yapısal boşluklar düzeylerinde ele alınarak örgütler arası öğrenme ve etkililiği açısından değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu çalışmada Gofor'a üye örgütlerin birbiri ile arasında var olan ilişkileri tespit etmeye yönelik bir online veri toplama formu kullanılmıştır. Bu form, örgüt temsilcilerine telefon ve mail-haberleşme kanalları aracılığıyla iletişime geçilerek paylaşılmış olup; formda hazır bir şekilde bulunan üye örgütlerin isimlerini ve hangi boyutta ilişkilerinin olduğunu işaretlemeleri talep edilmiştir. Veri toplama formu (EK-2), üyeler ile iletişime geçilerek 3 Ocak 2019-10 Şubat 2019 tarihlerinde paylaşılmıştır.

Veri toplama formu, 5 bölümden oluşmuştur. İlk bölüm katılımcıların tez hakkında bilgilendirildiği kısımdır. İkinci bölüm içerisinde üyeye ait tanımlayıcı bilgiler talep edilmektedir. Üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde ise üyenin örgüt düzeyinde diğer aktörlerle ilişkisi hakkında bilgi toplanmıştır. Araştırmaya dahil olan her bir üyeden ilişkisinin olduğunu ifade edeceği 3 aktör paylaşması istenmiştir. Formda "Aktör-1, Aktör-2 ve Aktör-3" olarak belirtilen bu seçeneklerde herhangi bir önem derecesi bulunmamaktadır. Bu bölümlerde formu dolduran temsilcinin diğer üye

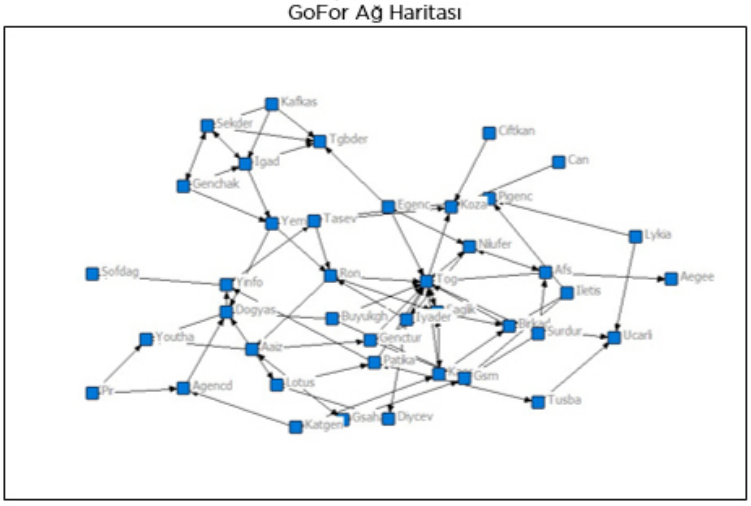
örgütlerdeki bireyler ile olan ilişkilerden arınmış olmasını sağlamak için kendi yönetim kurulu görüşü ile doldurmaları tavsiye edilmiştir.

Elde edilen veriler ikili kodlama sistemi kullanılarak oluşturulan matris üzerinden SAA programında değerlendirilmiştir. Aktörlerin beyan ettikleri ilişki boyutlarında "1" diğer aktörle ilişkinin varlığını, "0" ise yokluğunu temsil etmektedir. Araştırmada kullanılacak analiz programı UCINET 6.671'dir. Bu program sosyal ağ verilerinin analizi için kullanılan kapsamlı bir pakettir. Bu program çok çeşitli biçimlerdeki metin dosyaları ve MS Excel dosyaları ile uyumlu çalışmakta ve yaklaşık 33.000 bağa kadar işlem yapabilmektedir. Program ile uygulanabilecek analizler arasında merkezilik ölçümleri, alt grup tanımlama, rol analizi, görsel haritalama ve permutasyona dayalı istatistiksel analizler yer almaktadır. Ayrıca pakette matris cebiri ve çoklu değişken istatistikleri gibi güçlü matris analiz işlemleri de yer almaktadır.

Bulgular

Veri matrisi ve haritalama: Veri matrisi oluşturulurken araştırmaya dâhil olan 32 aktörün paylaşmış oldukları veriler dikkate alınmıştır. Bu veriler matrisin sütun bölümüne işlenmiştir. Bununla birlikte çalışmaya dâhil olan 32 aktör, GoFor üyesi toplam 55 aktörü (kendileri hariç) tercih edebilmelerinden dolayı satır kısmına, araştırmaya dâhil olmayıp ancak tercih edilen üyeler de eklenmiştir. Bu üyelerin sayısı ise 9'dir. Nihai anlamda toplamda 32 aktör (sütun), 40 aktör (satır-kendisi hariç) arasından ilişki bağları oluşturulmuştur. Çizim 1'de matris sonucu sosyal ağ analizi programı ile oluşturulmuş haritalandırma görseli bulunmaktadır.

ÇİZİM 1
GoFor Ağ Haritası



Merkezilik değerlerine ilişkin bulgular: Paylaşılan veri toplama formunda, üyelerin diğer üyelerle 3 farklı ilişki boyutunda oluşturmuş oldukları bağları paylaşmaları istenmiştir. Araştırmaya toplamda 32 üye dahil olmuş ve toplamda 41 farklı üyeyle toplam 87 bağ oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Her üye, aynı ilişki boyutunda farklı aktörlerle ve farklı ilişki boyutlarında aynı aktörlerle gibi farklı kombinasyonlarda verilerini paylaşmıştır. Buna göre aktörler arasında en fazla bağ oluşturulan ilişki

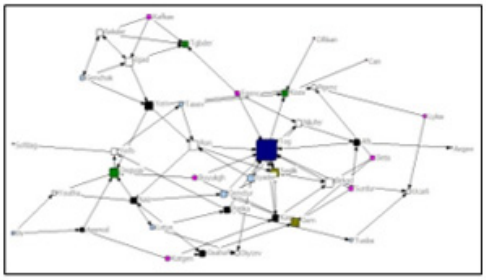
boyutu 52 frekans ile "Bilgi Paylaşımı" (%59,9) olmuştur. Üyeler; 18 frekansla "İşbirliği Gerçekleştirme"(%20,6) ve 17 frekansla "Kaynak Paylaşımı" (%19,5) boyutlarında bağ oluşturmuşlardır.

Derece merkeziliği: İç derece: Bir aktöre gelen doğrudan bağlantılar olarak tanımlanmaktadır. İç derece ölçümü yüksek aktörün önemli ya da prestijli olduğu ifade edilmektedir (Bloch ve ark., 2017). İç derece ölçümlerine göre en merkezi konumda olan aktör #12 frekans ile Tog olarak gözlemlenmektedir. Gsm ve Saglik ise #5 frekans ile tüm-ağ düzeyine göre merkezileşmektedir. Dogyas, Koza ve Tgbder ise #4 frekansla merkezileşmektedir. Yani Tog, ego-ağ düzeyinde en fazla bağ oluşturulan aktör durumundadır. Çizim 2, ağ içerisindeki iç derece merkeziliği yüksek aktörü büyük nokta şeklinde göstermekte olup, küçük noktaların iç derece merkeziliği görece küçülmektedir.

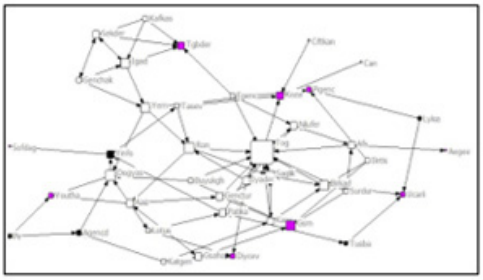
Derece merkeziliği standart sapma değerleri incelendiğinde dış derece (1.23) ve iç derece (2.12) olduğu gözlemlenmektedir. Yani, iç derece frekanslarının kendi içerisinde daha fazla farklılaştığı ve dış derece değerlerinin ise homojenleştiği gözlemlenmektedir.

Dış derece ağ merkeziliğinin %2.25 olduğu ve iç derece ağ merkeziliğinin ise %25.31 olduğu tespit edilmektedir. Bu değerler kendi içerisinde farklılaşan ve homojenleşen frekansların tüm-ağ düzeyindeki görüntüsünü ifade etmektedir. Bu bulgulara göre GoFor derece ölçümlerinde yüksek merkezilik özelliği taşımamaktadır. Bu bulgular, ağ içerisindeki tüm aktörlerin aritmetiğinden oluşmaktadır. Çizim 3, açık renkli kutucuklar dış derece merkeziliğine sahip olanları, koyu renkler ise dış derece merkeziliğine sahip olmayanları yani araştırmada yer almayan örgütleri göstermektedir.

ÇİZİM 2
GoFor İç Derece Haritası



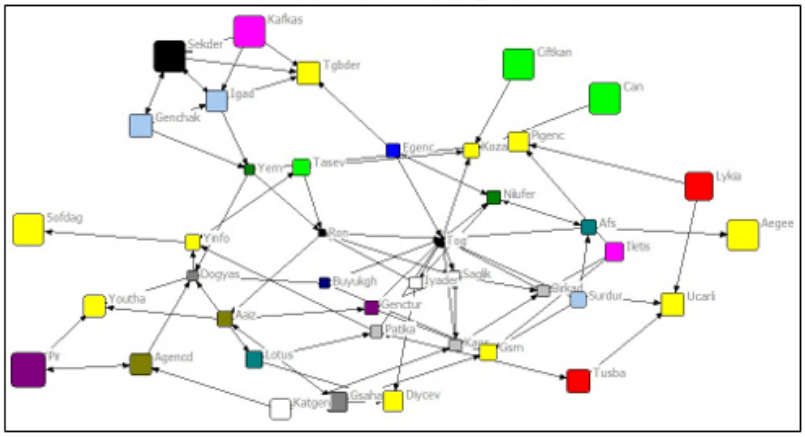
ÇİZİM 3
GoFor Dış Derece Haritası



Yakınlık merkeziliği: Yakınlık merkeziliği ölçümleri bir aktörün diğer tüm aktörlere ulaşabilme mesafesini ifade etmektedir. Yakınlık merkeziliği sonuçlarına göre; en yüksek değer 8.869 ile Koza'da gözlemlenmektedir. Kilit aktörlerin Koza ile tek yönlü bağ oluşturmasının bu durum üzerinde etkili olduğu söylenebilir. İç derece merkeziliği ego-ağ düzeyinde #12 ile en yüksek olan Tog ise yakınlık merkeziliği ölçümlerinde 7.273 ile 4. sırada bulunmaktadır. Yani; Koza, yakınlık, ulaşılabilirlik ve bilgi alışverişi açısından ego-ağ düzeyinde en merkezi durumdadır. Daha sonra Ucarli (7.707) ve Diycev (7.299) gelmektedir. Egenc, Ciftkan, Buyukgh, Lykia, Katgen, Surdur, Kafkas, Iletıs ve Can1915 ise #2.439 değeri ile yakınlık merkezilikleri

en az olan aktörlerdir. Yakınlık merkeziliği standart sapma değeri ise 2.143 olarak gözlemlenmektedir. Çizim 4, ağ içerisindeki yakınlık merkeziliği düşük yani uzaklık merkeziliği yüksek aktörlerin haritalarını büyük nokta olarak göstermektedir. Noktaların boyutları büyüdükçe ağ içerisindeki ulaşılabilirlikleri azalmaktadır.

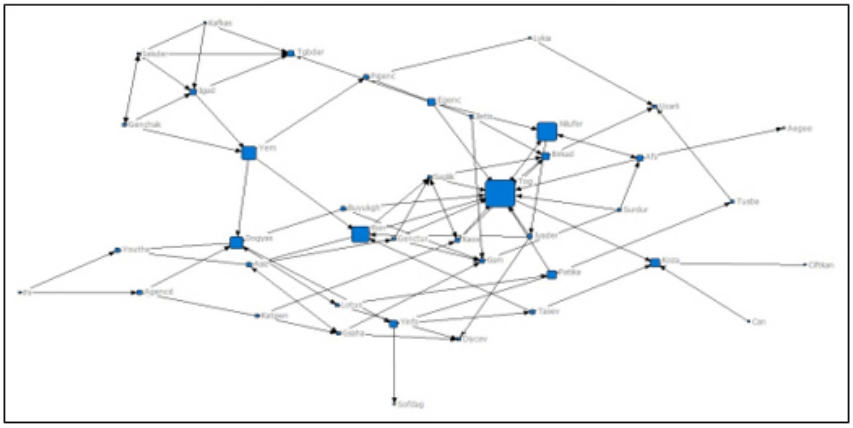
ÇİZİM 4
GoFor Yakınlık Merkeziliği Haritası



Arasında merkeziliği: Arasındalık (Freeman, 1979) bir ağda bulunan iki aktörün birbirine en kısa bağ yolları ile (aktörler üzerinden) bağlanmasını ifade etmektedir. Arasında merkezilik ölçümlerinde bir aktörün diğer aktörler arasında aracılık rolü ne kadar yüksekse o kadar güce sahip olduğunu belirtebiliriz (Uhl-Bien ve ark., 2014). Bu durumda örgütler arasında öğrenme iletimini en etkili gerçekleştirebilecek aktörler arasında merkeziliği yüksek olan aktörlerdir. Arasında merkeziliği sonuçlarına göre en yüksek değer 12.564 ile Tog, 11.955 ile Ron ve 9.263 ile Nilufer aktörlerinde gözlemlenmektedir. Standart sapma değeri incelendiğinde 3.28 olduğu gözlemlenmektedir. Standart sapma değeri yüksek olduğu için arasında merkeziliğin tüm ağ düzeyinde %10.55 yani düşük olduğu olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni; araştırmaya 32 üye dahil olmasına rağmen sadece 23 üye arasında merkezilik ölçümlerinde değer almıştır. Bir başka ifade ile araştırmaya dahil 9 üye tüm-ağ düzeyinde ego olarak aracı rolüne sahip değildir. Ayrıca arasında merkezilik değerleri arasında keskin azalmalar gözlemlenmemektedir. Böylece GoFor'uın arasında merkezilik değeri içerisinde merkeziliği yani hiyerarşisi yüksek değildir.

Krackhardt (1992) yüksek arasında merkezilik frekansını ağ içerisinde "kapı tutucu (gatekeeper)" rolü ile tanımlamaktadır. Kapı tutucu ağın bir bölümü ile diğer bölümü arasındaki bilgi akışını tek bir bağlantı aracılığı ile gerçekleştirebilen aktörlerdir. Kapı tutucu rolünde bulunan aktörler ile işbirliği stratejisini takip etmek yalnızca STK'lar açısından değil tüm örgütler açısından bilgiye erişmek ve örgütsel öğrenme kapasitesini artırmak için önemlidir. Her ne kadar derece merkeziliği düşük de olsa kapı tutucularla bağ oluşturma ağ içindeki aktörün olumlu ağ çıktılarından etkilenmesini sağlayacaktır. Tog, Ron ve Nilüfer'in kapı tutucu rolünde oldukları ifade edilebilir. Çizim 5, ağ içerisindeki ağ merkeziliği yüksek yani aracı ve kapı tutucu rolünde olan aktörleri büyük noktalar şeklinde göstermektedir.

ÇİZİM 5
GoFor Arasında Merkeziliği Haritası



Bonacich merkeziliği: Bu ölçüme göre bir örgütün merkeziliği kendisine bağlı olan tüm diğer aktörlerin sahip olduğu bağların toplamıdır (Bonacich, 1972). Bu sebeple ilgili aktörün merkezilik derecesi sadece doğrudan kendine bağlı değil, dolaylı olduğu üyelere de bağlı olarak ölçülmektedir. Bonacich merkeziliği sonuçlarına göre; en yüksek değer 0.602 ile Saglik ve 0.512 ile ise Tog aktörlerinde gözlemlenmektedir. Tog'un iç derece merkezilik değeri #12 frekans ve Saglik'ın #5 frekans olmasına rağmen Saglik, Bonacich merkeziliği ölçümlerinde Tog'dan daha fazla merkezileşmektedir. Yani Saglik'ın sahip olduğu doğrudan bağlar ve bu bağların bağları daha fazla olmaktadır. Standart sapma değeri ise 0.14 ve merkezileşme oranı %93.85 ile Saglik yüksek güce sahip olmaktadır.

Nilüfer #0.372 değeri ile üçüncü konumda yer alırken, Kaos ve Birkad ise #0.316 ile aynı Bonacich merkeziliği değerine sahiptir. Son olarak ise Afs #0.195 değerine sahiptir. Tüm-ağ içerisinde sadece 6 aktörde Bonacich merkeziliği değeri bulunmaktadır.

Yoğunluk: Ağ yoğunluğu; ağ düzeneğinde mevcut bağlantıların muhtemel bağlantıların toplamına oranıdır. Bir ağ içerisinde herkes herkesle ilişki içerisinde olamaz. Yoğunluk, basitçe "olası ilişkilerin" ne kadarının gerçekte kurulduğunun bir ölçüsüdür. Sosyal ağ analizi programları; ağ yoğunluklarına ilişkin verileri paylaşabilmektedir.

Brown ve Ashman'a göre (1996) yüksek ağ yoğunluğu derecesi yüksek sosyal sermaye ile ilişkilendirilmesine rağmen, Muijs ve ark. (2010) yoğunluk ile sosyal sermaye arasında herhangi bir bağlantının olmadığını iddia etmektedir. Çünkü aynı ağ içerisinde zayıf bağlar da sosyal sermaye oluşumu için yeterince etkili olabilmektedir. Ağ yoğunluğu analizine göre;

Toplam aktör sayısı: 41 41*(41-1) = 41*40
= 1640 maksimum oluşabilecek bağ sayısı

GoFor içerisinde gerçekleşebilecek olan muhtemel 1640 bağdan yalnızca 87 bağ gerçekleşmektedir. Tüm-ağ düzeyinde yapılan analize göre GoFor'un ağ yoğunluğu (87/1640) 0.053'dir. Ağ tutarlılık düzeyi ise %5,30'dur. Oldukça düşük bir yoğunluk düzeyi ve tutarlılığı bulunmaktadır. Bununla birlikte; 87 gerçek bağın 24'ü karşılıklı ve 63'ü tek yönlü olarak ilişkiler olarak kurulmuştur. GoFor içerisinde karşılıklı bağlar tek yönlü bağlardan daha az durumdadır.

Yapısal boşluklar: Yapısal boşluklar, bir ağ içerisindeki aktörlerin ilişkilerinin özelliklerine değil pozisyonuna odaklanmaktadır. Bir yapı içerisinde aktörler arasındaki bağlantıların olmaması durumunda ortaya çıkan boşlukları köprü kurarak bağlama yaklaşımıdır. Bağlantı sayısı ne kadar çok olursa olsun her aktörün birbiri ile bağlantı kurma imkanı yoktur. Bu durumda var olmayan bağlantılar yapısal boşlukları oluşturmaktadır (Burt, 1992). Yapısal boşluk; bir ağ içinde birbiri ile bağlantı kurulmamış iki aktör arasındaki ilişki yokluğunu ifade etmektedir.

Burt'e (2005) göre yapısal boşlukların 2 ana faydası bulunmaktadır:

a) Bilgi: İyi uygulamalara sahip olmak, sosyal ağ içerisinde yeni düşünceleri erkenden edinebilmek, etkin bilgi paylaşımı.
b) Kontrol: "tertius gaudens-the third that benefits" yani iki aktör-grup-kişi vs.. arasındaki çatışmadan üçüncüsünün faydalanması, çıkar sağlaması (Simmel, 1950). Burt (2005) bu durumu örgütlerin girişimci davranışları olarak nitelemektedir.

Yapısal boşluğu fazla olan ağlar aktörler açısından yeni fikirlerin oluşması için zemin sağlarken, yoğunluğu fazla ağlar yeni fikirlerin oluşması için engel teşkil ettiği düşüncesi literatürde hakim düşüncedir. Ancak Obstfeld (2005) sadece yapısal boşluğu fazla olduğu ağların yeni fikirlerin oluşması için bir öncül olması ya da yoğunluğu fazla olan ağların yeni fikirlerin oluşması için bir engel olması düşüncesine karşı gelmektedir.

Yapısal boşluklar teorisine göre aktörler arasındaki ilişkilerin yokluğu bir STK'nın bilgi ve kaynaklara ulaşmasında önemli bir kolaylaştırıcı görevine sahiptir (Stohl ve Stohl, 2005).
Yoğunluk bir ağ içerisindeki var olan ilişkilerin sonuçlarını ifade ederken, yapısal boşluklar ise yokluğunu ele almaktadır. Bir ağ içerisinde iki aktör ya da grup arasında yapısal boşlukların var olması diğer aktörler açısından oldukça önemlidir. Bu diğer aktörler açısından doldurulması gereken bir boşluk olarak algılandığı zaman rekabet artarak aktörlerin ağ içerisinde öncü olma çabaları ve "girişimcilikleri" harekete geçmektedir.

Çalışmada yapısal boşluklar UCINET programı kapsamında "effective size-etkililik derecesi", "efficiency-etkinlik", "constraint-kısıtlılık" ve "hierarchy-hiyerarşi" sonuçları değerlendirilerek analiz edilmiştir (Taylor ve Doerfel, 2003).

Etkililik derecesi: Bir aktöre ağ içerisindeki bir başka aktöre ilk temasın ötesinde erişim sağlama avantajının büyüklüğünü ifade etmektedir. Yani; bir ağ içerisinde A aktörünün B aktörü ile bağ oluşturma avantajı, B aktörünün ego olarak önem de-

recesinden kaynaklanan ölçümler sonucu beklenenden daha yüksek frekansa sahip olmaktadır. Etkililik derecesi 0 ile bir ağ içindeki tüm aktör sayısı arasında bir frekans değerine sahip olmaktadır. GoFor içerisinde tüm aktörleri dahil ederek bu aralık 0-40 arasında olmuştur.

Etkinlik: Bir aktörü bir grubun tek bir üyesi vasıtasıyla bir alt gruba bağlayan temas-bağlantıdır.

Kısıtlılık: Kısıtlılık frekansları 0 ile 1 arasında belirlenmektedir. 0'a yakın değerler birden fazla temasa, 1'e yakın değerler ise yalnızca bir temasa işaret etmektedir. Susskind ve ark. (1998)'na göre yüksek kısıtlılık değeri ağ içerisinde yüksek yapısal boşluk olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşi: Ağ içerisinde kısıtlılık değerlerinin daha az aktör sayısı üzerinde yoğunlaşmasını göstermektedir.

Çizelge 1, GoFor içerisindeki yapısal boşlukları göstermektedir. Tog'un etkililik derecesi 11.43, etkinlik. 87, kısıtlılık. 22 ve hiyerarşi. 16; Dogyas'ın etkililik derecesi 6.0, etkinlik 1, kısıtlılık. 18 ve hiyerarşi .11; Ron'un etkililik derecesi 5.41, etkinlik .90, kısıtlılık .32 ve hiyerarşi .11; Gsm'nin etkililik derecesi 5.00, etkinlik 1, kısıtlılık .20 ve hiyerarşi .0; Yem'in etkililik derecesi 4.60, etkinlik .92, kısıtlılık .30 ve hiyerarşi .05 olarak tespit edilmiştir.
4 aktör ise benzer bulgulara Aaiz, Yinfo, Patika, Gsaha. Etkililik derecesi 4, etkinlik 1, kısıtlılık .28 ve hiyerarşi 0.16 olarak tespit edilmiştir.

Çifkan, Aegee, Sofdag ve Can191 benzer bugulara sahiptir. 4 aktörün de etkililik derecesi 1, etkinlik 1, kısıtlılık 1 ve hiyerarşi değeri 1'dir.

Lotus, Tasev ve Agencd'in etkililik dereceleri 3, etkinlik 1, kısıtlılık .37 ve hiyerarşi değeri 0.21'dir.

Büyükgh, Iletis, Katgen, Youtha, Pigenc, Diycev ve Ucarli'nin etkililik dereceleri 3, etkinlik 1, kısıtlılık.33 ve hiyerarşi değeri 0'dır.

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 1) Tog'un ağ içerisinde bulunan yapısal boşluklardan en fazla olumlu bir şekilde etkilendiği söylenebilir. Bir ağ içerisinde etkililik derecesi ve etkinlik değeri en yüksek, kısıtlılık ve hiyerarşi değeri en düşük aktör, ağ içerisinde oldukça güçlü konumda bulunmaktadır (Taylor ve Doerfel, 2003). Ancak Yem (.92) ve Ron (.90), Tog'dan (0.87) daha fazla etkinlik değerine sahip olmaktadır. Ancak Tog'un kısıtlılık değeri her iki aktörden de düşük olduğu için hala Tog'un var olan yapısal boşluklardan en fazla olumlu çıktılara sahip olduğu iddia edilebilir.

Tog'un bu bağlamda etkin değerlere sahip olmasının nedeni örgütlenmesi ile ilgilidir. Toplum Gönüllüleri Vakfı'nın İstanbul'da bir ofisi; Ankara ve İzmir'de koordinasyon merkezleri; Ankara, Diyarbakır, Hatay, İzmir ve Samsun'da gençlik merkezleri bulunmaktadır. Ayrıca diğer şehirlerde üniversitelerle ve diğer sivil toplum kuruluşları ile bağlantılı olarak koordinasyon merkezleri bulunmaktadır. GoFor içerisinde bu derece örgütlenme kapasitesine sahip olan başka bir örgüt gözlemlenmemektedir.

Tog, GoFor'dan bağımsız olarak da GoFor içerisindeki diğer örgütlerler işbirliği ve ilişki içerisinde olabilmektedir. Örgütlenmenin, yapısal boşluklar konusunda STK'lara avantaj sağladığı aşikardır. Ancak bu durumun STK'nın tertius gaudens kavramını desteklediği anlamını taşımamaktadır. Aynı düşünceyi Taylor ve Doerfel (2003) bilinirliğin ilişkiler üzerinde etkili olduğu ve örgütün ağ içerisinde öncü konuma getirdiğini ifade ederek paylaşmışlardır. Tertius gaudens, örgüterin daha çok belirli bir strateji izleyerek ağ içerisinde etkililiği kazandığı ve faydaya ulaştığı bir anlama işaret etmektedir.

ÇİZELGE 1
GoFor Yapısal Boşluklar

Aktör	Etkililik Derecesi	Etkinlik Derecesi	Kısıtlılık	Hiyerarşi	Aktör	Etkililik Derecesi	Etkinlik Derecesi	Kısıtlılık	Hiyerarşi
Birkad	3.83	0.76	0.51	0.18	Genchak	1.87	0.62	0.87	0.12
Afs	3.10	0.77	0.60	0.17	Buyukgh	3	1	0.33	0
Aaiz	4	1	0.28	0.16	Ciftkan	1	1	1	1
Egenc	2.33	0.77	0.72	0.07	Iletis	3	1	0.33	0
Yinfo	4	1	0.28	0.16	Iyader	3.12	0.78	0.59	0.11
Yem	4.60	0.92	0.30	0.05	Katgen	3	1	0.33	0
Igad	3.08	0.61	0.60	0.12	Tog	11.43	0.87	0.22	0.16
Surdur	2.33	0.77	0.61	0.05	Dogyas	6	1	0.18	0.11
Kafkas	1.33	0.44	0.99	0.01	Can	1	1	1	1
Patika	4	1	0.28	0.16	Sekder	2.50	0.62	0.63	0.11
Lykia	2	1	0.50	0	Tusba	2	1	0.55	0.27
Ron	5.41	0.90	0.32	0.11	Gsm	5	1	0.20	0
Pir	2	1	0.55	0.27	Aegee	1	1	1	1
Lotus	3	1	0.37	0.21	Youtha	3	1	0.33	0
Gsaha	4	1	0.28	0.16	Tgbder	2.75	0.68	0.62	0.06
Tasev	3	1	0.37	0.21	Sofdag	1	1	1	1
Genctur	3.50	0.87	0.47	0.08	Pigenc	3	1	0.33	0
Nilufer	2.83	0.70	0.64	0.22	Diycev	3	1	0.33	0
Agencd	3	1	0.37	0.21	Koza	4	1	0.25	0
Kaos	2.60	0.65	0.69	0.16	Ucarli	3	1	0.33	0
Saglik	3.62	0.72	0.55	0.17					

Ağın genelindeki yapısal boşluk değerlendirmesi yapıldığında ağın yüksek yapısal boşluk içerdiği gözlemlenmektedir. Bunun nedeni ise etkililik derecesi, etkinlik, kısıtlılık ve hiyerarşi değerlerinin arasındaki ve içerisindeki tutarsızlıktır. Şöyle ki etkililik derecesi en yüksek (11.43) ile düşük değer (1) arasındaki değer farkı oldukça büyüktür. Ayrıca en yüksek (11.43) ile ikinci etkililik derecesi yüksek olan aktör (6) arasında da önemli bir düşüş gözlemlenmektedir.

Arasında merkeziliği yüksek aktörler olarak Tog (12.596) ve Ron (9.295) ile etkililik dereceleri arasında tutarlı bir ilişki gözlemlenirken, arasında merkeziliği 9.295 ile en yüksek 3. sırada olan Nilufer'in etkililik derecesinin (2.83) paralel olmadığı gözlemlenmektedir. Nilüfer'in etkinlik değerinin yüksek olmasının nedeni arasında merkezilik değerinin yüksek olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Etkililik derecesinin düşük kalmasının nedeni ise kısıtlılık değerinin (0.64) diğerlerine göre 1'e daha yakın olması olarak belirtilebilir. Nilüfer aracılık rolünde oldukça iyi konumdayken ağ içerisindeki yapısal boşlukları lehine çevirmediği ya da çeviremediği çıkarımında bulunulabilir. Böylece aracılık rolünde etkin değere sahip bir STK'nın yapısal boşluklar değerinde etkin bir konumda olmadığı gözlemlenmektedir.

Nilüfer, Türkiye'de çalışmalarıyla önemli yere sahip bir gençlik meclisidir. Gençlik meclisi olarak gençlik ve yerel yönetimler hususunda öncü ve yaratıcı çalışmalara sahiptir. Türkiye'de platformlara bağlı olarak ya da bağımsız olarak birbirinde farklı örgüt yapılarıyla işbirlikleri oluşturmaktadırlar. Bu nedenle GoFor içerisinde aracılık rolünün etkin olması olağan bir sonuçtur. Yapısal boşlukları lehine çevirmemesi ya da çevirememesinin nedenleri örgüt yapısı, örgütsel karar alma mekanizması ve ağ motivasyonu ile ilgilidir.

İki grup arasındaki yapısal boşluk, bu grup içerisindeki aktörlerin birbirinden haberdar olmadığı anlamını taşımamaktadır. Bu durum sadece iki grupta bulunan aktörlerin aynı alanda ortak iş birliği gerçekleştirmediğini ifade etmektedir. Bu boşluklar aracı konumunda bulunan aktörler açısından bilgi akışını sağlamak ve diğerlerinin kontrolünü sağlamak açısından bir fırsat taşımaktadır. Bu noktada bu fırsatı kullanamayan aktör ağ içerisinde etkinliğini kanıtlayamamaktadır.

Sonuç

Bu çalışma örgütler arası öğrenme ile ağ etkililiği arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Sivil toplum alanında bulunan bir ağa ilişkin sosyal ağ analizi verileri ile örgütler arası öğrenme boyutunu incelemektedir. Çalışma bu nedenle ağ etkililiğine yapısal olarak yaklaşmıştır. İç ve dış derece merkeziliği, yakınlık merkeziliği, arasında merkeziliği, bonacich merkeziliği, ağ yoğunluğu ve yapısal boşluklar UCINET 6.671 programı ile analiz edilen verilerdir.

Literatür genel olarak örgütler arası öğrenmeyi bir ağın yüksek merkeziliği ve yüksek yoğunluğu olarak ifade etmektedir (Levinson ve Asahi, 2005; Sandstörme ve Carlsson, 2008; Kremer ve Talamini, 2013). Bu bağlamda yapısal boşluklar bu çalışma ile ilk kez incelenmiştir.

Analiz bulgularına göre GoFor yoğunluğu düşük, merkezilik ölçümleri belirli aktörler üzerine yoğunlaşan, yapısal boşluğu fazla olan bir ağ yapısına sahiptir. Her ne

kadar tüm-ağ düzeyinde merkezilik ve yoğunluk paralel şekilde maksimum olarak artmıyor olsa da (Morrissey ve ark., 1994) araştırma bulgularımız bu merkezilik ve yoğunluk değerlerinin paralel olarak azalabildiğini ortaya koymaktadır.

Örgütler arası ağ öğrenmesi bir ağın etkililiği ile ilişkilidir. Öğrenme bir ağın dinamik yeterliliklerinden biridir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bazı araştırmacılar (Croom ve Batchelor, 1997; Levinson ve Asahi, 1995) örgütler arası öğrenmeyi birbiriyle aktif ilişki içerisinde bulunan aktörler bağlamında ele almaktadır. Örgütler genel olarak kendilerinden önce başarılı bir şekilde bir programı gerçekleştiren ya da uygulamayı deneyen örgütleri taklit ve takip ederek onlarla bir bağlantı oluşturmaktadırlar. Eğer bu bağlantı hiç olmamış olsa ya da başarısız örgütler ile olmuş olsa hem ağ hem de diğer örgütler de başarısız olurlar (Knight and Pye, 2005). Başka bir deyişle, örgütler çevrelerindeki diğer örgütlerden öğrenerek gelişirler. Örgütler geliştikçe ağ da kendi içerisinde o kadar gelişir. Eğer bu öğrenme ve öğrenmeye bağlı gelişme olmazsa ağın etkili olması da beklenemez. Bu nedenle bulgular hipotezi desteklemektedir. Örgütler arası öğrenme ile ağ etkililiği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bununla birlikte bu araştırmada ağ yoğunluğu aktör sayısına görece düşük düzeyde kalmaktadır. Burt (2001)'ün ortaya attığı bu sonuca göre yapısal boşluklar bulguları potansiyel ağ performansı açısından olumlu olarak karşılanmaktadır. GoFor ağı içerisinde de yapısal boşluklar diğer ağ yapılarında olduğu gibi örgütsel yaratıcılık ve öğrenme, uyum, olumlu değerlendirmeler, daha başarılı klik ya da gruplar, sürdürülebilir ilerleme açısından etkili olabilmektedir. Bir aktör ağ içerisindeki yapısal boşlukları doldurduğunda diğer yapısal boşlukların da ortadan kalkmasını sağlıyorsa, aracı aktör avantajlı olma durumunu kaybetmez. Hatta diğer yapısal boşluklardan elde edilecek faydayı edinmeye devam etmektedir. Bu durum ağın kendisini de olumlu bir şekilde etkilemektedir (Stohl ve Stohl, 2005). Sürdürülebilir ağlar farklılıkları içerebildiği ve tüm paydaşlarının yeterliliklerini paylaşabildiği sürece başarılı olmaktadır (Head, 2008).

Tog'un birçok parametrede merkezi olduğu araştırma bulgularında yer alan sonuçlardır. Ancak yakınlık merkeziliğinde Koza'nın, Bonacich merkeziliğinde Saglik'in, lambada takımları bulgularında Ron'un Tog'dan daha etkin ya da eşit olması, ağ içerisinde tüm aktörlerin örgütsel büyüklük ya da benzer parametreleri bir engel olarak görmeyip etkin pozisyonlara gelebileceklerine ve önemli rollerde yer alabileceklerini göstermektedir. Bu durumda tertius gaudens, yani iki taraf arasındaki husumetin üçüncü bir aktör tarafından avantaja dönüştürülmesi stratejileri benimsemek örgütler açısından faydalı olabilir.

Tüm bu özellikler kâr amacı gütmeyen ve gençlik hakları konusunda savunuculuk faaliyetleri gerçekleştiren GoFor ve üyeleri adına fırsatlar da sunmaktadır. Aracılık, liderlik, zayıf bağ olma gibi rollerle aktörler örgütsel kapasite büyüklüğünü göz önünde bulundurmadan ağ içerisinde lider ve öncü konumuna gelebilir; merkezilik ve etkililik derecelerin artırabilme olanağı yakalayabilirler. Tüm-ağ düzeyinde gerçekleşmiş olan örgütler arası ağ çalışmaları, kendinden sonraki çalışmalarda ağın sürdürülebilirliği, özümseme (massetme) kapasitesi, çoklu bir yapı olarak ağın amaca yönelik faaliyetlerinin etkililiğini ölçümlemeyi kolaylaştırmaktadır. Bu çalışma bir durum analizi yaparak kendinden sonraki çalışmalar adına bir ölçüt ve yeni bir araştırma düzlemi ortaya koymaktadır.

Kaynakça

Agranoff, R. and McGuire M. (2001) "Big Questions in Public NetworkManagement Research." ***Journal of Public Administration Research and Theory*** 11(3): 295–326.

Ahuja, G. (2000). "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study." ***Administrative Science Quarterly,*** 45: 425–455

Bergenholtz, C. and Waldstrom, C. (2011) Inter-Organizational Network Studies – A Literature Review (2011). ***Industry and Innovation,*** 18(6): 539-562.

Bloch, F., Dutta, B., Robin, S. and Zhu, M. ***The Formation of Partnerships in Social Networks*** (January 6, 2017). GATE WP 1703, January 2017.

Borgatti, S. and Halgin, D. (2011) ***On Network Theory*** Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2260993 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260993

Böhe, D.M. and Silva, K.M. (2004), ***"O dilema de crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel"***, in Verschoore, J.R. (Ed.), Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande Do Sul, FEE, Porto Alegre, RS.

Bonacich, P. (1972). ***'Technique for analyzing overlapping memberships' in Sociological methodology.*** H. L. Costner (ed.), 176-185. San Francisco: JosseyBass.

Brass, D. J. (2002). ***Social networks in organizations: Antecedents and consequences.*** Unpublished manuscript, University of Kentucky, Lexington.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. ***Academy of Management Journal,*** 47(6): 795-817.

Brown L. D. and Ashman D. (1996). Participation, social capital, and intersectoral problem solving: African and Asian cases, ***World Development,*** 24(9): 1467-1479.

Burt, R.S. (1992). ***Structural holes: The social structure of competition.*** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burt R.S. (2001) Bandwidth and echo: trust, information, and gossip in social networks. In: Casella A, Rauch JE (eds) ***Networks and markets: contributions from economics and sociology.*** Russell Sage, New York, pp 30–74.

Burt, R.S. (2005). ***Brokerage and closure: An introduction to social capital.*** New York: Oxford University Press.

Cooper, K. R., and Shumate, M. (2012). Interorganizational Collaboration Explored Through the Bona Fide Network Perspective. ***Management Communication Quarterly,*** 26(4): 623–654.

Cristofoli D. and J. Markovic (2016) How to make public networks really work: A qualitative comparative analysis ***Public Administration,*** pp. 89-110

Croom, S. and Batchelor, J. (1997) The development of strategic capabilities - An interaction view - ***Integrated manufacturing systems***

Dershem, L., T. Dagargulia, L. Saganelidze, S. Roels. (2011). NGO network analysis handbook: how to measure and map linkages between NGOs. Save the Children. Tbilisi, Georgia

Eadie, D. C. (1997). ***Changing by design: A practical approach to leading innovation in nonprofit organizations.*** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ebers, M., and J. C. Jarillo (1998). 'The construction, forms and consequences of industry networks'. ***International Studies of Management and Organization*** 27(4): 3-21

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic ***Management Journal,*** 21(10/11): 1105–1121.

Emirbayer, M. ve Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture and the problem of agency. ***American Journal of Sociology,*** 99(6): 1411-1454.

Farias R. A. S. and Hoffmann E. (2018). Analysis of scientific production on interorganizational networks study field. ***INMR - Innovation & Management Review,*** 15(1): 92-115.

Fombrun, C. J. 1982 'Strategies for network research in organizations'. ***Academy of Management Review*** 7: 280-291.

Freeman, L. C. (1979). 'Centrality in social networks: Conceptual clarification'. ***Social Networks*** 1: 215-239.

Goodman, P.S. and Pennings, J.M., (1977) ***New perspectives on organizational effectiveness.*** Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London.

Hägg, I. and Johanson, J. (1982). ***Företag i nätverk: En ny syn på konkurrenskraft (firms in networks: a new view on competitiveness).*** Stockholm: SNS.

Hadenius A., Uggla F., 1996 "Making Civil Society Work, Promoting Democratic Development: What can States and Donors Do?", ***World Development,*** 24(10): 1621.

Hakansson, H. and Snehota, I. (1989) No Business Is an Island. ***Scandinavian Journal of Management,*** 5, 187-200.

Hammarkvist, K. O.; Hakansson, H.; and Mattsson, L. G. (1982). ***Marknadsföring för konkurrenskraft (marketing for competitiveness).*** Lund: Liber.

Head, B. W. Wicked Problems in Public Policy. (2008) ***Public Policy,*** 3(2):101-118

Herranz, J. (2010). "Multilevel performance indicators for multisectoral networks and management." ***The American Review of Public Administration*** 40 (4):445-460.

Isett K. R., Mergel I. A., LeRoux K., Mischen P. A., Rethemeyer R. K. (2011); Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go, ***Journal of Public Administration Research and Theory,*** 21(1): 157–173

Jennings, E.T. and J.A. Ewalt. (1998). «Interorganizational Coordination, Administrative Consolidation and Policy Performance», Public ***Administration Review,*** 58(5), 413–421.

Johanson, J. and Mattsson, L. G. (2006) "Discovering market networks", E***uropean***

Journal of Marketing, Vol. 40 Issue: 3/4, pp.259-274.

Kenis, P. and Provan K. G. (2009). "Towards an exogenous theory of public network performance." ***Public Administration,*** 87(3):440-456.

Knight, L. (2002). Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks. ***Human Relations***, 55(4), 427–454.

Knight, L., & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. ***Human Relations,*** 58(3): 369-392.

Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. J***ournal of Networks and Organizations: Structure, Form, and Action,*** 216, 239.

Kremer M., A. and Talamini, E. (2013). Social Network and Inter-Organizational Learning: The Case of a Brazilian Cooperative of Fish-Farmers. ***Social Networking,*** 2, 87-97.

Laumann E. O., Galaskiewicz J. and Marsden P. V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. ***Annual Review of Sociology,*** 4, 455-484.

Levinson, N. S., and Asahi, M. (1995). Cross-national alliances and interorganizational learning. ***Organizational Dynamics***, 24(2): 50–63.

Lewis, J., (2011), "The Future of Network Governance Research: Strength in Diversity and Synthesis". ***Public Administration,*** 89:1221-1234.

Lindencrona, F., Ekblad, S. and Axelsson, R. (2009) Modes of Interaction and Performance of Human Service Networks, ***Public Management Review***

Lioukas, C., Reuer, J. and Zollo, M. (2015) Effects of Information Technology Capabilities on Strategic Alliances: Implications for the Resource-Based View ***Journal of Management Studies***

Lucidarme, S., Cardon, G., and Willem, A. (2014). The interplay of determinants of network effectiveness: a comparative study of health promotion networks. EURAM 2014 : Waves and winds of strategic leadership, Papers. Presented at the 14th Annual conference of the European Academy of Management (EURAM 2014): Waves and winds of strategic leadership, ***European Academy of Management*** (EURAM)

McEvily, B., and Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. ***Strategic Management Journal,*** 20(12): 1133-1156.

Morrissey, J. P., Calloway, M., Bartko, W. T., Ridgley, S., Goldman, H., and Paulson, R. I. (1994). Local mental health authorities and service system change: Evidence from the Robert Wood Johnson Foundation Program on Chronic Mental Illness. **Milbank Quarterly,** 72(1): 49-80.

Mitchell. J. C. (1969). ***The concept and use of social networks***. In J.C. Mitchell (ed.), Social Networks in urban situations, Manchester: University of Manchester Press.

Muijs, D., West, M. and Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives

on networking. ***School Effectiveness and School Improvement,*** 21(1): 5-26

Obstfeld, D. (2005) Social Networks, The Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation- ***Administrative Science Quarterly***

O'Leary, R. and Nidhi V. (2012). "Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?" American Review of Public Administration, 42:507-522.

Oliver A. L. and Ebers M. (1998). Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. ***Organization Studies,*** 19, 549-583.

Ozman M., Findik D., (2008). "Friends or Foes? A Network Approach to the Relations among Women's Organizations in Turkey," ***STPS Working Papers*** 0804, STPS - Science and Technology Policy Studies Center, Middle East Technical University, revised Nov 2008.

Podolny, J. M., and Page, K. L. (1998). Network forms of organization. ***Annual Review of Sociology,*** 24: 57-76.

Provan, K. G, and Milward H. B. (1995). "A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems." ***Administrative Science Quarterly:*** 1-33.

Provan, Keith G., and Juliann G. Sebastian. (1998). "Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness." ***The Academy of Management Journal*** 41(4): 453–63.

Provan, Keith G., and Milward H. B. (2001). "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks." ***Public Administration Review*** 61: 414–423.

Provan K. G., Fish A. and Sydow J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. ***Journal of Management***, 33, 479-516.

Provan, Keith G, and P. Kenis. (2008). "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness." ***Journal of Public Administration Research and Theory***

Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading Toward a Society of Networks: Empirical Developments and Theoretical Challenges. ***Journal of Management Inquiry,*** 18(3): 198–210.

Raab, J. and S. Suijkerbuijk. (2009). ***"A replication of set-theoretic extension for Provan and Milward (1995)."*** Sunbelt Conference, San Diego, CA: March 10-15.

Raab, J., Mannak, R.S., & Cambré, B. (2013). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. J***ournal of Public Administration Research and Theory,*** First published online August 23.

Raab, J. (2014). Futures of social networks. In R. Alhajj, & J. Rokne (Eds.), ***Encyclopedia of social network analysis and mining:*** 562-571.

Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. (2004). How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams. ***Administrative Science Quarterly,*** 49(1): 101–133.

Sandström, A. and Carlsson, L. (2008) The Performance of Policy Networks: The Relation between Network Structure and Network Performance, ***Policy Studies Journal,*** 36(4): 497-524.

Saz-Carranza, A. and Sonia O., (2011), "The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks-Managing the Unity-Diversity Tension". ***Journal of Public Administration Research and Theory,*** 21:327-365.

Shonk, D. and Bravo, G. (2010)- Interorganizational Support and Commitment: A Framework for Sporting Event Networks, ***Journal of Sport Management,*** 24(3), 272-290.

Simmel, G. [1950 (1908)]. ***The sociology of Georg Simmel.*** KH Wolff (ed & trans). London: The Free Press of Glencoe.

Stohl, M. and Stohl, C. (2005). Human rights, nation states, and NGOs: Structural holes andthe emergence of global regimes. ***Communication Monographs,*** 72 , 442–467.

Susskind, A. M., Miller, V.D. and David J. J. (1998). Downsizing and Structural Holes: Their Impact on Layoff Survivors' Perceptions of Organizational Chaos and Openness to Change. ***Communication Research***, 25(1), 30–65.

Taylor, M. and Doerfel, M. L. (2003). Building Interorganizational Relationships That Build Nations. ***Human Communication Research***, 29: 153-181

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. and Nasi, G.(2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. ***Public Administration***, 88 (2), 528–550.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). ***Organizational Behavior,*** 13th Edition. John Wiley & Sons.

Van De Ven, H.A. (1976). On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. ***Academy of Management Review,*** 1 (4): 24-36.

Wang, H., Zhao, J., Li, Y. Li, C. (2015) Network centrality, organizational innovation, and performance: A meta-analysis: A meta-analysis: Centrality, innovation, and performance- Canadian ***Journal of Administrative Sciences*** / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 32(3): 146-159

Weber, E. P. and Khademian, A. M (2008). "Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings" ***Public Administration Review,*** 68(2): 334-349.

Ata Özdemirci, 2000 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği bölümünü başarıyla tamamlayarak lisans derecesini almıştır. Yüksek lisans eğitimini 2004 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. 2010 yılında Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Doktora programını tamamlayarak "Dr." ünvanını almıştır. Yönetim ve Organizasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşletme Yönetimi, Yönetim ve Yönetici Geliştirme, Strateji Bilimi, Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi alanlarındaki çalışmalarına Marmara Üniversitesi'nde devam etmektedir.

Murat MALO, 2014 yılında Hacettepe Üniversitesi, İngiliz Dil Bilimi bölümünden mezun olmuştur. 2019 yılında Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu Yüksek Lisans Programı'nı tamamlamıştır. Makro Örgüt Kuramları, Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağ Analizi alanlarında çalışmaktadır.

Örgütlerde Sosyal Ağ Düzeneği Analizi Araştırma Yöntemleri

Social Network Analysis Methods in Organizational Research

Mehmet GENÇER
İzmir Ekonomi Üniversitesi

Özet

Sosyal ağ düzeneği analizinin araştırma çalışmalarında kullanımı yaygınlaşırken kullanılan kuramsal çerçeveler ve araştırma yöntemleri de çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik istenilen araştırma alanına uygun yöntemin kurgulanması açısından zorluklar da getirmektedir. Bu durum örgütsel ağ düzeneği araştırmaları için de geçerlidir. Bu makalenin amacı örgütsel sosyal ağ düzeneği analizi alanında uygulanan yöntemlerin araştırma düzeyleri, yapı ve nedensellik ile ilgili kuramsal çerçeveleri, ve zaman boyutunun kullanımı temel boyutları açısından bir gözden geçirmesini sunmaktır. Bunun yanısıra dijitalleşme ile ortaya çıkan güncel koşulların ağ düzeneği analizi uygulamaları ve yöntem gereksinimleri açısından ortaya çıkardığı etkiler bu temel boyutlara ek olarak incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Araştırma Tasarımı, Ağ Örneklemi, Analiz Düzeyi, Dijitalleşme ve Ağ Araştırmaları, Ağ Araştırmalarında Nedensellik

Abstract

As the use of social network analysis in research studies increases the variety of theoretical orientations and research methods used in these research also increases. This variety presents difficulties in terms of constructing a methodology suitable for the desired research area. This applies to research in organizational network as well. The aim of this paper is to review the research methods in the organizational social networks research area along the dimensions of the level of analysis, theoretical orientations towards structure and causality and the use of time dimension. In addition to these basic dimensions the paper reviews the effects of contemporary conditions that came along with digitalization on applications of social network methods and research designs.

Keywords: Organizational Research Design, Network Sampling, Level of Analysis, Digitalization and Network Research, Casuality in Network Research

Sosyal Ağ Analizinin Yaygınlaşması

Sosyal ağ düzeneği konusunda yayınlanan bilimsel çalışmaların sayısı 1970'lerden bu yana artmakta, hatta bu artış giderek hızlanan, üstel bir profil çizmektedir (Borgatti ve Foster, 2003). Ağ araştırmalarındaki bu sayısal artışın birçok nedeni bulunuyor. Bunlardan biri farklı disiplinlerde, özellikle de sosyal bilimler alanında çağın ruhuna paralel olarak gelişen, sosyal olguları ve özneleri bağımsız değil ilişkili ve bütünsel anlamaya yönelik bir meta-paradigma'nın gelişmesidir (Castells, 2011). Bu süreç içerisinde sosyal ağ düzeneği analizi farklı disiplinler ve kuramlarla etkileşim içerisinde gelişmiş ve bir analiz yaklaşımı olarak kendisine yer edinmiştir. Örneğin sosyoloji alanında Emirbayer (1997) varlıksal yaklaşıma karşı ilişkisel yaklaşımın giderek artan önemine dikkat çekerken ilişkilerin oluşturduğu sosyal yapının analizi için "en gelişmiş ve yaygın kullanılan yaklaşımın" sosyağ ağ düzeneği analizi olduğunu not eder (s298). Ağ çalışmalarındaki sayısal artışın ikinci bir nedeni ise hem verilerin erişilebilirliği hem de analiz araçları açısından ortaya çıkan zenginliğin ağ yaklaşımının birçok alanda uygulanabilirliğini arttırması ve araştırmacıları cezbetmesi ile ilgilidir. Günümüzde işleyebileceğimizden fazla veri birikiyor; bu durum ilişkisel veriler, yani ağ verileri için de geçerlidir. Örneğin Twitter gibi bir dijital platformdan erişilebilen verilerin bolluğu ve zenginliği ekonomi-politikten dijital pazarlamaya kadar farklı alanlarda araştırmacıları ağ düzeneği analizine davet eder niteliktedir.

Sosyal ağ araştırmalarının miktarındaki bu etkileyici sayısal artışın bir sonucu da ağ düzeneği analizi kullanan araştırma alanı ve disiplinlerdeki çeşitliliğin artması olmuştur. Bu bir yanıyla iyi bir haberdir: farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların kendi alanlarında ağ düzeneği analizi yöntemiyle yaptıkları çalışmaları artık daha kolay kabul görmektedir. Öte yandan ise sosyal ağ düzeneği analizi bütünlüklü bir kuram arz etmekten ziyade bir analiz yaklaşımı veya yaklaşımlar silsilesi görünümündedir (Emirbayer ve Goodwin, 1994). Crossley (2010) de sosyal ağ düzeneği analizi alanındaki ağ düzeneği kavramının sosyolojiye göre daha dar ve teknik bir tanımı olduğunu not eder. Bu anlamda Crossley'in (2010) "özgün bir ilişkisel temeli koruyan" (p27) ve "antikategorik şartlanma"ya (p1414) dayalı olarak tabir ettiği sosyal ağ düzeneği analizi teorik bütünlüğü ile ilgili tartışmalara rağmen pratikte uygulandığı birçok alan açısından kabul edilebilir varsayımları olan bir görünüm çizmektedir (Crossley, 2010). Bu makaledeki uygulama odaklı özette de sosyal ağ düzeneği analizinin bu görece dar ve teknik tanımı benimsenmiştir.

Sosyal ağ düzeneği analiz yöntemlerinin çok farklı disiplinlerde kullanımı uygulama ve örneklem farklılıklarının yanı sıra sonuçların hangi teorik çerçevelerde yorumlanacağı açısından da hem zenginlik hem de zorluklar getirmektedir. Örneğin aynı merkezilik ölçütleri biyoloji, kentbilim, bilimetri, tıp gibi son derece farklı alanlarda kullanılmaktadır (Das ve diğerleri, 2018). Bu durum doğal olarak ağ düzeneği analizini öğrenmek ve uygulamak isteyen araştırmacılar için kafa karıştırıcı bir tablo sunmaktadır.

Ağ düzeneği analizi kullanılan alanların artan çeşitliliğiyle beraber ağ düzeneği analizi yöntemleri ve araçları da gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Buna rağmen bu yöntemlerin uygulanması konusunda bilgiler görece daha az yaygın, uygulama standartları ise belirsizdir ve genel kabul görmüş standartlar bulunmamaktadır. Örneğin

temel nicel araştırma eğitimi almış her araştırmacı hipotez testinde çıkacak güven aralığı değerini nasıl yorumlayacağı, hangi standartlara göre değerlendireceği, bir sosyal olguyla ilgili iki sayısal değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için hangi büyüklükte bir örnekleme ihtiyaç olduğu gibi konularda ortak bir zeminde hareket eder. Buna karşılık sosyal ağ düzeneği analizi kullanılan nicel çalışmalarda bu tür uygulama esasları üzerinde daha zayıf bir uzlaşı olduğu gibi bu konular görece daha az bilinmekte ve araştırmacıların bu bilgiye ulaşması daha zor olmaktadır. Öte yandan matematik ve bilgisayar alanındaki gelişmeler nicel sosyal ağ düzeneği alanında önemli ilerlemelere yol açmış olsa da bu alan sosyal bilimlerin sosyal yapıların bağlamlarını ve bu bağlamların öznel niteliklerini dikkate alan yaklaşımı dolayısıyla nitel yaklaşımı da içerir. Bu anlamda nicel ve nitel yöntemlerin beraber kullanımı ihtiyacı da dile getirilmektedir (Edwards, 2010). Ancak elinizdeki çalışma sosyal ağ düzeneği analizi alanındaki nicel uygulamalara odaklanmaktadır. Bu tercihin nedeni nicel ağ düzeneği analizi yöntemlerinin 'çizge kuramı' gibi görece daha az yaygın, daha az tanıdık, ve daha karmaşık matematiksel kavram ve kuramları kullanıyor olmasının ortaya çıkardığı ihtiyaçtır. Bu yöntemlerin görgül çalışmalara uygulanmasındaki hızlı artışa rağmen uygulama esaslarının belirlenmesi istatistik açısından da güçlükler sunmakta ve zaman almaktadır.

Daha genel bir ifade ile "yöntemde yenilikleri teşvik eden şey görgül çalışmalarda ortaya çıkan problemlerdir" (Carrington ve diğerleri, 2005:2). Bu yüzdendir ki sosyal ağ analizlerinde kullanılan yöntemlerin doğru uygulaması (örneğin örneklem belirleme ve veriyi toplama aşamasından metriklerin seçilmesine kadar) ve sonuçların doğru yorumlanması yöntemlerin hangi görgül çalışmalardan kaynaklandığına ve o çalışmalardaki teorik varsayımların doğru anlaşılmasına bağlı görünmektedir. Bu yazının amacı sınırlı bir düzeyde de olsa sosyal ağ düzeneği analizi yöntemlerini kullanmak isteyen araştırmacılara araştırma tasarımında kullanılabilecek yaygın senaryolarla ilgili bir yazın özeti sağlamaktır. Burada sunmaya çalışılan gözden geçirme genel olarak sosyal bilimlerde öne çıkan ilişkisel yaklaşımda (Crossley, 2010) ve özel olarak onun örgüt çalışmalarına özgü uygulamalarında (Kilduff ve Tsai, 2003) yöntemlerin nasıl seçileceği ve kullanılacağı konusunu temel teorik oryantasyonlarla ilişki içerisinde özetlemeyi amaçlamaktadır.

Bir sonraki bölümde bu alandaki nicel görgül çalışmaların çeşitliliği bazı temel boyutları esas alarak sistematik bir şekilde özetlenmeye çalışılıyor. Sınırlı bir özet olsa da burada alanın günümüzdeki gidişatına dair bir görüş sağlayabilmek adına ağ düzeneği analizi literatürünün farklı dönemlerinden örneklere değiniliyor. Bu sistematiğe referansla üçüncü bölüm araştırma tasarımlarının ve yöntemlerinin seçimi meselesini ele alıyor, seçilmiş bazı görgül çalışmalara biraz daha yakından bakarak yöntem seçimi sorunlarını örnekliyor. Son bölümde ise dijitalleşmenin ortaya çıkardığı güncel durumun sosyal ağ düzeneği analizi araştırma yöntemleri ve örneklem ihtiyaçları üzerindeki etkilerine işaret etmeye çalışılıyor.

Ağ Düzeneği Analizi ve Örgüt Araştırmaları

Bu bölümde sosyal ağ düzeneği analizi ve özellikle onu örgüt araştırmalarında kullanan görgül çalışmaların giderek artan çeşitliliği ve yöntemsel ihtiyaçları çok temel bazı boyutlarda sınıflayarak özetlemeye çalışılıyor. Buradaki boyutların bazıları daha

kapsamlı özetlerde kullanılmıştır; ancak bu alanda üzerinde yaygın olarak uzlaşılmış bir sistematik bulunmuyor. Buradaki gözden geçirmede görgül araştırma yöntemlerinin en genel kavramlarına dayalı ve genel anlaşılırlığı olan boyutlar kullanmaya çalışıldı. Burada kullanılan birinci boyut araştırma düzeyi boyutudur. Araştırma düzeyleri farklı bilimsel disiplinler arasında ciddi çeşitlilikler gösterir. Örneğin bir iş sosyolojisi çalışmasında birey-birey düzeyinde ilişkiler inceleme konusu olurken diğer uçta bir ekonomi araştırmasında iş organizasyonlarının aralarındaki, yani örgütler-arası düzey inceleme konusudur. Bu da farklı araştırma düzeylerindeki yöntem kullanımının farklı etkiler altında şekillenmesi ve farklı kuramsal çerçevelerin kullanılması durumunu yaratmaktadır. Aşağıdaki ilk bölüm sosyal ağ düzeneği analizi çalışmalarını araştırma düzeyleri açısından incelemektedir. Bu boyuttaki temsili örnekler ve sosyal ağ düzeneği analizi yöntemi açısından ihtiyaçları Çizelge 1'de özetlenmiştir.

İkinci inceleme boyutu ise araştırmaların 'nedensellik yönü' ile ilgilidir. Örneğin bir sosyal ağ yapısının özelliklerinin başka, yapı ile ilgili olmayan nedenlerin sonucu olduğu, veya tersi olarak örneğin birey davranışı ve performansına ağ yapısının neden olduğu gibi farklı teorik çerçeveler bu boyuta yerleşiyorlar. Aşağıdaki ikinci bölümde ilk bölümde verilen örnekler ve başka ilave örnekler her bir araştırmanın nedensellik yönü açısından ele alınmıştır. Bu bölümün örnekleri Çizelge 2'de özetlenmiştir.

Üçüncü ve son boyut ise zaman boyutudur. Kimi araştırmalar bir sosyal ağla ilgili zamanın belirli bir anında toplanmış verileri kullanırken, bir diğeri sosyal ağın iki farklı zaman arasındaki değişimine odaklanmakta, veya güncel veri erişimi sayesinde belirli bir zaman aralığında gerçekleşen sosyal etkileşimleri zaman akışı içerisinde incelemektedir. Bu boyut ta aşağıda üçüncü bölümde ele alınmakta ve Çizelge 3'te özetlenmektedir. Bu bölümde ilk bölümün örneklerine ilaveten güncel bazı örnekler de ele alınmıştır.

Örgütsel Araştırma Düzeyleri Boyutu

Bu bölümdeki örnekler micro (örgütteki birey), meso (gruplar, iş departmanları), ve makro (tüm örgüt) olarak üç ideal düzeyde sınıflandırılmıştır. Bu bölümde biraz daha genel olarak isimlendirdiğimiz bu üç düzey örgütsel çalışmalar bağlamında bireyler-arası (mikro), birimler-arası (meso), ve örgütler-arası (makro) olarak ta adlandırılabilir (Brass ve diğ. 2004). Ancak bu sınıflandırma üzerine genel bir görüş birliği bulunmamaktadır (Kilduff ve Tsai 2003).

Sosyal ağ düzeneği analizi yöntemlerine duyulan ihtiyaç bu araştırma düzeylerinin hepsinde de görülmüştür. Örneğin ekonomi ve psikolojide mikro, yani birey düzeyindeki incelemeler hemen tamamen atomistik diyebileceğimiz, tek başına karar veren birey kavramına dayanır ve sosyal ilişkiler üzerinden bireye akan etkileri göz ardı eder. Sosyolojide, örneğin örgüt sosyolojisinde de bireyleri ilişkisel bir yaklaşımla değil yöneticiler, kıdemliler gibi kategoriler üzerinden belirlenen aidiyetler üzerinden inceleme eğilimi vardır (Kilduff ve Tsai, 2003). Meso düzeyde, örneğin işletme departmanları düzeyinde, ve makro düzeyde, örneğin iş örgütü düzeyinde araştırmalarda ise ilişkisel bakışın yokluğu daha da vahim olarak hissedilmiştir (Kilduff ve Tsai, 2003; Kogut, 2012). Aşağıdaki alt-bölümlerde bu düzeylerde yapılan araştırmalardan örnekler, veri toplama ve yöntemsel gereksinimleri ile beraber su-

nulmaktadır. Temel örnekler ayrıca Çizelge 1'de özetlenmiştir.

ÇİZELGE 1
Araştırma Düzeylerinden Örnekler ve Yöntem ve Veri Gereksinimleri

Araştırma Düzeyi	Araştırma Konusu Örneği	Yöntem ve Veri Gereksinimleri
Mikro	Bir petrokimya şirketindeki mühendisler ve bir danışmanlık şirketi çalışanları arasındaki ağ yapıları ve bağların özelliklerinin bireylerin performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma konusu bilgi ve farkındalık ağlarındaki konumun ve bağ özelliklerinin etkilerinin ayrıştırılmasıdır (Cross ve Cummings, 2004).	İncelenen iki iş organizasyonu içerisindeki ağ düzeneğinin anlaşılması için organizasyondaki bireylerin büyük kısmından (birinde 106 kişiden 101'i, diğerinde 127 kişiden 125'i)) veri toplanması gerekmiştir. Bağların sadece miktarını değil farklılıklarını da araştırmaya katması bakımından özgündür.
	İş organizasyondaki bireylerin gördüğü şekliyle sosyal yapı ve görüş farklılıkları. Araştırma sorusu gerçek sosyal yapı ile araştırmacının yapıyla ilgili bilgi kaynağı olan bireyin algısı arasındaki farklar ve veri toplama yöntemleridir (Krackhardt, 1987).	Her bireye sosyal yapının nasıl olduğu sorularak bu görüşlerin birleştirilmesiyle yapı bilgisi elde edilmiştir. Ölçeklenmesi zor bir yöntem olmakla birlikte yöntemsel sorunlara ışık tutmuştur.
Meso	Bir üniversite karate kulübündeki ilişkiler, görüş farklılıkları, ve gruplaşma (Zachary, 1977).	Sosyal yapıdaki bilgi akışı ve görüşlerin yayılması ile ilgili olarak mühendislikteki akış algoritmaları adapte edilmiştir. 'Kendi içinde bağları yoğunlaşan' küme olarak grup kavramı yöntemleştirilmiştir.
	Yapısal eşitlik modeli ile bir manastırdaki sosyal roller ve aralarındaki ilişkiler, bir sektördeki farklı firma türlerinin fonksiyonlarından doğan yapılar incelenmiştir (Zachary, 1977).	Sosyal ağ analizindeki yapısal eşitlik modelleri yapıda kendi içinde bağlıu grupları değil, aralarında kurdukları bağlar açısından benzerlik gösteren sınıf'ları inceler. Sosyal sistemi oluşturan alt-sistem'ler anlamında gruplara odaklanır.
Makro	Şirketler arası stratejik işbirliklerinin gelişimi yönetcililerin ilişkileri ile birlikte incelenmiştir (Gulati, 1995).	Araştırma odağı ağın zaman içinde değişimi olduğundan tüm sistemdeki bağların ortaya çıkışı ile ilgili bilgi toplanmıştır. Doğrulama açısından birden fazla sektör için bilgi toplanmıştır.
	Biyoteknoloji şirketlerinin işbirliği ağındaki konumsal özellikleri ve şirket başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir (Powell ve diğ, 1999).	Araştırma odaği yapısal (konum özellikleri) ve yapısal olmayan (şirket finansal başarısı) faktörler olduğundan iki verinin eşleştirilerek toplanması gerekmiştir.

Mikro düzey: Bireyler ve ilişkileri: Mikro düzeyde ağ analizleri iki bireyin ilişkisi ve bunun üçüncü şahıslarla etkileşimini ele alır. Bu düzeyde atomistik, bireyci yaklaşımların eksiklikleri örneğin sosyal psikoloji gibi alanlarda çok erken dönemde farkedilmiş ve sosyal ağ düzeneği analizine yönelinmiştir. Sosyometri yöntemlerinin de temelini atan Moreno'nun bir kız öğrenci yetimhanesindeki çalışmasında (Moreno ve Jennings, 1934; Marineau, 2007) veya sosyoloji alanında öncü ağ çalışmaları yapan White'ın araştırmalarında (örn. White, 1963, Freeman 2004 referansı) bireyler arasındaki sosyal ağlar incelenmiştir . Bu araştırma yaklaşımını teşvik eden şey demografik özellikler gibi ilişkilerle ilgili olmayan, yani 'atomistik' verilerin bireyler arasındaki davranış farklılıklarını açıklamada yetersiz kalmasıydı. Örgüt alanındaki, farklı düzeydeki çalışmaların sayısının da 1980 yılından itibaren attığı görülmektedir (Oliver ve Ebers, 1998). Bu çalışmalardan mikro/bireyler düzeyinde bir örnek olarak Cross ve Cummings'in çalışmasını (2004) alabiliriz. Söz konusu çalışmada bireyler arası ilişkilerden oluşan ağ düzeneği içerisinde bireyin konumunun iş performansına etkileri ölçülmüştür. Bunu yaparken bağları eşdeğer kabul eden çalışmalardan farklı olarak bağların özelliklerinin (örneğin oluşturdukları çeşitlilik) etkisi ayrıştırılmıştır. Cross ve Cummings (2004) bireylere örneğin kimden ne düzeyde bilgi aldıkları sorusunu sorarak veri toplamıştır. Daha sonra karşılıklı teyit edilen ve/veya belirli bir kuvvetin üstünde olan bağlar esas alınarak ağırlıksiz ve yönsüz bir basit ağ oluşturulmuştur (çizge kuramına ilişkin bu ve benzer teknik terimlerin temel bir özeti için bkz. Gençer, 2017). Bu ağ düzeneğinde her bir bireyin konumuna dair metriklerden biri olan aradalık merkeziliği hesaplanarak, ayrıca toplanan bir veri olan birey performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Bir başka klasik örnek Krackhardt'ın bir iş organizasyonundaki yöneticilerin ilişkileri üzerine yaptığı çalışmadır (Krackhardt, 1987). İş organizasyonlarındaki enformel ağların gücünü ve formel ağlardan farkılaşmasını ortaya koyan bu çalışmada odak noktası yöntemsel bir meseleydi: sosyal ağın yapısının nasıl olduğuna dair bireylerin algısı birbirinden ne kadar farklıdır, ağdaki konumlarına göre farklılaşır mı, ve daha önemlisi gerçek sosyal yapı ile bireyin gördüğü bilişsel (İng. cognitive) sosyal yapı arasındaki fark araştırma yöntemlerimizi nasıl etkiler. Bunun yanısıra bu çalışma iş organizasyonlarında enformel ağların yaygınlığını ve etkisini göstermesi bakımından önemli olmuştur. Günümüzde iş organizasyonlarında sosyal ağ düzeneği analizi ile yapılan uygulamalar önemli ölçüde benzer bir eksende çalışmaktadır (örn. Cross ve Prusak, 2002).

Mikro düzeyin biraz üst sınırından bir örnek ise Padgett 'ın ortaçağ döneminde, dönemin başat işletmeleri olarak görülebilecek Floransa aileleri arasındaki ilişkilere dair olan çalışmasıdır (Padgett ve Ansell, 1993). Araştırma ailelerin ekonomik başarısı ile çok temel bir sosyal bağ olan evlilik bağı arasındaki özdeşlikleri sorgulamaktadır; bu anlamda ekonomik davranışın rasyonel mi sosyal etkilerden mi kaynaklı olduğu, yani sosyal gömülmüşlüğü (Granovetter, 1985) konusunda bir incelemedir. Araştırmada analiz düzeyi birey değil, ama yine sosyal bir birim olan ailedir. Ayrıca Cross ve Cummings (2004) ve Krackhardt'ın (1987) çalışmalarının aksine bu çalışmanın ontolojik zemini bireylerin sosyal ağı nasıl gördüğü değil evlilik gibi somut bir sosyal bağdır. Bu sebeplerden dolayı mikro düzeyin üst sınırından bir örnek olarak değerlendirmek doğru olacaktır. Toplanan veri setinde ortaçağ dönemi Floransa şehrindeki önde gelen ailelerin (bu çalışmadaki sosyal aktör düzeyi) evlilik ve iş ilişkileri bulunmakta,

ayrıca aktör verisi olarak her ailenin zenginlik düzeyi bulunmaktadır. Moreno'nun (1934) sosyometride kullandığı mütekabiliyet kavramı sadece ikili ilişkilere dair iken Padgett'ın araştırmasındaki inceleme konusu aktörlerin genel yapı içerisindeki konumları açısından bir karşılaştırma gerektirmiştir. Bu yüzden ağ verisi görece daha karmaşık, tüm ağ verisi ile birimin ilişkilerini oranlamaya dayalı bir metrik olan aradalık merkeziliği gibi metrikler kullanılarak incelenebilmiştir (Newman, 2005).

Meso düzey: Sosyal gruplar, iş birimleri: Nasıl ki birey düzeyi çalışmalar psikoloji alanından çıktıysa ağlardaki gruplara dair ilk önemli çalışmalar da antropoloji alanından çıkmıştır denilebilir. Bu çalışmalar bir popülasyonun gruplara ayrışma süreçleri ve ayrışmanın yapısına odaklanır.

İlk örneklerden olan Zachary'nin çalışmasında bir üniversite karate klübündeki öğrenciler arasındaki sosyal ilişkiler ve gruplaşma incelenmiştir (Zachary 1977). Araştırmanın odağı bir sosyal ağda farklılaşan görüşler ile oluşan gruplaşmalar arasındaki bağı sorgulamaktır. Zachary bireylerin görüşlerini belirleyen bilginin ağda nasıl aktığını hesaplamak için mühendislikte kullanılan bazı algoritmaları alıp kullanmıştır. Yine mühendislik alanından aldığı gruplama algoritmaları da ele aldığı görece küçük sayılabilecek sosyal ağda sonuç vermiştir. Sonuçta sosyal yapıdaki bilgi akışlarını sağlayan ilişkilere ve etkileşimlere dair topladığı veriyi sosyal gruplaşmayı açıklamak için kullanmıştır. Bu anlamda veri seti birey-birey ilişkilerinden oluşmasına rağmen analiz odağı gruplardır.

Sosyal gruplara dair çalışmaların önemli bir güçlüğü grup kavramının kendisidir. Genel olarak sosyal gruplar kendi içinde bağları dışarıyla bağlarından daha güçlü olan alt küme olarak tanımlananırlar (Freeman, 1992). Ancak bu kavramsal tanımın farklı büyüklüklere ve ilişki yoğunluklarına sahip gruplardan oluşan sosyal yapılarda uygulanması için çok farklı yöntemler kullanılmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994).

Bu genel tanımın dışında kalan bir grup araştırma ise yine meso ölçekte çalışan ancak yapısal değil işlevsel özelliklere ve sosyal rollere odaklanan araştırmalardır. Bu araştırmaların kullandığı önemli bir kavram yapısal eşitlik kavramıdır (İng. structural equivalence). Burada inceleme odağı birbirlerine sıkı bağlı olan yapısal gruplar değil, sosyal yapıda kurdukları bağlar benzer yapıda olan sosyal sınıflardır. Bu grup çalışmaların ilk örneklerinden biri Lorrain ve White'ın çalışmasıdır. Yapıya dayalı sınıf tanımını somutlayan bir algoritma geliştirmiş ve bunu, örneğin, bir manastırdaki rahipler arasındaki rol hiyerarşisini belirlemek için kullanmışlardır (Lorrain ve White, 1971). Alana önemli yöntemsel katkıları olan White daha sonraki örgüt araştırmalarında, örneğin, belirli sektörlerde işletmeler arasındaki yapıların anlaşılmasında bu kavram ve yöntemleri kullanmıştır (White, 1981). İşletmeler-arası düzeyde olmakla beraber bu sonuncu çalışma da yapısal olarak orta düzey, yani gruplaşma üzerine bir çalışmadır.

Makro düzey: Örgüt ve sistemler: Yönetim bilimleri açısından makro düzey çalışmalar genellikle işletme veya örgüt düzeyine odaklanan çalışmalar olmakla beraber sosyal ağ düzeneği analizi anlamında makro düzey sistemin tamamının özelliklerine odaklanan tüm çalışmaları kapsar. Sosyal ağ düzeneği analizinin örgütsel araştırmalarda uygulanması bağlamında makro düzey tüm örgütün yapısının incelenmesi, ve

kimi örgütler arası yapıların incelenmesine odaklanan düzeydir.

Gulati'nin şirketler arası işbirliğinin gelişimine dair çalışmasında araştırma düzeyi tüm bir sektör olduğu için makro ölçeğin üst sınırında bir örnek çalışma olarak düşünülebilir (Gulati, 1995). Sözkonusu çalışma işletmeler ile ilgili olmakla beraber işletmeler arasındaki bağlar hem yöneticilerin ilişkilerine hem de firma ortaklıklarına dayanılarak çalışılmıştır. Bu anlamda "sosyal" bir ağ çalışması olarak kabul edebiliyoruz.

İş örgütleri arası stratejik işbirliklerine veya diğer ilişkilere odaklanan bu çalışma alanı oldukça aktif bir alan sayılabilir (Gulati, 1995; Kogut, 2012; Duman ve Postalcı, 2009; Castilla ve diğ., 2000; Galaskiewicz ve diğ., 1985). Silikon Vadisi benzeri iş ekosistemlerinin ve sektörlerin ilişkisel incelemesi bu başarıyı başka yerlerde tekrar etmek isteyen politika yapıcılar açısından her zaman ilginç olmuştur. Bu alandaki verilerin artması ve erişilebilirliği de eklenince işletme-ekonomi kesişiminde aktif bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir.

Bu düzeydeki bazı çalışmalarda ise işletmelerin başarısı ile yapısal özellikleri arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Powell ve diğerlerinin çalışmasında biyoteknoloji alanında firma başarısı ile işbirliği ilişkilerinden oluşan yapıdaki konum özellikleri arasındaki ilişki incelenmektedir (Powell ve diğ., 1999). Bu çalışmalar aynı düzeyde (örn. işletme) yapısal ve yapısal olmayan verileri birlikte kullanarak bu iki unsur arasındaki etkileşime dair hipotezleri test etme imkanı bulmaktadır. Bu türden çalışmalar politika düzeyi değil ama stratejik yönetim düzeyinde önemli bilgiler sağlamaktadır. Günümüze "ağ yönetimi"nin yenilikçi işletmelerde önemli bir konu haline gelmeye başladığı görülmektedir (Artto ve diğ., 2017). Genel olarak bu gruptaki çalışmalar yapı verisi ile işletme performansı verisini birlikte kullanmaya dayalıdır. Bu gruptaki görgül araştırmalar genel olarak araştırma uzayını bu tür verilerin sektör örgütlerince toplanabildiği bir veya birkaç sektöre sınırlayarak yapılmaktadır. Tek vaka analizi yönteminden farklı olarak sektör karşılaştırmasına dayalı çoklu vaka analizi tipi tasarımlar bölgesel veya sektörel faktörlerin yapı üzerindeki etkisini (veya tersini) incelemeye imkan vermektedir. Buna karşılık tek vaka analizleri ise örgüt ilişkilerinin oluşumu veya sonlanması ile ilgili sorulara yanıt verme potansiyeline sahiptir.

Günümüzde inovasyonun önem kazanmasıyla beraber makro düzeydeki şirketler arası ağların bilgiye erişim ve dolayısıyla inovasyon açısından etkileri aktif bir araştırma konusudur. Dagnino ve diğerlerinin örgütler-arası düzeydeki literatürdeki güncel başlıklara ilişkin çalışmasında bulduğu altı ana başlığın çoğu bu konu ile ilgili görünmektedir (Dagnino ve diğ., 2015). Bir başka deyişle örgütler-arası düzeydeki araştırmaların ontolojik zemini geçmişte daha çok finans ve yönetişim ile ilgili iken günümüzde araştırma geliştirme işbirlikleri, inovasyon projeleri gibi daha bilgi odaklı bir zemine kayıyor gözükmektedir. Bunun temel bir nedeni inovasyon performansının iş örgütleri için giderek daha önemli bir rekabet unsuru haline gelmesidir. Ayrıca geçmişte kaydı tutulan yönetim kurulu yapısı, şirket bilançosu gibi temel bilgilerin yanında günümüzde çoğu işletme için ArGe projeleri ve işbirlikleri, konusunda bilgilere ulaşılabilmektedir. Görgül araştırmaların kapsamı da bunları değerlendirecek şekilde değişmektedir.

Makro düzeyin örgütler tarafında ise bir örgütsel ağın tamamının özellikleri veya bunların zaman içerisindeki gelişimi inceleme konusudur. Örneğin Cross ve Prusak'ın çalışmasında bir iş örgütünde aktörlerin birbirinden farklılaşan özellikleri iş örgütünün genelindeki özelliklere bakılarak sınıflandırılmaktadır (Cross ve Prusak, 2002). Bu çalışmadaki -pratiğe yönelik- yaklaşım özellikle şu açıdan özgündür: sosyal ağdaki aktörlerin sınıfları sadece çoğu nicel sosyal ağ araştırmasında olduğu gibi sadece yapısal özelliklere göre değil araştırma bağlamından da hareketle belirlenmiştir; örneğin çalışmada bireyleri sınıflamak için kullanılan 'bilgi aracısı' veya 'sınır nöbetçisi' nitelemeleri arasındaki fark tek bir metriğe göre değil farklı metriklerdeki ortalamalara göre yapılmıştır. Bu anlamda, örneğin yapısal denklik modeline dayalı yöntemlerden farklılaşmaktadır. Örgüt çalışmaları dışında bir alandan ama benzer bir yaklaşıma sahip olan Lazer ve diğerlerinin çalışmasında da politik blogların yapısal ilişkisi incelenmektedir (Lazer ve diğ., 2009). Bu çalışmada da aktör sınıfları yapısal olmayan bilgilere dayandırılarak belirlenmiş ve sınıflar arasındaki yapısal ilişkiler incelenmiştir. Genel olarak makro sistemler düzeyindeki incelemeler her sistemin kendine özgün olmasından dolayı araştırma nesnesine uygun olarak yöntem ve metriklerin uyarlamasını gerektirmektedir.

Sektörel örgütlenme düzeyindeki bir başka makro düzey çalışmada ise İnternet standartlarını belirleyen sektörel örgütün yapısı ve çıktıları birkaç onyıldaki değişimi açısından incelenmektedir (Gencer, 2012). Bu çalışma bir sosyal ağın büyümesi veya küçülmesi ile yapısal özellikler arasındaki ilişkileri keşifsel olarak incelemektedir. Ayrıca sosyal sistemin zaman içerisinde alt sistemlere bölünmesi ve bu bölümlenmenin nasıl derinleştiği incelenmektedir. Burada yapısal metrikler sistemin kendi içindeki evrimini anlamak amacıyla zaman boyutunda incelenmiştir.

Nedensellik Boyutu

Sosyal ağ düzeneği alanındaki temel kavramlardan biri olan "sosyal sermaye" kavramı ilişkilerin bir sermaye biçimi olduğu ve bunların başarıyı etkilediği düşüncesine dayanır (Coleman, 1988). Bir başka deyişle bu kavramın, ve onu kullanarak tasarlanacak bir araştırmanın gerisinde nedenselliğin yönüne dair temel bir varsayım bulunmaktadır: yapının ekonomik başarıyı doğrudan etkilediği varsayımı. Bu sosyal ağ düzeneği analizi alanında karşılaşabileceğiniz farklı teorik varsayımlardan sadece biridir. Sosyal ağ düzeneği analizi alanının sadece yöntemler sunan, teorisi olmayan bir alan olduğu savı sık sık tartışma konusu edilmekte ve bu alandaki çalışmalar çok farklı teorik zeminlere dayanabilmektedir (Burt ve Ofem, 2010). Bu bölümde sosyal ağ düzeneği analizi çalışmalarını bir yanda yapısal olan özellikler ile diğer yanda yapı dışındaki unsurlar arasında kurulan nedensellik ilişkileri açısından inceleyeceğiz. Bu bölümdeki temel örneklerin bir özeti Çizelge 2'de bulunabilir.

ÇİZELGE 2
Nedensellik Unsuru Açısından Sosyal Ağ Araştırmaları

Nedensellik yönü	Örnek
Yok-Keşifsel	Floransa aileleri arası evlilikler ve ekonomik ilişkiler: Ekonomik ve sosyal ilişkilerin yapısı arasındaki benzerlikler (Padgett, 1993).
	Şirketler arası işbirliği ağı ve yöneticiler arası ilişkiler ağı arasındaki benzerlikler (Gulati, 1995).
Yapısal özelliklerin yolaçtığı sonuçlar	Yapının birey performansına etkisi (Cross ve Cummings, 2004).
	Şirketlerin yapıdaki konum özelliklerinin şirket başarısına etkisi (Powell ve diğ, 1999).
Yapının yapısal olmayan nedenleri	Bir iş organizasyonundaki profesyoneller arasındaki ilişkilerde statü, benzer fonksiyonda çalışma gibi yapısal olmayan faktörlerin etkisi incelenmiştir (Burt, 2000).
Yapısal özelliklerin yapısal sonuçları	Biyoteknoloji sektöründeki şirketler arasında kurulan formel ilişkiler ağının dinamikleri ve evrimi incelenmektedir. Çalışmada aktörlerin bağ kurma tercihinin varolan yapısal özelliklerle ilgili olarak daha merkezi olan şirketlerden yana olduğu hipotezi test edilmektedir (Powell ve diğ., 2005).

Cross ve Cummings'in araştırması (2004) bir iş organizasyonunda bireyden bireye değişen performans farklılıklarında yapının ve bağların etkisini ölçmektedir. Bu yüzden yapısal olanın yapısal olmayan üzerindeki etkisini savlayan bir teorik oryantasyonu ve bu sorgulamaya yönelik bir araştırma tasarımı vardır. Cross ve Cummings (2004) çalışmada panel veri kullanmamış, onun yerine yatay kesit veri ile yapı ve performans arasındaki nedensellik savını incelemiştir. Neden sonuç ilişkisi yapıdan yapısal olmayana doğru kurulmuştur. Powell ve diğerlerinin yukarıda bahsedilen çalışmasında da biyoteknoloji alanında, farklı bir düzeyde, firmaların işbirliği ilişkileri ağındaki konumlarının ve yapısal özelliklerinin firmanın öğrenme ve inovasyon başarısına etkisi sorgulanmaktadır (Powell ve diğ., 1999). Söz konusu çalışmada panel veri toplama yöntemiyle zaman içerisinde böyle bir nedenselliğin varlığına dair sav incelenmiştir.

Bu çeşitliliğin diğer ucunda ise yapı dışı özelliklerin yapıyı belirlediği yönündeki kuramsal oryantasyon bulunur. Bu oryantasyona göre bireylerin sosyal ağı demografik, davranışsal, ve kişilik özellikleri açısından benzer bireylerden oluşmaktadır. Bu şekilde benzerlerle ilişkiye girme davranışına İngilizce 'homophily' karşılığı olarak "benzere bağlanma" diyebiliriz (Mcpherson ve diğerleri, 2001). Örnek olarak Pearson ve diğerleri (2006) tarafından ergen sosyal grupları üzerine yapılan bir çalışmada bireylerin birbirine benzer madde kullanımı (sigara, alkol, vb.) veya yaşam (spor yapma, vb.) alışkanlıklarının ergenler arasında kurulan sosyal bağları belirlediği görülmüştür (Mcpherson ve diğerleri, 2001). Örgütlerde, farklı bir düzeyde, Burt (2000) tarafından yapılan ve bir iş organizasyonundaki profesyoneller arasındaki ilişkilerin zaman içerisinde devam edip etmediği ile ilgili çalışmada yapı dışı faktör-

lerin (statü, ortak arkadaşlar, vb.) yapıdaki ilişkilerin sürekliliğine etkisi sorgulanmıştır (Burt, 2000). "Bozunma faktörleri" adını verdiği bu çalışmada Burt yapı dışı faktörler olmadıkça yapıda kurulan sosyal bağların devam etmediğini ve bozunup zayıflayarak ortadan kalktığını savlamaktadır. Bu savını da ilişkileri zaman içerisinde takip eden bir veri toplayarak sorgulamaktadır.

Ibarra (1997) tarafından yöneticiler arasındaki sosyal ağlarla ilgili yapılan başka bir çalışmada ise yöneticiler arasındaki sosyal ağ cinsiyet farkları açısından incelenmiştir. Bu çalışma ilk bakışta Burt (2000) tarafından yapılan çalışmaya benzetilebilir. Ancak İbarra'nın (1997) çalışması keşifseldir ve bir nedensellik ortaya koymamaktadır. Bunun yerine bir yandan yapı dışı bir faktör olan cinsiyet farkı ile ağdaki ikililer arasındaki bağların varlığı arasındaki ilişki istatistiksel regresyonla incelenmiştir. Diğer yandan ise bu bağların kariyer başarısına etkisi, yani yapının yapısal olmayana etkisi incelenmiştir. Böyle keşifsel bir çalışmada incelenen olgular arasındaki paralellikler sorgulanabilir, ancak bir nedensellik yönü yoktur. Nedenselliğin olası varlığı ancak çalışmanın dışında, olguyla ilgili kuramlara bakılarak "önerilir". Böyle bir araştırma tasarımında nedensellik ve eşzamanlılık (veya korelasyon) arasındaki fark dikkatle gözetilmelidir.

Nedensellik açısından diğerlerinden farklı bir araştırma oryantasyonu ise yapının kendisinin yarattığı yapısal dinamiklere odaklanır. Özellikle rassal ağ modelleri ile ilgili çalışmalar bu gruptadır (Snijders, 2001; Snijders ve diğerleri, 2010). Bu yaklaşıma uygun yöntemlerin ve modelleme tekniklerinin önemli bölümü sosyal bilimler dışındaki disiplinlerde gelişmiştir. Bununla beraber sosyal davranışlara karşılık gelen önemli dinamikler bulunmaktadır ve bunları sosyal ağ düzeneği analizi alanına uygun şekillerde yorumlamak mümkündür. Örneğin rassal ağ modellerinde tercihli ilişki (İng. preferential attachment) sosyal gruplarda aktörlerin popüler aktörlerle ilişki kurmayı tercih etmesi davranışına karşılık gelir. Sınıflanma (İng. assortativity) ise popüler aktörlerin yine popüler aktörlerle olan ilişkileri tercih etmesi davranışıdır. Bu grupta örnek olarak verebileceğimiz Powell ve diğerlerinin (2005) çalışmasında biyoteknoloji sektöründeki firmalar arasında kurulan formel sözleşme ilişkilerinin zaman içerisindeki değişiminin dinamikleri ve evrimi incelenmiştir. İncelenen ağ yeni şirketlerin katılımı ve yeni bağların kurulmasıyla evrilmektedir. Bu bağların kurulmasında zaten varolan bağlarının sayısı yüksek olan şirketlerin daha çok tercih edildiği, yani "birikimli avantaj"ın sözkonusu olduğu görülmüştür. Burada incelenen sosyal yapı yine yapısal nedenler açısından incelenmiş ve modellenmiştir. Çalışma ayrıca "benzere bağlanma" gibi yapısal olmayan etkilerin de yapısal olanlardan ayrıştırılacak incelenmesi açısından çok yönlü ve karşılaştırmalı bir çalışmadır. Buna benzer, modellerin yapı dışı faktörleri de içerecek şekilde genişletildiği başka melez tasarımlar da bulunmaktadır (örn. Snijders, 2001) ancak bunların modelleme yöntemine odaklı ve sosyal kuramlar açısından tartışmaya açık olduğunu söyleyebiliriz. Rassal ağ modellerinin kullanım alanlarından biri de simülasyon alanıdır. Belirli sosyo-ekonomik yapılarda nedenselliğe dair modeller ve onların parametreleri belirlendiğinde bu modeller deneysel simülasyon çalışmalarında kullanılabilir. Bu şekilde örneğin ekonomik senaryo analizi ve kriz yönetim araçları amaçlı simülasyon modellerinde kullanılacak ağlar üretilebilmektedir (Gençer ve Özel, 2015; Raberto ve diğ., 2019).

Zaman Boyutu

Organizasyon alanındaki sosyal ağ düzeneği analizi araştırma tasarımlarının önemli bir kısmı incelenen organizasyona dair belirli bir zaman kesitine ait verilerin toplanması yöntemiyle yapılmıştır. Bir başka deyişle kesit, ya da statik veriler kullanılmıştır. Yukarıdaki bölümlerde bahsedilen çalışmaların önemli bölümü bu gruba girer. Yapının tespiti açısından bu araştırma tasarımı yeterlidir. Örneğin Cross'un çalışmalarında iş organizasyonunun enformel sosyal yapısının güncel bir resmi çekilerek yapısal güçlü ve zayıf yanlar incelenmektedir (Cross ve Parker, 2004) ve statik tasarım yeterlidir. Ancak farklı yaklaşımlar vardır. Bu bölümde ele alından yaklaşım örnekleri Çizelge 3'te özetlenmiştir.

ÇİZELGE 3
Zaman Boyutunun Yeri Açısından Sosyal Ağ Araştırmaları

Zaman boyutu	Örnek
Yok. Statik toplam ilişkiler	Floransa aileleri. Belirli bir dönem boyunca kurulan ilişkilerin toplamı alınarak veri elde edilmiştir (Padgett, 1993).
Yok. Statik gözlem anındaki ilişkiler	Anketin uygulandığı zamanda işletmedeki enformel sosyal ilişkiler için veri toplanmıştır. Çalışma bu ilişki yapısını inceleyerek işletmenin sağlıklı işleyişi açısından etkilerini tartışır. Statik çalışmalarda değişime dair modelleme yapma amacı yoktur (Cross,2002; Cross ve Cummings, 2004).
Var-Panel veri	Bir üniversite karate kulübündeki ilişkilerin üç yıl boyunca değişimi panel verisi olarak toplanmıştır. Bağlamdaki sosyal etkilere dair gözlemlenen dinamiklerin yapıdaki değişime etkileri incelenmiştir (Zachary, 1977).
	Bir iş organizasyonundaki sosyal ilişkilerin devamlılığını ve bunun nedenlerini incelemek için ilişkilere ilişkin panel veri ve diğer faktörlere (statüs ve fonksiyon benzerliği, vb.) ilişkin veri toplanmıştır (Burt, 2000).

Buna karşılık nedensel ilişkiler kurmak ve yapısal dinamikleri modellemek için zaman boyutunu içeren bir araştırma tasarımı ve veri toplama yapılması gerekecektir. Bu en basit şekilde sınırlı sayıda kesit içeren panel veri toplanarak yapılabilir. Olguya göre birkaç hafta ile birkaç yıl arasında değişen aralıklarla aynı sosyal gruptan aynı sorularla veri toplanır. Panel veri toplamanın tekrarı önemli zorlukla içerdiğinden iki panel ile yetinilmesi en sık karşılaşılan durumdur diyebiliriz. Sosyal ağ düzeneği analizi alanında zamanı bu şekilde araştırma tasarımına katan ilk örneklerden biri Zachary'nin çalışmasıdır (Zachary, 1977). Bir üniversite karate kulübü üzerine yapılan bu araştırmada sosyal ilişkilerle ilgili veri üç yıl boyunca tekrarlanarak toplanmıştır. Bu verinin yanısıra grupla ilgili etnografik veri toplanmıştır. Etnografik veride belirlenen sosyal olayların yapıya etkisi ile ilgili dinamikler incelenmiştir. Gulati'nin firmalar arası ilişkilerin dinamiklerine ilişkin çalışması da farklı bir organizasyonel düzeyde olmakla beraber zaman boyutunun kullanımı ve nedensellik kurgusu açısından buna

benzemektedir (Gulati, 1995).

Pearson ve diğerlerinin bir çalışması ergen yaş grubunda madde kullanımı ve sosyal ağ arasındaki ilişkileri panel data kullanarak incelemektedir (Pearson ve diğerleri, 2006). Bu araştırmanın yöntem açısından ilginç bir yanı yapı (sosyal ağ) ve yapı dışı (madde kullanımı) arasındaki nedenselliği her iki yönde birden incelemesidir. Panel verileri uygun şekilde ve farklı sıralamalarla kullanılarak hem "benzer yaşam alışkanlıkları olanların ilişki kurması", yani benzere bağlanma olgusu hem de "ilişki kuralların yaşam alışkanlıklarının benzemesi (asimilasyon)" olgusu incelenebilmiştir.

Araştırmaların büyük bölümü zaman içerisindeki değişimi faktörler açısından ve doğrusal ilişkiler kullanarak inceler. Korelasyon, regresyon, ve faktör analizi gibi yöntemlerin hepsinde olgunun değişkenleri arasında bir doğrusal ilişki varsayımı vardır. Ancak bu bir zorunluluk değildir. Örneğin Burt bir finans şirketi çalışanları arasındaki enformel sosyal ilişkilerin zaman içinde devamlılığını etkileyen faktörleri incelediği araştırmasında dört yıllık panel datası kullanmıştır (Burt, 2000). Sözkonusu araştırmada panel sayısı sadece iki olsaydı ilişkileri etkileyen faktörlerin doğrusal ilişkilerinin analizi yapılabilirdi. Ancak panel sayısını fazla tutarak Burt ilişkilerdeki güçlenme veya zayıflamaya yol açan faktörlerin doğrusal olmayan (örn. üstel, güç fonksiyonu) izleklerini incelemeye uygun bir araştırma tasarımı hedeflemiştir.

Ağların dinamikleri ve evrimine dair doğrusal olmayan modeller görece daha karmaşık bir matematiksel zeminde tanımlanırlar ve doğrusal modellere göre sosyal bilim kuramları açısından anlamlandırılmaları da ilk bakışta zordur. Bu modeller önemli ölçüde doğa bilimleri alanındaki çalışmalarda geliştirilmişlerdir. Buna karşılık sosyal ağ düzeneği analizi ve modellemesi alanında da bu modellerle kuram arasında bağ kuran, açıklama ve tahminleme gücü daha yüksek modeller elde etmeyi hedefleyen kayda değer miktarda çalışma vardır. Holland ve Leinhardt'ın öncü çalışması da dahil olmak üzere bu alanda pek çok farklı yaklaşım geliştirilmiştir (Holland ve Leinhardt, 1981). Bunlar içerisinde Eksponansiyel Rassal Ağ Modeli ve Markov Süreç Modeli özellikle aktif bir çalışma alanı olmaya devam etmektedir (Snijder ve diğerleri, 2010; Goldenberg ve diğ., 2009). Bu modellerle çalışmak için ilişkilerin oluşma ve yok olma zamanlarına dair veri gereklidir. Eldeki verinin zamanın sürekli bir değişken olarak alındığı gerçek zaman ölçümlerini mi yoksa sürekli olmayan ancak sık toplanmış panel verisine benzer ayrık bir zaman değişkeni mi içerdiğine bağlı olarak farklı modeller kullanmak uygun olmaktadır. Bu şekilde bir modelleme yapılabildiği takdirde üretken model (İng. generative model) elde ederek ağın gelişiminin sonraki adımlarını tahminlemek veya ağ dinamiklerinin niteliğini ortaya koymak mümkün olmaktadır.

Araştırma Tasarımları ve Analiz Yöntemleri

Sosyal ağ düzeneği analizinde yöntem denildiğinde akla ilk ve daha çok sadece yapısal ölçütler ve ilgili metrikler (örn. merkezilik türleri) gelmektedir. Buna karşılık görgül ağ çalışmalarında araştırmanın tasarımı, çalışma uzayı ile ilişkili olarak örneklemin belirlenmesi, ve veri toplama konularında kendine has yaklaşımlar ve kısıtlar bulunmaktadır. Bunlar konvansiyonel, yapısal olmayan araştırmalardan oldukça farklılaşabilmektedir.

Sosyal ağ çalışmaları görgül düzeyde "tüm ağ" veya "ego-merkezli" olarak kabaca iki gruba ayrılabilirler (Marsden, 2005). Tüm ağ çalışmaları bir sosyal sistemdeki tüm aktörler ve ilişkileri ile ilgili veri toplanarak yapılır. Sistemin ne olduğuna bağlı olarak aktörler farklı setler oluşturabilirler: bireyler, yöneticiler, şirketler, veya aileler gibi. Sistemin, yani aktör setinin ve ilişki setinin sınırlarının belirlenmesi bu gruptaki araştırmaların temel güçlüklerinden birini oluşturur. Formel üyeliğin belirlenebildiği durumlarda bu güçlük daha azdır. Örneğin yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili araştırmalarda araştırma uzayı belirli bir ülkede hisseleri halka açık şirketler ve onların yönetim kurulu üyeleri kümesi olarak, ve ilişki kümesi de yönetim kurulu üyeliği ilişkileri olarak kolayca tanımlanabilir (Kogut, 2012; Duman ve Postalcı, 2009). Öte yandan bir iş organizasyonunda yöneticiler arasındaki enformel ilişkileri incelemek için yöneticiler kümesinin belirlenmesi, ve daha da zorlu olarak hangi sosyal ilişkilerin dahil edileceğinin belirlenmesi gerekir (Cross ve Prusak, 2002; Cross ve Parker, 2004). Özellikle bu ikinci türden durumlarda birden fazla ilişki türüne dair veri toplanarak karşılaştırma ve sağlama ile ilerleme yöntemi benimsenebilir (Krackhardt, 1987; Padgett ve Ansell, 1993). Araştırma konusu formel değil de enformel ilişkiler olduğunda önemli bir güçlük ilişkinin nasıl ölçüleceğidir. Özellikle 'arkadaşlık' gibi ilişkilerin anket yoluyla ölçümü veri kaynağı bireylerin öznel görüşünü yansıtır. Moreno'nun erken dönem çalışmalarından beri bilinen bu sorun Krackhardt'ın çalışmasında temel bir yöntem meselesi olarak ele alınmaktaydı (Moreno ve Jennings, 1934; Krackhardt, 1987).

İkinci gruptaki ego-merkezli görgül çalışmalarda ise incelenen her bir aktörü çevreleyen tüm ilişkiler incelenir. Burada bilgi kaynağı aktörün kendisidir. Araştırma odağı ego-ağların özellikleri olduğu için bu çalışmalarda örneklem seçimi konvansiyonel çalışmalara biraz daha benzemektedir. Örneklem uzayının görece küçük olduğu durumlarda tüm ego-ağlar ile ilgili bilgi toplandığında ağın tamamının da verisi elde edilmiş olacaktır (örn. Cross ve Cummings, 2004; Cross ve Prusak, 2002; Cross ve Parker, 2004). Diğer durumlarda ise örneklemin nasıl yaratılacağına dair "kişisel ağ araştırma tasarımı" adı altında birçok teknik denenmektedir (Halgin ve Borgatti, 2012).

İster tüm-ağ ister ego-merkezli olsun birçok çalışmada tüm araştırma uzayı ile ilgili veri toplama imkanı yoktur. Konvansiyonel nicel çalışmalarda veri toplanacak değişken sayısına bağlı olarak istatistiksel çıkarımlar yapmak için gerekli örneklemin büyüklüğünün ne olması gerektiğine dair kabul görmüş bazı kurallar ve uygulama esasları vardır. Ancak bir sosyal ağda örneklem yapmak için tamamen farklı bir matematikten yararlanmak gerekecektir. Bu noktada araştırma tasarımı biraz çetrefilli bir hal alabilir. Bunun bir nedeni sadece ağdaki aktörlerin değil ilişki uzayının da örnekleniyor olmasından kaynaklanır (Frank, 2005). Örneğin aktörlerin onda birinden veri topladığınızı düşünün. Bu aktörler kendi sosyal ilişkileri ile ilgili veri sağlayacaklardır. Ancak hakkında veri topladığınız ilişkilerin diğer uçlarından sadece onda biri sizin örnekleminizde yer alır. Böylece aktör örnekleminizin aralarındki ilişkilerin de sadece onda biri hakkında veri elde edebilirsiniz. Bu güçlüklerden dolayı ağda rasgele örneklem yerine ağın belirli bir bölümüne kısıtlı kalmak pahasına daha yoğun bir örneklem almayı sağlayan kartopu örneklem yöntemi, veya rasgele yürüyüş yöntemi tercih edilebilir. Burada tercihler örneklemin araştırma odağı olguyu ve ilgili

uzayı temsil gücüne bağlı olacaktır. Ayrıca yapılan görgül çalışmanın keşifsel mi yoksa olguyu modelleme iddiasında mı olduğuna bağlı olarak ta bu kriterler değişebilir.

Formel değil de enformel ilişkilerin söz konusu olduğu ve sosyal ağ çalışmaların çoğunu kapsayan durumlarda aktörlerin veri güvenilirliğini sağlamak için test ve tekrar testi gerekebilir. Bu, örneğin, veri kaynağı aktörlerden bazılarına bir süre sonra tekrar gidip yeniden veri toplayarak, ve verdikleri sosyal ilişki bilgisinin ilk bilgilerle ne karar örtüştüğüne bakılarak yapılabilir (Marsden, 2005). Bu şekilde aktörlerin incelenen sosyal ilişkiyi ne düzeyde "unuttuğu", o ilişkiyle ilgili öznel görüşünün ne düzeyde değişken olduğu da belirlenecektir.

Sosyal ağ verilerinin analizine geldiğimizde ise büyük bir nicel ölçüt çeşitliliği görürüz. Bu konuya da araştırma düzeyleri açısından yaklaşmak verimli olabilir. Mikro, yani aktörler düzeyinde merkezilik ölçümünün pek çok çeşidi bulunmaktadır. Bunlar ilişkilerin türüne (yönlü-yönsüz, ağırlıklı-ağırlıksız), yerel veya genel yapıya odaklanmalarına (örn. yerelde derece veya genel yapıda aradalık merkeziliği gibi), yapı veya akışla ilişkili olmalarına (örn. bilgi merkeziliği) göre ayrışırlar. Meso, yani gruplar ölçeğinde ise kümelenme katsayısı gibi metrikler ve grupları belirlemek için ağ yoğunluğu ve büyüklüğüne göre farklı uygulanabilirliği olan gruplama algoritmaları bulunmaktadır (Newman ve Girvan, 2004). Makro ölçekte ise aktörlerin yapısal işlevine göre sınıflandırılmaları ve ayrıştırılmaları ihtiyacı ön plana çıkar. Burada daha formel olan blokmodel yöntemleri kullanılarak sosyal sistemin alt sistemleri, sınıfları, ve aralarındaki ilişkiler incelenebilir (Doreian ve diğerleri, 2005). Buna karşılık görece daha küçük ağlarda amaca uygun farklı teknikler harmanlanabilir. Örneğin ağ düzeneği analizinin iş organizasyonarındaki önemli uygulayıcılarından olan Cross aktörleri ilişki sayıları ve ego-ağının yapısal özellikleri gibi özellikler açısından inceleyerek daha zengin anlatılar üretmektedir. Bu anlatılarda iş organizasayonundaki yöneticiler "merkezi bağlayıcı", "çeperdeki uzman" gibi niteliklerle etiketlenerek iş organizasyonunun yapısına bağlama uygun bir okuma geliştirilmektedir (Cross ve Prusak, 2002). Makro, yani sistem düzeyi araştırmalarda her sistemin tekil nitelikleri olduğundan yöntem kullanımı da özgün olarak şekillenebilmektedir.

Yapısal metrikler çizge kuramına dayalı oldukları ve görece olarak farklı disiplinlere hitap ettiklerinden bunlarla ilgili kaynaklar daha derli topludur diyebiliriz. Wasserman ve Faust'un kapsamlı referans eseri ve devamı niteliğinde yapılmış güncel derleme bu konuda hala en geniş referansı oluşturmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994; Carrington ve diğerleri, 2005). Bunun yanısıra Marsden'in merkezilik ölçütlerinin tasarımı ve yorumlanması konusunda sosyal ağ düzeneği analizi tarafından yaptığı karşılaştırma bu alandaki ölçüt çeşitliliğine ego-merkezli ölçütlerden daha sosyal ölçütlere uzanan bir eksende bakış sağlamaktadır (Marsden, 2002).

Dijitalleşmenin Etkileri

Özellikle 2000'lerden itibaren sosyal ağ düzeneği analizi yaklaşımına sosyal bilimlerin birçok alanında artan bir ilgi olduğu söylenebilir (Lazer ve diğ., 2009; Borgatti ve diğ., 2009). Sosyal Ağ adı verilen İnternet tabanlı popüler iletişim mecralarının gelişimi ile de örtüşen bir dönemdir bu. Sosyal ağ düzeneği analizinin kullanıldığı araştırma alanlarının genişlemesi bu konuda ulaşılabilir görgül verilerin artışı ve çeşitliliği ile elele gitmektedir.

Daha genel olarak dijital verilerin artışının getirdiği önemli kurumsal değişiklikler olmaktadır (Kallinikos, 2007) ve bu değişiklikler örgütsel araştırma bağlamlarını ve kuramsal çerçevelerini değiştirdikleri için tüm sosyal ağ araştırmacıları için önemlidir. Bunun yanında, ve bu yazının konusunu ilgilendiren bir değişim ise bu verilerin yönteme yansımasını ilgilendirmektedir. Bu değişimin birçok yüzü bulunmaktadır. Örneğin bireylerin sosyal etkileşimine dair verilerin bolluğu ve ulaşılabilirliği araştırmacı açısından etik riskler ortaya çıkartır (Kadushin, 2005). Bir yandan araştırma nesnesinin mahremiyetinin korunması meselesi geleneksel görgül çalışmalardan ve etnografik yöntemlerden farklı, daha sinsi ve algortma düzeyinde titizlik gerektiren bir hal almaktadır. Dijital etik başlığı altında son yıllarda yapılan çalışmalar bu sorunların tüm araştırma alanlarında öneminin arttığını gösteriyor (Floridi ve Taddeo, 2016). Genel olarak diyebiliriz ki bilgisayar kullanımı araştırmacıdan kaynaklı veri toplama ve etik hatalarını gidermek yerine onları da dijitalleştimekte ve tespitini zorlaştırmaktadır. Bu da araştırmacılar kadar editörler ve değerlendirici hakemler açısından da ciddi bir sorun teşkil ediyor.

Verilerin artışı ve niteliği analiz yöntemleri ile ilgili de yeni problemler ortaya çıkartmaktadır. Birçok araştırmacı yeni türden ve büyük verileri eski yöntemlerin sınırlarını zorlayarak analiz etmeye devam etmekte. Genel olarak sosyal araştırmacılar için büyük veri yöntemlerini takip etmenin yeni bir zorluk oluşturduğu görülmektedir. Kullanınlan yöntemlerin güncel araştırma bağlamı ve veri kaynaklarına adaptasyonu bu gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Tinati ve diğerlerinin bir çalışması (2014) yöntemsel katkıların yaratabileceği farka bir örnek olarak gösterilebilir Bu çalışmada büyük veri yaklaşımı sosyal ağ kuramı çerçevelerine entegre edilerek geliştirilen yöntem sayesinde araştırma nesnesi geleneksel olan aktör-yapı ikiliğinin dışına çıkartılarak 'bilgi akışı' odaklı bir araştırma tasarımı yapılabilmiştir. Yöntem yeniliği sayesinde sosyal ağda bilgiyi "yükseltenler" (İng. amplifiers) gibi bir kavramı görgül olarak çalışma imkanı bulmuşlardır. Kavram doğası gereği yapısal değil bilginin dinamik akışı ile ilgilidir ve buna uygun, geleneksel istatistiksel yöntemlerin dışına çıkan ve algoritmik analiz yöntemleri gerektirmiştir.

Sosyal ağlarda olup biten sosyal etkileşimle ilgili veriler günümüzde geçmişe dönük olarak toplanmak yerine dijital kayıtlardan tam olarak zaman bilgisi ile beraber elde edilebilmekte, hatta gerçek zamanlı izlenebilmektedir. Twitter verileri buna örnek olarak verilebilir. Twitter platformundaki etkileşim verisi (ve etkileşimin içeriği) canlı olarak veya geriye dönük zaman etiketleriyle beraber elde edilebilir. Bu formdaki sosyal ağ verileri iletişim mühendisliği alanında olay ağları (İng. event networks) olarak bilinen veri tipine benzemektedir. Özellikle zaman boyutunun sürekli bir değişken olarak kullanıldığı rassal ağ modelleri bu tür verilerle çalışmaya uygun görünmektedir (Brandes ve diğerleri, 2009). Bu yaklaşım panel veri kullanan ve zamanı ayrık bir değişken olarak ele alan yaklaşımlardan farklı olarak sosyal ağ dinamiklerini daha 'derin' modellemeye, ve parametrelerin değişimini izlemeye izin vermektedir. Butts'ın bir çalışması bu yaklaşımı 2001 yılında ABD'de Dünya Ticaret Merkezi'ne yapılan saldırılar sırasında kurumlar ve ekipler arasındaki etkileşimi incelemek için kullanmaktadır (Butts, 2008). Çalışmada kullanılan yöntemdeki olay ağı yaklaşımı ağ modelinin incelenen sosyal kriz olayının gelişimi sırasında değişen ilişkisel parametreleri ortaya çıkartmasına izin vermektedir.

Yöntem kullanımının bir başka ucunda ise ağ modellerinin araçsal kullanımı bulunuyor. Önemli uygulama alanlarına örnek olarak canlı Twitter analizi ile doğal ve insani afetlerin tespiti, terörist faaliyetlerin tespiti gibi alanların yanısıra giderek çevrimiçi bir hal alan öğrenme platformlarında öğrencilerin grup etkileşimini analiz ederek öğrenme verimliliğini arttırmak gibi uygulamalar (Atefeh ve Khreich 2015; Saqr ve Alamro 2019) bulunuyor. Bu uygulamalar daha çok büyük veri ile özdeşleşen, veriyi 'canlı', yani ortaya çıktığı anda analiz etmeye dayalıdırlar.

Son olarak güncel ile ilginç bir bağı olan temel bir araştırma yöntemi meselesine değinmekte yarar vardır. Sosyal ağ düzeneği analizi baştan itibaren nicel bir yöntem olarak gelişmiştir. Pek çok disiplinde olduğu gibi bu alanda da nicel ve nitel yöntemlerin nasıl birleştirilebileceği, bunun gerekliliği ve beraberinde getirdiği riskler konusunda canlı bir tartışma vardır (Crossley ve Edwards, 2016). Bu risklere rağmen sosyal olguların ilişkisel incelemesi de diğer araştırma sorunsalları gibi derinlemesine inceleme ve bunun için gerekli nitel yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Öte yandan nitel yöntemlerin günümüzün veri ufkuna nasıl uyarlanacağı ilginç bir konu olmaya devam etmektedir. Bu anlamda eski usul, metinlerin araştırmacı tarafından manuel olarak etiketlenmesi yöntemi yerine yeni nesil yazılımsal içerik analizi yaklaşımlarının kullanılması kayda değer bir potansiyel taşımaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Bu makalede örgüt çalışmaları alanında sosyal ağ düzeneği analizi yöntemlerinin kullanımı araştırma düzeyi, nedensellik, ve zaman boyutu açısından incelenmiştir. Ayrıca araştırma tasarımları ve örneklem belirlenmesine dair yaklaşımlar ve nicel yapısal analiz yöntemleri özetlenmiştir. Bunu yaparken sosyal ağ düzeneği analizi yaklaşımının örgütlerdeki bireyler düzeyinden örgütler-arası ilişkiler düzeyine kadar farklı araştırma düzeylerinde ve iş sosyolojisinden ekonomiye kadar farklı alanlarda ve o alanların kuramsal perspektifleriyle nasıl kullanıldığı örneklemiştir. Sosyal ağ düzeneği analizinin bu şekilde farklı alanlarda kullanımından dolayı ortaya çıkan kuramsal çeşitlilik ile beraber olan yaklaşım bütünlüğü sergilenmeye çalışılmıştır. Bu haliyle çalışma farklı alanlardan sosyal ağ düzeneği analizi yaklaşımı ile nicel araştırma tasarımına bir bakış sağlamakta, ve bunu analiz düzeyleri, zaman ve nedensellik gibi temel bazı açılardan sunmakla yazına katkı yapmaktadır.

Çalışmada dijitalleşmenin sosyal ağ verilerinin kapsamı, çeşitliliği, ve erişilebilirliğini nasıl değiştirdiği de nicel araştırmalara etkileri açısından tartışılmıştır. Buna karşılık inceleme dışında bırakılan yapay zeka ve büyük veri alanındaki gelişmelere burada kısaca değinmekte yarar bulunuyor. Sosyal ağ verilerinin büyüklüğü ve sürekli akan verileri işlemeye duyulan ilgi ağ düzeneği analizi alanında yeni algoritmaları gerektirmektedir. Örneğin ağ düzeneğindeki gruplaşmaların bulunması gibi hesaplama zorluğu yüksek algoritmaları günümüzde karşılaşılan daha büyük ağlara uygulamak için makine öğrenmesi tekniklerini varolan ağ analizi teknikleriyle sentezleyen çalışmalar ortaya çıkmaktadır (Azaouzi ve diğ., 2019). Bu algoritmaların gelişmesi sosyal yapılardaki daha kısa vadeli dinamikleri de canlı olarak analiz etmeye kapı aralamaktadır. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetiminde, örneğin örgütsel kültür araştır-

malarında, büyük veri teknikleri kullanılarak organizasyonun tamamına ait bilgileri kullanarak, birey düzeyine kadar inerek ve sosyal ağ yapısını da incelemeye dahil eden analiz yöntemleriyle inceleme mümkün olmaktadır (McAbee ve diğ., 2017). Bu teknik yetkinlikler yönetim alanında daha insani ve kapsayıcı örgütsel pratiklere de imkan vermektedir (Morgan ve diğ., 2015). Bu etkiler göz önüne alındığında büyük verinin sosyal ağ düzeneği analizi alanında başlı başına bir incelemeyi hak eden ve giderek artmakta olan bir etkisi olduğu görülmektedir.

Kaynakça

Artto, K., Ahola, T., Kyrö, R., ve Peltokorpi, A., 2017. Managing business networks for value creation in facilities and their external environments: A study on co-location. ***Facilities*** 35, 99–115.

Atefeh, F., ve Khreich, W., 2015. A survey of techniques for event detection in twitter. ***Computational Intelligence*** 31: 132–164.

Azaouzi, M., Rhouma, D., & Romdhane, L. B. 2019. Community detection in large-scale social networks: state-of-the-art and future directions. ***Social Network Analysis and Mining,*** 9(1): 23.

Borgatti, S.P., ve Foster, P.C., 2003. The network paradigm in Organizational research: A review and typology. ***Journal of Management,*** 29, 991–1013.

Borgatti, S.P., Mehra, A., Brass, D.J., ve Labianca, G., 2009. Network Analysis in the Social Sciences. ***Science*** 323, 892–895.

Borgatti, S. P., & Ofem, B. 2010. Social network theory and analysis. ***Social Network Theory and Educational Change***, 17-29.

Brandes, U., Lerner, J., ve Snijders, T.A., 2009. Networks evolving step by step: Statistical analysis of dyadic event data, in: 2009 ***International Conference on Advances in Social Network Analysis and Mining***. IEEE, pp. 200–205.

Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., ve Tsai, W., 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. ***Academy of Management Journal*** 47, 795–817.

Burt, R.S., 2000. Decay functions. ***Social Networks*** 22, 1–28.

Butts, C.T., 2008. 4. A relational event framework for social action. ***Sociological Methodology,*** 38, 155–200.

Carrington, P.J., Scott, J., ve Wasserman, S., 2005. ***Models and methods in social network analysis,*** in: Carrington, P.J., Scott, J., Wasserman, S. (Eds.),. Cambridge University Press.

Castells, M., 2011. ***The rise of the network society.*** John wiley & sons.

Castilla, E.J., Hwang, H., Granovetter, E., ve Granovetter, M., 2000. ***The silicon valley edge : A habitat for innovation and entrepreneurship,*** in: Lee, C.-M., Miller, W.F., Hancock, M.-G., Rowen, H. (Eds.),. Stanford University Press, pp. 218–424.

Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. ***American Journal Of Sociology,*** 94, S95-S120.

Cross, R.L., ve Parker, A., 2004. ***The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations***. Harvard Business Press.

Cross, R. ve Prusak, L., 2002. The people who make organizations go--or stop. ***Harvard Business Review,*** 80(6):104-12.

Cross, R., ve Cummings, J. N. 2004. Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. ***Academy of Management Journal,*** 47(6): 928-937.

Crossley, N., 2010. Towards relational sociology. Routledge.

Crossley, N., ve Edwards, G., 2016. Cases, mechanisms and the real: The theory and methodology of mixed-method social network analysis. ***Sociological Research Online*** 21, 1–15.

Dagnino, G.B., Levanti, G., Mina, A., ve Picone, P.M., 2015. Interorganizational network and innovation: A bibliometric study and proposed research agenda. ***Journal of Business & Industrial Marketing*** 30: 354–377.

Das, K., Samanta, S., Pal, M., 2018. Study on centrality measures in social networks: A survey. ***Social Network Analysis and Mining***, 8, 13.

Doreian, P., Batagelj, V., ve Ferligoj, A., 2005. Positional analyses of sociometric data. ***Models and Methods in Social Network Analysis,*** 77: 77–96.

Duman, A., ve Postalcı, E., 2009. Corporate governance networks in turkey. ***Working Papers in Economics***.

Edwards, G. 2010. ***Mixed-method approaches to social network analysis,*** ESRC National Centre for Research Methods Review paper.

Emirbayer, M., ve Goodwin, J. 1994. Network analysis, culture, and the problem of agency. ***American Journal of Sociology,*** 99(6): 1411-1454.

Emirbayer, M., 1997. Manifesto for a Relational Sociology. The American Journal of Sociology, 103, 281–317.

Floridi, L., ve Taddeo, M., 2016. What is data ethics? Philosophical ***Transactions of the Royal Society*** A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences 374.

Frank, O., 2005. Network sampling and model fitting. ***Models and methods in social network analysis*** 31–56.

Freeman, L.C., 1992. The sociological concept of" group": An empirical test of two models. ***American Journal of Sociology*** 98: 152–166.

Freeman, L. 2004. The development of social network analysis. ***A Study in the Sociology of Science,*** 1, 687.

Galaskiewicz, J., Wasserman, S., Rauschenbach, B., Bielefeld, W., ve Mullaney, P., 1985. The Influence of Corporate Power, Social Status, and Market Position on Corporate Interlocks in a Regional Network. ***Social Forces*** 64, 403–431. https://doi.org/10.1093/sf/64.2.403

Gençer, M., 2012. The evolution of ietf standards and their production. ***International Journal of IT Standards and Standardization Research*** 10, 17–33. https://doi.org/10.4018/jitsr.2012010102

Gençer, M., 2017. Sosyal ağ analizi yöntemlerine bir bakış. ***Yildiz Social Science Review*** 3, 19–34.

Gençer, M., ve Özel., B., 2015. Multi-level Fusion of Random Networks, in: National Network Science Workshop/***Ulusal Ağ Bilimi Çalıştayı*** (Agbil15). Kadir has University.

Goldenberg, A., Zheng, A.X., Fienberg, S.E., ve Airoldi, E.M., 2009. A Survey of Statistical Network Models. ***Foundations and Trends in Machine Learning*** 2, 129–233.

Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. ***The American Journal Of Sociology,*** 91, 481–510.

Gulati, R., 1995. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. ***Administrative Science Quarterly,*** 619–652.

Halgin, D.S., ve Borgatti, S.P., 2012. An introduction to personal network analysis and tie churn statistics using e-net. ***Connections,*** 32, 37–48.

Holland, P.W., ve Leinhardt, S., 1981. An exponential family of probability distributions for directed graphs. ***Journal of the American Statistical Association.*** https://doi.org/10.1080/01621459.1981.10477598

Ibarra, H., 1997. Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. ***Social Psychology Quarterly***, 91–102.

Kadushin, C., 2005. Who benefits from network analysis: Ethics of social network research. ***Social Networks*** 27, 139–153.

Kallinikos, J., 2007. ***The consequences of information:*** Institutional implications of technological change. Edward Elgar Publishing.

Kilduff, M., Tsai, W., 2003. ***Social networks and organizations.*** Sage.

Kogut, B.M., 2012. ***The small worlds of corporate governance.*** MIT Press.

Krackhardt, D., 1987. Cognitive social structures. ***Social Networks***, 9, 109–134.

Lazer, D., Pentland, A., Adamic, L., Aral, S., Barabasi, A.-L., Brewer, D., Christakis, N., Contractor, N., Fowler, J., Gutmann, M., Jebara, T., King, G., Macy, M., Roy, D., ve Van Alstyne, M., 2009. Computational Social Science. ***Science,*** 323: 721–723.

Lorrain, F., ve White, H.C., 1971. Structural equivalence of individuals in social networks. ***The Journal of Mathematical Sociology,*** 1, 49–80.

Marineau, R.F., 2007. The birth and development of sociometry: The work and legacy of jacob moreno (1889–1974). ***Social Psychology Quarterly***, 70, 322–325.

Marsden, P.V., 2005. Recent developments in network measurement. ***Models and methods in social network analysis,*** edited by Peter J Carrington, John Scott, and Stanley Wasserman 8, 30.

Marsden, P.V., 2002. Egocentric and sociocentric measures of network centrality.

Social Networks, 24, 407–422.

McAbee, S. T., Landis, R. S., ve Burke, M. I. 2017. Inductive reasoning: The promise of big data. ***Human Resource Management Review,*** 27(2), 277-290.

Mcpherson, M., Smith-lovin, L., ve Cook, J.M., 2001. Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. ***Annual Review of Sociology,*** 27, 415–444.

Moreno, J.L., ve Jennings, H.H., 1938. Statistics of social configurations. ***Sociometry,*** 342–374.

Moreno, J.L.,ve Jennings, H.H., 1934. ***Who shall survive?***: a new approach to the problem of human interrelations. Nervous; Mental Disease Publishing Co., Washington, D. C.

Morgan, W. B., Dunleavy, E., ve DeVries, P. D. 2015. Using big data to create diversity and inclusion in organizations. Big data at work: The data science revolution and organizational psychology, 310-335.

Newman, M.E., 2005. A measure of betweenness centrality based on random walks. ***Social Networks,*** 27, 39–54.

Newman, M.E., ve Girvan, M., 2004. Finding and evaluating community structure in networks. ***Physical Review,*** E 69, 026113.

Oliver, A. L., ve Ebers, M. 1998. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. ***Organization Studies,*** 19(4): 549-583.

Padgett, J.F., ve Ansell, C.K., 1993. Robust action and the rise of the medici, 1400-1434. ***American Journal of Sociology,*** 98, 1259–1319.

Pearson, M., Steglich, C., ve Snijders, T., 2006. Homophily and assimilation among sport-active adolescent substance users. ***Connections,*** 27, 47–63.

Powell, W.W., Kogut, K.W., Smith-Doerr, L., ve Owen-Smith, J., 1999. Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry. ***Research in the Sociology of Organizations,*** 16, 129–159.

Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. 2005. Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. ***American Journal of Sociology,*** 110(4): 1132-1205.

Raberto, M., Ozel, B., Ponta, L., Teglio, A., ve Cincotti, S., 2019. From financial instability to green finance: The role of banking and credit market regulation in the eurace model. ***Journal of Evolutionary Economics,*** 29, 429–465.

Saqr, M., ve Alamro, A., 2019. The role of social network analysis as a learning analytics tool in online problem based learning. ***BMC Medical Education,*** 19, 160.

Snijders, T.A., 2001. The statistical evaluation of social network dynamics. ***Sociological Methodology,*** 31, 361–395.

Snijders, T.A., Van de Bunt, G.G., ve Steglich, C.E., 2010. Introduction to stochastic actor-based models for network dynamics. ***Social Networks,*** 32, 44–60.

Tinati, R., Halford, S., Carr, L., ve Pope, C., 2014. Big data: Methodological challenges and approaches for sociological analysis. ***Sociology,*** 48, 663–681.

Wasserman, S., ve Faust, K., 1994. Social Network Analysis. Cambridge.

White, H. C. 1963. An anatomy of kinship. Englwood Cliffse.

White, H.C., 1981. Where do markets come from? ***American Journal of Sociology,*** 87, 517–547.

Zachary, W.W., 1977. An information flow model for conflict and fission in small groups. ***Journal of Anthropological Research,*** 33, 452–473.

Mehmet GENÇER lisans eğitimini 1990 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır. 1991 yılında Tampere Teknoloji Üniversitesi'nde Bilgisayar Mühendisliği Bilimleri, Bilgisayar ve Kontrol alanında yüksek lisans yapmıştır. İkinci yüksek lisansını, 1994 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi'nde Elektronik ve Haberleşme bölümünde tamamlamıştır. Yönetim alanındaki doktora derecesini 2009 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi'nden almıştır. Inovasyon Yönetimi, Sosyal Ağ Analizi, Veri Analitiği, Organizasyon Yapısı, Açık Kaynak ve Rekabet Stratejisi alanlarındaki çalışmalarına İzmir Ekonomi Üniversitesi'nden devam etmektedir.

Çeşitlenmeden Odaklanmaya Türkiye'deki İşletme Grupları: Koç Grubu Ve İş Bankası Örnekleri

Turkish Business Groups from Diversification to Focus Strategies: The Cases of Koç and İşbank Groups

Halit SAĞLAM
Marmara Üniversitesi

Murat ÇOKGEZEN
Marmara Üniversitesi

Özet

Bu çalışmada, Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren ekonomik alanda yaşanan serbestleşmenin işletme gruplarının (İG) faaliyet stratejileri üzerindeki etkisi, Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasında yer alan Koç Grubu ve İş Bankası örnekleri üzerinden incelenmiştir. Temel olarak faaliyet raporlarından yararlanılarak, söz konusu İG'larına bağlı şirketlerin hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri ve her bir sektördeki şirket sayısının zaman içinde nasıl değiştiği araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, 1980 öncesi uygulanan ithal ikameci politikaların incelenen İG'nı faaliyet alanlarını çeşitlendirmeye teşvik ettiğini göstermektedir. 1980 sonrası benimsenen dışa açılma politikalarıyla devletin ekonomiye müdahalesinin azalması ve rekabetin artmasıyla İG çeşitleme politikalarını değiştirmişler ve 1990'lı yıllardan itibaren, faaliyet çeşitliliklerini azaltıp, belirli sektörlerde odaklanma stratejisini benimsemişlerdir. Buna göre, incelenen İG'ndan Koç 4 (finans, otomotiv, enerji ve beyaz eşya), İş Bankası 2 (finans ve cam) sektöre odaklanmıştır. Bu iki grubun bazı diğer sektörlerde faaliyetleri devam ediyor olsa da bu faaliyetler ya odaklanılan sektörlerle ilişkilidir ya da toplam faaliyetler içindeki payı ihmal edilecek düzeydedir.

Anahtar kelimeler: İşletme Grupları, Odaklanma, Çeşitlenme, Koç Grubu, İş Bankası, Türkiye

Abstract

This study examines the impact of economic liberalization policies, which have been adopted since the 1980s in Turkey, on diversification policies of Turkish business groups (BG). In this regard, we investigated the variation in number of firms affiliated to two major BG of Turkey, namely Koc and Isbank, in an industry, over the last four decades, by using their company reports. Results of the study indicate that pre-1980 import substitution policies promoted diversification in BG. Increased competition through market oriented policies adopted after 1980 forced BG to shift their strategy from diversification to focusing, and starting from 1990s they ceased their operations in some sectors while focusing on the others. Accordingly, we found that Koç group has focused on four (finance, automotive, energy and white goods) and İş Bankası on two (finance and glass) sectors. Although operations of these two BG in other sectors continue to exist, they are related to focused sectors or have negligible share in overall operations.

Keywords: Business groups, Focusing, Diversifications, Koç Group, İş Bank, Turkey

---

[1]Bu çalışma 2018 yılında tamamlanan "Küreselleşmenin Türkiye'deki Şirket Grupları Üzerindeki Etkileri" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Zaman ve emek harcayarak çalışmanın kalitesinin artmasına yardımcı olan sayın hakemlere değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunarız.

Resmi mülkiyet (sermaye) ya da gayri resmi sosyal (aile) bağlar ile birbirine bağlanan, birden fazla (genellikle ilişkisiz) sektörde faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız şirketlerden oluşan İşletme Grupları (İG) özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonominin başat aktörlerinden biridirler (Khanna ve Yafeh, 2007). Bu nedenle, başta işletme ve iktisat olmak üzere sosyal bilimlerin tüm disiplinlerinde hem İG'nın yapıları hem de İG'nın ait oldukları ülkenin ekonomisine yaptıkları katkılara ilişkin geniş bir literatür oluşmuştur.[3]

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren İG literatürüne yön veren temel kavramlardan biri küreselleşmedir. Üretim faktörlerinin, enformasyonun ülkeler arasında daha hızlı ve kolay dolaşımı olarak tanımlanabilecek olan küreselleşme, bir yandan gelişmekte olan ülkelerdeki İG'nın gelişmiş ülkelerin piyasalarına, teknolojilerine ulaşımını kolaylaştırırken, diğer taraftan onları yoğun bir rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde uygulanan ithal ikameci politikaların yerini daha piyasa yanlısı politikalar almış, dış ticaret önündeki engeller ve fiyat kontrolleri, devletin piyasalara doğrudan ya da dolaylı olarak yaptığı müdahaleler önemli ölçüde azaltılmıştır. Ekonomilerin kurumsal yapısında (oyunun kurallarında) yaşanan bu radikal dönüşüm bu ekonomilerde faaliyet gösteren İG'nı da yapısal bir dönüşüme zorlamıştır. Çünkü kurumlar, bir ekonomideki teşvik yapısını ve buna bağlı olarak insanların davranışlarını şekillendirir ve bir ekonomide kaynakların nasıl tahsis edileceğini belirlerler. Her bir kurumsal düzen kendi getiri ve maliyetlerini yaratır. İktisadi ajanlar da veri getiri ve maliyetlere göre kendi stratejilerini belirlerler. Kurumlar değiştiğinde getiri ve maliyetler değişeceği için iktisadi ajanların hayatta kalmak için yeni stratejiler geliştirmesi kaçınılmazdır (North, 1990; Khanna and Palepu, 1997). Küreselleşmenin getirdiği yeni düzen de gelişmekte olan ülke İG'nı benzer dönüşümlere zorlamıştır.

Küreselleşmenin İG üzerinde yarattığı en önemli dönüşümlerden biri faaliyet yapılarına ilişkindir. Yukarıda belirtildiği gibi, gelişmekte olan ülkelerdeki İG'nın en önemli özelliklerinden biri çoğunlukla birbiriyle ilişkisiz, çok sayıda alanda faaliyet göstermeleridir. Şirketlerin faaliyet çeşitliliğine gitme nedenini açıklamak için literatürde birçok argüman bulunmaktadır. Bunlardan biri, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, gelişmemiş kurumsal yapılar, aksak mal ve faktör piyasaları ve verimsiz ulaşım ve iletişim altyapısı nedeniyle işlem maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde şirketlerin faaliyetlerini çeşitlendirmelerinin temel motivasyonlarından biri işlem maliyetlerini düşürmektir (Ghemawat ve Khanna, 1998; Khanna ve Palepu, 2000; Ghatak ve Kali, 2000; Hoskisson, vd., 2005). Bir başka açıklamaya göre, ekonomik kalkınmanın erken aşaması piyasalarda girişimciler için bol miktarda fırsat yaratmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde piyasaların henüz gelişmemiş olması ve yetersiz sermaye birikimi İG'na yeni alanlara yatırım yaparak, ilişkisiz bir ürün portföyü yoluyla rekabet avantajı sunmaktadır (Buğra, 1995; Ghatak ve Kali, 2000; Kim vd,

---

[2]1993 yılında gelişmekte olan ülkelerdeki en büyük 50 şirketin 31'i çeşitlendirilmiş grup, 4'ü özel ihtisaslaşmış şirket iken, 15'i ise ise devlete ait işletme ve yabancı çok uluslu şirket (ÇUŞ) şeklindeydi. (Amsden, 2001: 197). 2000'li yılların başında da benzer sonuçlar söz konusudur. Geç sanayileşen ülkelerdeki 78 en büyük iktisadi aktörden 53'ü şirket grubu formundadır. (Çolpan ve Hikino, 2010:31).

[3]Bu konuda Bkz. Ghemawat ve Khanna, 1998; Khanna and Palepu, 1999 and 2000; Guillen, 2000; Kock and Guillen, 2001; Khanna and Rivkin, 2001; Kim vd., 2004; Hoskisson vd. 2005; Khanna and Yafeh, 2007.

2004; Khanna ve Yafeh, 2007). Şirketlerin çeşitlendirilmiş yapıları, bazen hükümet politikalarındaki zikzaklara (özel olarak ekonomi politikaları) karşı şirketlerin kendini güvenceye alma şeklinde verdiği tepkiler iken, bazen de devletin şirketlere verdiği desteğin (vergi indirimi, teşvikler, ithalat kısıtlamaları) bir sonucudur (Buğra 1995; Ghemawat ve Khanna, 1998; Khanna ve Yafeh, 2007; Schneider 2009). Kapsam ekonomisi, çeşitlenmenin bir diğer nedeni olarak gösterilmektedir. Kapsam ekonomisinde şirket bir sektördeki gücünü ve sahip olduğu kaynakları başka sektörlerde de kullanarak maliyetlerini düşürmektedir ve bu da şirketlerin farklı sektörlere yatırım yapmasını sağlayarak çeşitlenmesine neden olmaktadır (Amsden, 2001:197; Schneider, 2009:183). Çeşitlendirme için diğer bir neden, şirket gruplarının risk yönetimidir. Pazar kaynaklı belirsizlikler, şirketlerde riskten kaçma eğilimi oluşturmakta ve bu da risklerden korunmak için şirketlerin farklı alanlara/sektörlere yatırım yapmasına neden olmaktadır. (Buğra, 1995; Khanna ve Yafeh, 2007; Schneider 2009:184).

Küreselleşen dünyada artan rekabet, hükümetlerin ekonomiye daha az müdahale etmesi gerektiği fikrinin yaygınlaşması, gelişen enformasyon ve ulaşım altyapısı yukarıda belirtilen çeşitlenmeyi teşvik eden koşulları değiştirdi. Faaliyet çeşitlenmesi stratejisinin avantajlarının ortadan kalkması ya da azalması İG yöneticilerini/sahiplerini uzun dönemde rekabet edemeyeceklerini düşündükleri alanlardan çıkmaya, üretimlerini belirli alanlarda toplamaya (odaklanmaya) zorladı. Tüm gelişmekte olan ülkelerin İG'nda bu yönde bir dönüşüm yaşandı.

Farklı gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren İG'nın faaliyet yapılarında yaşanan dönüşüm bu alandaki akademik çalışmalarda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Örneğin, Kedia ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada, 1991 krizi sonrası Hindistan'da yapılan piyasa yanlısı reformların, İG'nın faaliyet yapıları üzerindeki etkileri incelenmiş ve 1991 öncesi dışa kapalı ekonomi koşullarında ve yoğun devlet müdahalesi altında faaliyet alanlarını ilişkisiz bir şekilde çeşitlendiren İG'nın, 1991 yılı sonrasında odaklanmaya ya da daha ilişkili çeşitlenmeye yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ghemawat ve Khanna (1998) tarafından Hindistan'ın en büyük İG arasında yer alan Ballarpur Industries ve R. P. Goenka Group şirketlerinin analiz edildiği çalışmada da 1991 yılında Hindistan'da gerçekleştirilen yapısal dönüşümden sonra her iki şirket grubunun yeniden yapılandırma çalışmaları başlattığı ve bu çalışmalar sonucunda faaliyet gösterdikleri sektörleri azaltarak daha odaklı bir yapıya ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, Manikutty (2000) de Hindistan'daki aile şirketlerini incelediği çalışmasında, aile şirketlerinin liberal ekonomi şartlarında rekabet güçlerinin olmadığı sektörlerden çıktıkları ve faaliyet alanlarını azalttıkları sonucuna varmıştır.

Kim ve diğerlerinin (2004) Güney Kore için yaptıkları çalışmada, 1997 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında Chaebol olarak adlandırılan büyük İG'nın faaliyet yapısı üzerinde meydana gelen değişim analiz edilmiştir. Kriz sonrası İG'nın yeniden yapılandırma çalışmaları başlattığı ve Kore'deki en büyük 30 İG'nun iki haneli SIC (Endüstriyel Sınıflandırma Kodları) kodları üzerinden hesaplanan faaliyet sayısında 1997 ve 2001 yılı arasında genel olarak bir düşüş yaşandığı sonucuna varılmıştır. Çalışmada özellikle LG ve Hyundai şirket grupları üzerinde durulmuş ve her iki şirket grubunun da 1997 sonrası yapılandırma çalışmaları ile birbirinden ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyet gösteren yapılarını değiştirerek, ana faaliyet alanlarında uzmanlaşmaya yönelik adımlar attıkları ifade edilmiştir. Ekonomik kriz sonrası Güney Kore

İG'nın dönüşümünü inceleyen Choe ve Pattnaik (2007) de kriz sonrası ülkedeki en büyük 30 İG'ndan 13'ünün iflas etmesi sonucu diğer şirket gruplarının kitlesel bir yapılandırma çalışması başlattıkları, bu çalışmaların hükümet tarafından da desteklendiği ve sonuçta İG'nın faaliyet alanlarını azalttıkları sonucuna varmışlardır.

Diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de İG ekonominin önemli bir aktördür. [4] Yine, diğer ülkelerde olduğu gibi piyasa yanlısı reformlar ve küreselleşme Türkiye'deki İG'nın faaliyet yapılarını etkilemiştir. Bu konu bazı akademik çalışmalarda ele alınmıştır. Örneğin, İG'ların çeşitlenme davranışlarını inceleyen Karaevli (2008), ekonomik ve siyasi değişimlerle birlikte ulusal ekonominin giderek diğer ekonomiler ile entegre olduğu ve liberalleştiği yeni çevre koşullarında, Türkiye'de faaliyet gösteren İG'nın, rekabet edebilecek güçlerinin olmadığı sektörlerden çıktığını ve bunun yerine rekabet avantajının yüksek olduğu daha az alana odaklanma stratejisini benimsediklerini belirtmiştir. Çalışmada bu strateji, Sabancı ve Eczacıbaşı gibi büyük şirket gruplarından elde edilen nitel veriler ile desteklenmiştir. Özkara ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada, 1980 öncesi ve sonrası kurulan İG'nın çeşitlilik düzeyi kıyaslanmış ve 1980 öncesi ve sonrası kurulan İG'nın çeşitlenme düzeylerinde farklılık olduğu ortaya konmuştur. 1980 öncesi kurulan İG'nın liberal ekonomiye geçmeden önce genel olarak devlet desteği ve piyasa şartlarının kendilerine sunmuş olduğu fırsatları değerlendirerek ilişkisiz ve çok sayıda sektöre giriş yaptığı ve bu stratejilerini 1980 sonrasında da devam ettirdiği sonucuna varılmıştır. 1980 sonrası dönemde kurulan yeni İG'nın ise yeni dönemde çeşitlenme düzeyinin eskilere göre daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Benzer bir çalışma da Çolpan ve Hikino (2008) tarafından yapılmıştır. 1950 öncesi ve sonrası kurulan şirket gruplarının çeşitlenme düzeylerinin ölçüldüğü çalışmada, erken dönem ve geç dönem şirket gruplarının benzer düzeyde çeşitlenme sergilediği ve her iki grubun da 1980 sonrası benzer yöntemlerle faaliyet alanını çeşitlendirdikleri, çeşitlenme derecesi üzerinde İG'nın kurulduğu dönem ve yaşının etkisinin olmadığı ama büyüklüğün olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gökşen ve Üsdiken (2001) tarafından, büyüklüğün ve kuruluş döneminin (1980 öncesi ve sonrası) İG'ı üzerindeki etkisinin farklı açılardan incelendiği çalışmada ise her iki faktörün çeşitlenme üzerindeki etkileri de test edilmiş ve kuruluş döneminden ziyade büyüklüğün çeşitlenme üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, görüldüğü gibi, Türkiye'deki İG'nın çeşitliliği üzerine yapılmış çalışmaların sayısı hala çok sınırlıdır. Hatta, Karaevli (2008) dışında, spesifik olarak, çeşitlilik stratejisinin küreselleşmenin getirdiği artan rekabet ile nasıl evirildiğini inceleyen bir çalışma mevcut değildir. Bu boşluk, bu önemli konuda farklı yöntemlerle yeni çalışmaların yapılması için önemli bir fırsat yaratmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu -farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'nı, farklı bir yöntem kullanarak analiz ederek- doldurma yönünde bir katkı yapmayı hedeflemektedir. Ayrıca, çalışmanın sağlayacağı ampirik deliller ileride yapılacak muhtemel çalışmalar için de yol gösterici olacaktır.

Çalışmada, Türkiye için yapısal bir kırılma yılı olarak tanımlanan 1980 öncesi ve son-

---

[4] 2005 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 50 şirketin 28'i çeşitlenmiş işletme grubudur. Ayrıca en büyük beş aktörün üçü yine işletme gruplarıdır. Geri kalan 22 iş biriminden 18'i ise kamu iktisadi teşekkülleridir. (Çolpan ve Hikino 2008:29-33)

rası izlenen politikaların Türkiye'deki İG'nın faaliyet çeşitliliğini nasıl etkilediği Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasında yer alan Koç Grubu ve İş Bankası örnekleri üzerinden incelenmiştir. Bu bağlamda, önce, örnek olarak alınan iki İG'na ait, 1980 yılından itibaren yayınlanan faaliyet raporlarından yararlanılarak, söz konusu İG'larına bağlı şirketlerin sayısı, hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri ve her bir sektördeki şirket sayısının zaman içinde değişimine ilişkin veriler türetilmiş; daha sonra, değişimin yönü ve gerekçeleri için yine şirketlerin faaliyet raporlarından ve şirket sahip veya yöneticilerinin kendi beyanlarından yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucu, 1980 yılı öncesi izlenen ithal ikameci politikaların faaliyet çeşitliliğini arttırdığı, 1980 sonrası ekonomik alanda yaşanan serbestleşmenin rekabeti arttırdığı –dolayısıyla karları azalttığı- ve buna bağlı olarak özellikle 1990'lı yıllardan itibaren İG'nı faaliyet çeşitliliklerini azaltmaya ve "stratejik" olarak tanımladıkları sektörlerde yoğunlaşmaya doğru yönlendirdiği sonucuna varılmıştır,

Bu çalışmanın benzeri çalışmalardan -özellikle de kendisine en yakın çalışma olan Karaevli (2008)'den- en önemli farkı farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'nı ele alıyor olmasıdır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda sadece bir ailenin mülkiyetinde olan İG üzerinden inceleme yapılmıştır. Bunun en önemli nedeni diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'deki İG'nın büyük çoğunluğunun mülkiyetinin bir aile tarafından kontrol ediliyor olmasıdır. Bu çalışmada incelenen iki İG farklı mülkiyet yapılarına sahiptir (Koç Grubu, Koç ailesinin kontrolündeyken, İş Bankası grubunun çoğunluk hisseleri bir emeklilik fonuna aittir). İki grubun da zaman içinde faaliyet yapısındaki dönüşüm açısından benzer bir seyir izlemeleri çalışmanın bulgularının sadece aile şirketleri için geçerli olmadığını, farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'na genelleştirilebileceğini göstermektedir.

Bu çalışma, İG ile ilgili birincil kaynaklardan yararlanması, diğer çalışmalardan farklı bir yöntem kullanarak her bir sektördeki şirket sayılarını karşılaştırması açısından da ilgili diğer çalışmalardan ayrışmaktadır. Örneğin, Karaevli (2008) çalışmasında bu çalışma ile aynı sonuçlara ulaşıyor olsa da bulgularını özellikle Türkiye'nin iki büyük holdinginin yöneticileri ile yaptığı mülakatlara dayandırmakta, odaklanmaya ilişkin nicel veri sağlamamaktadır. Bu çalışmada ise, ilgili şirketlerin odaklanma stratejisi bu şirketlerin faaliyet raporlarından türetilen verilere dayandırılmıştır. Diğer bazı çalışmalarda [5] -şirket sayısına bakılmaksızın- sadece ilgili grubun bir sektörde veya alanda faaliyet gösterip göstermediğine bakılarak değerlendirme yapılmıştır ki bu yöntem araştırmacıların bazı hatalı değerlendirmeler yapmalarına neden olmuştur. Örneğin Koç Grubu'nun 2005 yılında gıda sektöründe faaliyet gösteren 19 şirketi varken, 2016 yılında bu sayı ikiye düşmüştür. Benzer biçimde, İş Bankası'nın metal sektöründe 1980 yılında faaliyet gösteren şirket sayısı 11 iken, bu sayı 2016'da 1'e

[5]Özkara ve diğerleri (2008) ve Çolpan ve Hikino (2008) tarafından yapılan çalışmalarda farklı dönemde kurulan şirket gruplarının çeşitlenme düzeyi arasındaki farklılık üzerine odaklanılmış ve çalışmalarda hem erken dönem hem de geç dönemde kurulan şirket gruplarının çeşitlenme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Her iki çalışmada da 2-haneli ISIC faaliyetlerinin toplam sayısı dikkate alınmıştır. Ancak, çalışmalarda belirli bir alanda ya da sektörde ilgili gruplara ait şirket sayısında meydana gelen değişim incelenmediği için grupların çeşitlenme stratejilerinde ya da çeşitlenme düzeylerinde yıllar itibarıyla yaşanan değişimin seyri de ortaya konmamıştır.

düşmüştür. Görüldüğü gibi, Koç Grubu gıda sektöründen, İş Bankası Grubu metal sektöründen hızla çekilmektedirler ancak faaliyetleri hala –çok sınırlı da olsa- sürmektedir. Çalışmalarında sadece ilgili İG'nun bir sektörde faaliyet gösterip göstermediğine göre değerlendirme yapan araştırmacılar bu durumu –bizce hatalı olarak- faaliyet çeşitlenmesinin azalmadığı şeklinde yorumlamakta, odaklanma eğilimlerini gözden kaçırmaktadırlar. Bu çalışmada bir İG'nun sadece belirli bir sektörde varlığını sürdürüp sürdürmediğine bakmak yerine her bir sektördeki şirket sayısını analiz edildiği için muhtemel hatalı yorumlamaların önüne geçilmiştir.

Benzer biçimde, diğer birçok çalışma, geleneksel sınıflamaları kullanarak İG'na bağlı şirketlerin faaliyet alanlarını belirlemektedir. Bu çalışmalarda, örneğin, biri A malının üretimini diğeri A malının pazarlamasını yapan iki şirketten biri imalat sanayi, diğeri ticaret alanında olmak üzere iki farklı sektörde faaliyet gösteriyor şeklinde yorumlanmaktadır. Bu yöntemi kullanan çalışmalar İG'nın dikey entegrasyon aracılığı ile odaklanma stratejilerini gözden kaçırmaktadır. Bu çalışmada ise her iki şirket "A sektörü" altında faaliyet gösteriyor şeklinde değerlendirilmiştir. Böylece firmaların dikey entegrasyona giderek belirli sektörlerde odaklanma stratejileri ortaya konmuştur.

Çalışma, bu girişi takip eden üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Türk şirket gruplarının strateji değişikliği çeşitlenme ve odaklanma bağlamında ele alınmıştır. İkinci bölümde ise yaşanan değişim sırasıyla Koç Holding ve İş Bankası örnekleri üzerinden toplanan veriler aracılığıyla incelenmiştir. Son bölümde ise genel olarak varılan sonuçlara yer verilmiştir.

Türk Şirket Gruplarında Strateji Değişikliği: Çeşitlilikten Odaklanmaya

Literatürde, Türkiye'deki şirket gruplarını analiz eden çalışmaların genel yaklaşımı, grupların 1980 yılı öncesinde faaliyet alanlarını çeşitlendirdiği ve bu bağlamda "ilişkisiz çeşitlendirme" olarak adlandırılan bir strateji benimsedikleri yönündedir (Buğra, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Çolpan ve Hiniko,2008; Özkara vd, 2008; Karaevli, 2008). Bu stratejiye göre, genel olarak büyük sermaye grupları, birbiri ile ilişkisiz farklı iş kollarına yatırım yaparak büyümektedirler.

Diğer gelişmekte olan ekonomilerde olduğu gibi, Türkiye'de de devletin İG'nın çeşitlendirilmiş yapısının oluşmasında önemli katkısı olduğunu söylemek mümkündür. Bu katkı iki şekilde gerçekleşmiştir. İlki, hükümetlerin uyguladığı politikaların iş adamlarına farklı faaliyet alanlarında karlı fırsatlar yaratmış olmasıdır. Buğra'nın (1995: 263-264) "devletin piyasa oluşturması" olarak adlandırdığı bu sistemde iş adamları çoğu zaman piyasa sinyalleri doğrultusunda hareket etmek yerine, devletin öneri ve tavsiyeleri doğrultusunda hareket ederek yeni alanlara girmiştir. Öniş de, Türkiye'deki işletmelerin piyasa fırsatlarından yararlanmaya çalışmaktan çok devlet yetkilileri ile etkileşim halinde olmayı tercih ettiklerini ve genel olarak devletin yönlendirmesi ile hareket ettiklerini vurgulamıştır. Özellikle ithal ikameci dönemde, devlet, uyguladığı politikalar, teşvikler ve kontrollerle, yoğun bir şekilde korunan iç pazarda işletmelere olağanüstü yüksek kar fırsatları sunmuş ve bazı işletme ya da grupları ucuz girdiler, düşük maliyetli krediler, döviz ve ithalat lisansları, ithalat kısıtlamaları gibi teşviklerle desteklemiştir (1992:7-9). Böylesine korumacı ve teşvik edici ortam, şirketlere

etkinlik ve rekabet kaygısı olmadan kolaylıkla birçok alana girme fırsatı sunmuştur (Çolpan ve Hikino, 2008:39).

Devletin bu kadar etkin olduğu bir ekonomide, devletin, sürekli politikalar değiştirmesi ve ekonomik değişkenlerle "keyfi bir biçimde" oynayarak ekonomiye müdahale etmesi, büyük şirketlere bir yandan rant olanakları yaratırken, diğer yandan da şirketlerin risklerini artırmıştır. Şirketler bu risklerden kaçınmanın bir yolu olarak faaliyet çeşitlenmesine gitmişlerdir (Buğra, 1995: 264-265). Buğra, birçok özel sektör temsilcisi ile görüşmesi sonucunda konuyla ilgili şu sözlere yer vermiştir;

"...değişik ve çoğu zaman da ilgisiz alanlarda faaliyet gösterme eğilimini bana portfolyo yönetimi terimiyle açıkladılar. Bütün yumurtaları aynı sepete koymazsın, sık sık kullanılan bir deyişti. Riskten kaçma eğiliminin ise, politika süreçlerinin düzensiz niteliğine bağlı olduğu ve bu düzensizliğin Türkiye'deki iş ortamının en belirgin özelliği olduğu, konuştuğum hemen hemen bütün iş adamlarınca belirtildi." (1995:265).

Yani, iş adamları hem iktisat politikalarından hem de iş ortamından kaynaklanan risklere karşı kendilerini korumak amacıyla faaliyet alanlarını çeşitlendirmiş ve bu şekilde riski dağıtmaya çalışmışlardır.

Bir önceki bölümde de değinildiği gibi, gelişmekte olan ülkelerde piyasaların henüz yeterince gelişmemiş olması ve yetersiz sermaye birikimi, İG'nın yeni alanlara yatırım yaparak, ilişkisiz çeşitlenme stratejisi benimsemelerinin bir diğer nedeniydi. (Buğra, 1995; Ghatak ve Kali, 2000; Kim vd, 2004; Khanna ve Yafeh, 2007). Büyük şirket gruplarının birbirleriyle ilişkisi olmayan faaliyet alanlarına yatırım yapmaları, kaynakların ve piyasaların daha sınırlı olduğu bir ortamda, firmaların büyüme süreçlerinin başında ortaya çıkmaktadır (Buğra, 1995:248). Gelişmekte olan diğer ülkeler gibi, Türkiye'de de piyasalar gelişmemiş, sermaye birikimi yetersizdi. Birçok temel ihtiyaç malının bile üretimi yapılmamaktaydı. Bu nedenle iç piyasanın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik herhangi bir alana yatırım yapmak otomatik olarak karlı hale gelmekteydi (Öztürk,2011:193). Bu koşullar da grupların birbiriyle ilişkisiz birçok alana girmesine neden olmuştur.[6]

1980'li yıllardan itibaren, diğer gelişmekte olan ekonomilerde olduğu gibi, Türkiye de hızlı bir ekonomik dönüşüm içine girmiştir. 24 Ocak 1980 tarihinde alınan kararlar ile fiyatlar üzerindeki hükümet sınırlamaları kaldırılmış, dış ticaret liberalize edilmiş, kambiyo rejimi serbestleşmiştir. Sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların da kaldırılmasıyla ülkeye yabancı sermaye girişi yoğunlaşmıştır. Ayrıca, 1995 yılında AB ile imzalanan Gümrük Birliği anlaşması ile dış ticaret önündeki tüm kısıtlamalar kaldırılmıştır. 1980 öncesi dışa kapalı bir ekonomik ortamda ciddi bir rekabet baskısı yaşamayan şirketler, dış ticaretin serbestleşmesiyle yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmıştır. Ortaya çıkan rekabetçi ortamda mevcut yapıları ile kar elde etme

---

[6]Örneğin, Eczacıbaşı Grubu, 1940'ların zorlu savaş koşulları nedeniyle piyasada zor bulunan balık yağı, çocuk maması ve kahve fincanı gibi birbirinden farklı ürünü ilk defa Türkiye'de üretmeye başlamıştır. Bunlara zamanla ilaç ve seramik gibi ürünlerin üretimi de eklenmiştir (Eczacıbaşı Holding, Kilometre Taşları, http://www.eczacibasi.com.tr , (12 Mart 2017).

olanağı olmadığını fark eden İG, stratejilerini yeniden gözden geçirmiş ve birçok alanda faaliyette bulunmak yerine, rekabet etme gücü düşük olan sektörlerden çıkıp, birkaç alanda yoğunlaşmak (odaklanma stratejisi) şeklinde değiştirmiştir. Koç Holding onursal başkanı Rahmi Koç'un 1986 yılında bir gazeteye verdiği röportajda bu konu ile ilgili söylediği aşağıdaki sözleri (Cumhuriyet Gazetesi, 1986: 9), 1980 öncesi ve sonrası ekonomide yaşanan değişimin faaliyet alanı stratejilerini nasıl etkilediğini göstermektedir:

"Önceki dönemde içe dönük, kapalı bir ekonomide çalışıyordunuz, ne yaparsanız satıyordunuz. Daha evvel de söylediğim gibi "albenisi" ve rekabet gücü olan mal yapmaya lüzum yoktu. Dolayısıyla fabrikalar gelişigüzel planlanıyordu, her türlü malı yapmaya eğiliyorduk. Yaptığımızı da hakikaten satıyor ve iyi de kâr ediyorduk... Dünyaya açıldığımız ve içte talebin kesildiği bir devirde yapılacak yatımların çok iyi düşünülmesi, yapılacak hataların kolay kolay silinmeyeceğinin bilinmesi gerekiyor. Bütün bunları düşünerek dikkatli ve planlı hareket etmek zorundayız, bilhassa teknolojiyi iyi seçmek durumundayız."

Sonuç olarak, Türkiye'de Cumhuriyetin kuruluşundan 1980'li yıllara kadar uygulanan ithal ikameci sanayileşme politikaları diğer ülkelerde olduğu gibi İG'nın faaliyet çeşitliliğini arttırmıştır. Takip eden dönemde, ekonominin dışa açılmasıyla artan rekabetin -diğer gelişen ekonomilerde olduğu gibi- İG'nı daha etkin çalışmaya zorlayacağı, onları etkin olmadıkları alanlardan çıkıp, faaliyetlerini daha fazla rekabet gücüne sahip olduklarını düşündükleri alanlarda yoğunlaştıracakları beklenir. Nitekim Türkiye'deki iki İG üzerinden yapılan bir çalışma (Karaevli, 2008) bu yönde sonuçlar bulmuştur. Takip eden bölümde, Türkiye'nin önde gelen iki İG üzerinden ilgili dönemlerde İG'nın faaliyet çeşitliliğinin evrimi incelenecektir.

İki Örnek Olay: Koç ve İş Bankası Grupları

Çalışmanın bu kısmında, Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik dönüşümün şirket gruplarının faaliyet stratejileri üzerindeki etkisi, Türkiye'nin en büyük İG arasında yer alan Koç Grubu ve İş Bankası örnekleri üzerinden incelenecektir. Burada, çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği açısından iki sorunun cevaplanması zorunludur. Bu sorulardan ilki neden küçük örneklemle çalışmanın tercih edildiğidir. Bu sorunun cevabı kullanılan yöntem ile ilişkilidir. Çalışmada önce şirketlerin 1980 yılından itibaren yayınladıkları faaliyet raporlarından elde edilen bilgilere dayanarak beşer yıllık periyodlarda gruplara ait şirketler belirlenmiş, daha sonra, bu şirketler faaliyet alanlarına göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra, diğer kaynaklardan da yararlanılarak grubun söz konusu alanlara neden girdiği ya da bu alanlardan neden çıktığı, belirli alanda faaliyet gösteren şirket sayısındaki azalmanın şirketlerin satılmasından mı yoksa grup içi şirketlerin birleşmesinden mi kaynaklandığı gibi soruları cevaplandırmaya yarayacak enformasyona ulaşılmaya çalışılmıştır. Son aşamada, ilk aşamada türetilen nicel veriler, ikinci aşamada toplanan enformasyonla birleştirilerek bu grupların faaliyet alanlarındaki değişimler yorumlanmıştır. Bu çok zaman alan bir süreçtir ve çok fazla sayıda şirket için yapılması mümkün değildir.

Cevaplanması gereken bir diğer soru neden bu iki şirketin tercih edildiğidir. Bu soruya verilecek ilk cevap şirketlerin farklı mülkiyet yapılarına sahip olmasıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi, Koç Grubunda kontrol Koç ailesinde iken İş Bankasında çoğunluk

hisseleri Türkiye İş Bankası Mensupları Munzam Sandık Vakfı'na aittir. İG ile ilişki çalışmalar mülkiyet yapılarının şirketlerin faaliyet çeşitliliğini etkilediğini göstermektedir. Buna göre, örneğin, aile kontrolünde olan şirketlerde riskten kaçınma eğilimi diğer mülkiyet tiplerine göre daha düşük olduğu için faaliyet çeşitliliği daha düşüktür (Hoskisson et al., 2005; Zhao, 2009; Gomez Mejia et al., 2010; Zhao, 2010). Farklı mülkiyet yapısına sahip İG'nın farklılaşma stratejilerinin zaman içinde benzer biçimde eviriliyor olması faaliyet yapılarında zaman içinde yaşanan gelişmelerin belirli bir mülkiyet yapısına sahip İG'na özgü bir süreç olmadığını, kurumsal yapıdaki dönüşüme verilen tepkinin (farklılaşma stratejilerindeki dönüşüm) genelleştirilebileceğini göstermektedir.

İkincisi, bu iki grubun Türkiye'nin en büyük[7], en fazla sayıda alanda faaliyet gösteren ve en eskilerinden ikisi olmalarıdır. Uzun geçmiş şirketlerin faaliyet yapılarının gelişimini daha uzun bir zaman diliminde gözlemlememize, çok sayıda sektörde çok sayıda şirket ile faaliyet göstermeleri ise yaşanan dönüşümü inceleyebilme ve açıklayabilme olanağı vermektedir. Üçüncü cevap, verilerin mevcudiyeti ve ulaşılabilirliği ile ilişkilidir. Bugün, Türkiye'deki İG ve İG'na bağlı şirketlerin faaliyet raporlarına –özellikle de eski tarihli olanlara- ulaşmak oldukça zorlu bir süreçtir. Bu bağlamda, bu iki grup faaliyet raporlarına daha kolay erişim olanağı sağlamaktadır. Dördüncüsü, ele alınan zaman dilimi içinde her iki grupta da faaliyet çeşitliliğini etkileyecek yapısal bir kırılmanın yaşanmamış olmasıdır.[8]

Çalışmada kullanılan verilere ulaşmak için öncelikle her iki şirket grubunun 1980 yılından itibaren mevcut olan yıllık faaliyet raporları toplanmıştır.[9] Toplanan raporlar ve web sayfalarından grupların bağlı ortaklıkları ve iştiraklerini kapsayan şirketler listesi oluşturulmuştur. Sonrasında, aynı işlem listede yer alan şirketler için de gerçekleştirilmiştir, yani listedeki bu şirketlerin de eğer mevcut ise hem faaliyet raporları hem de web sayfalarına bakılmış ve bu şirketlerin iştirakleri de listeye dâhil edilmiştir. Gruplara bağlı tüm şirket bilgilerinin eksiksiz bir şekilde toplanılması amaçlanmıştır. Ancak, gruplara ait şirketlerin çoğunun geçmişe ait faaliyet raporlarının olmaması -bir kısmının günümüzde bile olmaması- ve grup faaliyet raporlarında sahip oldukları tüm şirketlerin ne kadarının paylaşıldığının açık olmaması gibi nedenlerden ötürü eksikliklerin olma ihtimali düşünülerek elde edilen listeler, konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalar ile karşılaştırılmış, eksiklikler varsa tamamlanmıştır.
İkinci aşamada, listelenen şirketler yazarlar tarafından önce ISIC kodlarına göre faa-

[7]Fortune Dergisi'nin dünyanın en büyük 500 şirketi sıralamasında 1980 yılında 252. sırada yer alan Koç Holding, 2016 yılında ise sıralamaya giren tek Türk şirketi olarak 23 milyar 456 milyon dolarlık ciro ile 463. sırada yer almıştır (Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001;Fortune Global 500, http://fortune.com/global500/list/)

[8]Aksi bir örnek olarak, yine Türkiye'nin en büyük ve eski İG'ndan biri olan Sabancı Holding'de Özdemir Sabancı'nın öldürülmesi ve Sakıp Sabancı'nın ölümünden sonra yaşananlar verilebilir. Hisselerinin büyük çoğunun Sabancı ailesinin üyelerinin sahip olduğu Sabancı Holding'de yaşanan bu olaylardan sonra yönetim konusunda aile içinde anlaşmazlıklar çıkmış ve 2000'li yılların sonunda ailenin bazı üyeleri Holding'deki hisselerini satmışlardır (https://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/127426-sevket-sabanci-ve-ailesi-ayriliyor).

[9]Her iki şirket de web sayfasında sadece 2000'li yıllara ait faaliyet raporlarını paylaşmaktadır. 2000 öncesi raporlara ise çeşitli üniversite ve kurumların kütüphanelerinden ulaşılmaya çalışılmıştır.
International Standard Industrial Classification (Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma). Çalışmada 2008 yılından bu yana kullanılan ISIC Rev 4 kodları kullanılmıştır.

liyet gösterdikleri sektör ve alanlara ayrıştırılarak sınıflandırılmıştır.* Çalışmada 2008 yılından bu yana kullanılan ISIC Rev 4 kodları kullanılmıştır. Ancak, ISIC kodlarına göre yapılan ayrıştırmada birbiriyle ilişkili faaliyetler farklı sektörler altında gösterilmiş, aynı ürün veya ürün gruplarının üretim, ticaret ve hizmet faaliyetleri farklı sektörler altında sınıflandırılmıştır. Bu nedenle, ilgili İG'ının dikey ya da yatay entegrasyon gibi yöntemlerle belirli alanlarda odaklanmalarını daha net bir şekilde ortaya koyulabilmesi için birbiriyle ilişkili faaliyetler çalışmada aynı sektör altında gösterilmiştir. Örneğin, ISIC'a göre elektronik ev aletlerinin üretimi imalat sektörü altında, satışı ticaret sektörü altında ve servisi hizmet sektörü altında sınıflandırılmışken çalışmada bu faaliyetlerin tümü dayanıklı tüketim sektörü adıyla tek bir sektör altında toplanmıştır. Nitekim ilgili işletme gruplarının faaliyet raporlarında ya da web sayfalarında bulunan sektör sınıflandırmaları çalışmamız ile aynı doğrultudadır. Benzer şekilde, ISIC sisteminde birbiriyle yakından ilişkili olan bazı faaliyetler farklı 2 haneli ISIC kodları ile sınıflandırılmıştır. Örneğin ISIC'a göre finans ve sigorta faaliyetleri birbirinden farklı iki haneli kodlar ile gösterilmiştir. Buna göre; sigorta ve emeklilik fonları hariç finansal hizmet faaliyetleri 64 kodu ile, zorunlu sosyal güvenlik hariç, sigorta, reasürans ve emeklilik fonları 65 kodu ile ve finansal hizmetler ve sigorta faaliyetleri için yardımcı faaliyetler 66 kodu ile gösterilmiştir. Bu faaliyetler çalışmada da benzer şekilde sınıflandırılmış ancak birbiri ile yakından ilişkili olması nedeniyle bu faaliyet alanlarında yaşanan değişimler sadece finans sektörü üzerinden yorumlanmıştır. Toplanan veriler ile oluşturulan çizelgeler kullanılarak faaliyet alanlarında yıllar içinde ortaya çıkan değişim gösterilmiş ve değerlendirilmiştir. Bir sektördeki şirket sayısındaki azalma İG'nun ilgili sektörden çıkışı, şirket sayısının artması ise o sektörde yoğunlaşması şeklinde yorumlanmıştır.

Son aşamada, incelenen İG'larının faaliyet çeşitleneme stratejilerini yorumlamak yine ilgili şirketlerin faaliyet raporları, web sayfaları, şirket sahipleri/yöneticilerine ilişkin (oto)biyografiler ve bu kişilerin medyada yer alan beyanatları, Kamuyu Aydınlatma Platformu[10] verileri ve şirket grupları ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan yararlanılmıştır.

Koç Grubu

1980 öncesi dönem ve çeşitlenme: 1926 yılında temeli atılan Koç Topluluğu, 1950'li yılların başına kadar hızlı bir gelişme göstermişse de genel olarak faaliyetleri temelde bazı yabancı şirketlerin yurt içi temsilcilikleri ve gıda, otomotiv, hırdavat, inşaat malzemeleri, büro makineleri gibi ürünlerin ticareti ile sınırlıdır. Grubun ticaret dışında inşaat sektöründe faaliyetleri ve boru üretimi yapan bir fabrikaya ortaklığı olsa da bunlar uzun ömürlü olmamış ve Koç Grubu için büyük önem kazanmamıştır (Koç, 1983:50-55).

---

[10]Kamuyu Aydınlatma Platformu, sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik sistemdir. Detaylı bilgi için, https://www.kap.org.tr/tr/

*International Standard Industrial Classification (Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma). Çalışmada 2008 yılından bu yana kullanılan ISIC Rev 4 kodları kullanılmıştır.

Koç Grubu'nun faaliyet alanını genişletmesi diğer bir ifadeyle faaliyet çeşitliliğine gitmesi ise kuruluşundan yaklaşık yirmi yıl sonra İkinci Dünya Savaşı'nın bitimiyle başlamıştır. Bu tarihten itibaren çok önemli dönüşümler yaşayan Grup, art arda birçok sanayi şirketi kurmuştur. İlk olarak, 1947 yılında Ankara Oksijen Sanayi Şirketini, hemen ardından da İş Bankası ve General Electric'in ortaklığı ile ampul üretimi yapan bir fabrika kurmuştur[11] (Kıraç, 1996:95-96). 1950'li yıllar Koç Grubu'nun bugünlere gelmesine temel teşkil eden yatırımların hayata geçtiği bir dönem olmuştur. 1950'li yıllardan itibaren uluslararası ilişkilerde yaşanan değişim ve döviz kıtlığının ithalatı zorlaştırıcı etkileri ile sanayiye yönelen grup (Demirel, 2012:341), hızlı bir gelişim sürecine girerek birçok farklı sektörde yatırımlarda bulunmuş ve faaliyet alanını oldukça genişletmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde Koç Grubu, dayanıklı tüketim, gıda, otomotiv, finans, madencilik, metal, elektronik, turizm, kimya, inşaat ve hizmet gibi birçok sektörde faaliyette bulunan yüzü aşkın şirketi ile devasa bir şirketler grubuna dönüşmüştür (Çizelge 1 ve 2).

Koç Grubu'nun bu denli hızlı büyümesinin ve birçok alana yayılmasının altında yatan birçok neden vardır. Bunlardan biri -bir önceki bölümde de belirtildiği gibi- devlet kaynaklı belirsizliklere karşı iş dünyasının risklerini düşürme çabasıdır. Vehbi Koç'un "Hayat Hikayem" adlı eserinde yer alan ifadeleri bu konuya netlik kazandırmaktadır: "Bu kadar çeşitli alanlara neden yayıldığımızı merak edip soranlar çok oldu... Ekonomik ve politik durumumuz sürekli iniş çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse bir başka iş kar eder, böylece dengeyi sağlarım düşüncesiyle davrandım." (Koç, 1983:93-94)

Koç Topluluğu'nun çok faaliyetli yapısının bir diğer nedeni ise 1980'lerden önce izlenen ithal ikameci politikalardır. Bu politikaların bir parçası olan ithalat kısıtlamaları, negatif reel faiz politikaları aksi takdirde karlı olmayacak yatırımları karlı hale getiriyordu. Yukarıda alıntılanan röportajın devamında Rahmi Koç, Koç Grubunun (ve diğer İG'nın) ilişkisiz alanlara, gelişigüzel yatırım yapmalarına neden olan dönemin ekonomi politikalarını söyle tasvir etmektedir (Cumhuriyet Gazetesi, 1986: 9):

"...Biliyorsunuz eski devirde negatif faiz uygulaması vardı, dolayısıyla döner sermaye ihtiyacınız yoktu, ne kadar borçlansanız o kadar kârlıydınız, enflasyon bütün hataları kapatıyordu."

Ülke içindeki sermaye birikiminin kısıtlı olması nedeniyle sadece belirli kişi ve gruplar bu uygulamalardan faydalanabiliyor, yeni yatırımların çoğu hep aynı kişi ve/veya şirketler tarafından yapılıyordu. Koç Grubu da o dönemde büyük ölçekli yatırımlar yapma kapasitesine sahip birkaç şirketten biriydi. Bu nedenle, özellikle uluslararası bağlantılarını da kullanarak Türkiye'de önceden ithal edilen birçok malın üretim faaliyeti Koç Grubu şirketleri tarafından yerine getirilmeye başlandı.[12]

---

[11]Bu dönüşümü, gurubun kurucusu Vehbi Koç şu sözlerle ifade etmektedir: "1946'da ilk Amerika yolculuğum tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişimin başlangıç noktası olmuştur." (Koç, 1983;69).

[12]ABD'li General Electric firması ile yapılan iş birliği sonucu kurulan ampul fabrikası, Amerikan ve İtalyan otomobil şirketleri Ford ve Fiat ile yapılan işbirlikleri sonucu kurulan otomobil fabrikaları gibi yatırımlarda Koç grubunun uluslararası bağlantılarının önemi büyüktür (Koç Holding, Türkiye'deki İlkler, (t.y.) http://www.koc.com.tr , (12 Mart 2017).)

Piyasa ekonomisine geçiş ve Koç Topluluğunda dönüşüm ihtiyacı: 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de yaşanan dönüşüm, diğer İG gibi Koç Topluluğunu da etkilemiş ve Grubu oluşan yeni koşullara uyum sağlamak için faaliyet yapısında bazı düzenlemeler yapmaya itmiştir. Rahmi Koç, 1986 yılında verdiği ve yukarıda da alıntılanan röportajın devamında ekonomi politikalarındaki değişmeleri dikkate alarak topluluğun büyüme stratejilerini de değiştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir:

"Dünyaya açıldığımız ve içte talebin kesildiği bir devirde yapılacak yatımların çok iyi düşünülmesi, yapılacak hataların kolay kolay silinmeyeceğinin bilinmesi gerekiyor. Bütün bunları düşünerek dikkatli ve planlı hareket etmek zorundayız, bilhassa teknolojiyi iyi seçmek durumundayız."

Bu bağlamda, 1990'lı yılların sonlarında rekabet gücü yüksek olan bazı alanlarda odaklanma kararı alınmışken rekabet gücü düşük olan alanlardan ise zamanla çekilme kararı alınmıştır. Ayrıca, uluslararası faaliyetlerin artırılması hedeflenmiştir. Koç Grubu'nun faaliyet alanında yapmayı hedeflediği bu değişim, Grubun 1998 yılı faaliyet raporunda şu şekilde yer almıştır (Koç Holding Faaliyet Raporu, 1998:17):

"Koç Topluluğu'nun stratejik hedefleri sürekli değişmektedir... Rekabet gücü ve verimliliği yüksek olan işlerimizde yoğunlaşmak ana stratejimizdir. Uluslararası faaliyetlerimizi artırmak ve dünya pazarları için markalarımızı yerleştirmek, teknoloji geliştirme kapasitesini yükseltmek, potansiyeli olan gıda, perakendecilik, finansman alanlarında, faaliyetlerimizi çeşitlendirerek hızlı büyümek, kabul ettiğimiz hedeflerdir... Rekabet gücü ve verimliliği düşen işlerden zaman içinde çekilirken, umut veren ve rekabet gücü yüksek alanlarda yeni iş alanları geliştireceğiz."

Nitekim, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Koç Topluluğu mevcut şirketlerini satarak ya da birleştirerek birçok sektörden çıkarken odaklandığı sektörlerde satın almalarla ve yeni yatırımlarla faaliyetlerini genişletmiştir.

Koç Topluluğunda Dönüşüm: Odaklanılan ve Çıkılan Sektörler: Yukarıda da bahsedildiği üzere, 1980 yıllardan itibaren hem Türkiye'de hem de dünyada değişen ekonomi politikaları Koç Grubu'nun faaliyet alanlarını faaliyet yapılarını tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda, 1990'lı yılların sonlarından itibaren büyüme stratejilerinde bir dizi değişiklik yapan Koç Topluluğu, 2002 yılına gelindiğinde dönüşüm stratejisini önemli ölçüde belirlemiştir. Bu stratejinin temel hedefi ise, Mustafa Koç'un da belirttiği üzere, (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003:10) "uluslararası rekabetçi güce sahip olduğumuz daha az sayıda işe odaklanma" dır. Odaklanma stratejisinin uygulanma nedeni ve temel hedefleri ise 2003 yılı Koç Holding faaliyet raporunda şu şekilde belirtilmiştir (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003: 22):

"Koç Holding, geçmiş dönemdeki kapalı ekonomi şartlarında, birçok farklı iş alanına girmiştir. Topluluğumuzun bulunduğu noktaya gelmesinde, bu dönemde elde edilen büyüme ve başarılı neticeler önemli rol oynamıştır. Bugün açık ekonomi kurallarının etkin şekilde işlediği bir Türkiye'ye doğru hızla ilerliyoruz. Bu değişime paralel olarak biz de iş portföyümüzü belli ölçüde daraltma, faaliyet gösterdiğimiz sektör sayısını azaltma gerekliliğini hissediyoruz. Daha odaklanmış bir iş portföyü, yönetim etkinliğimizi artıracak, daha verimli kaynak dağılımı yapmamıza imkân sağlayacak ve iş birimleri arasında sinerji oluşturma olanaklarını artıracaktır."

Odaklanma stratejisi doğrultusunda Koç Grubu -aşağıda daha detaylı bir şekilde gösterileceği üzere- 2000'li yılların başından itibaren stratejik açıdan önemli olmayan ve rekabet gücü düşük olan bazı sektörlerden kısmen ya da tamamen çekilmişken, rekabet gücü ve verimliliği yüksek sektörlerde uzmanlaşmaya gitmiş ve bu sektörlerdeki uluslararası faaliyetlerini artırmıştır. 2000'li yılların başında Koç Grubu'nun faaliyetleri 10 ana sektörde yoğunlaşmış iken (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2001) günümüzde bu sayı dörde düşmüştür.

Odaklanılan Sektörler:

"Amacımız, daha odaklı bir büyüme stratejisi izlemekti. Bu doğrultuda uzun vadede portföyümüze katkısı, göreceli olarak daha düşük olan sektör ve şirketlerden çıkmayı uygun gördük. Gerçekleştirdiğimiz satın almalar ve satışlarla portföyümüzdeki sektör sayısını azalttık. Büyüme ve kârlılık potansiyelleri ile, Topluluğumuz ve menfaat sahiplerimiz için en fazla katma değeri yaratma imkanı tanıyacağına inandığımız enerji, dayanıklı tüketim, otomotiv ve finans sektörlerine odaklandık." (Mustafa Koç, Koç Holding Faaliyet Raporu, 2007:5).

Yukarıda dönemin yönetim kurulu başkanının ifade ettiği gibi yapılandırma çalışmaları kapsamında Koç Grubu dayanıklı tüketim malları, otomotiv, enerji ve finans alanlarında odaklanma kararı almıştır (Çizelge 1). 2016 yılına gelindiğinde odaklanılan sektörlerin Koç Holding'in kombine gelirleri içindeki payı %94'e (enerji %42, otomotiv %26, dayanıklı tüketim %11 ve finans %15), kombine faaliyet kârı içindeki payı ise % 99'a (enerji %31, otomotiv %24, dayanıklı tüketim %11, finans %33) ulaşmıştır (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016:1). Ayrıca, odaklanılan sektörlerde hem sektör içi çeşitlenmeye gidilmiş hem de şirket sayısı yıllar itibarıyla artmıştır.

Her bir sektördeki gelişmelerin detayları aşağıda yer almaktadır.

ÇİZELGE 1
Koç Holding Odaklanılan Sektörler

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket Sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
DAYANIKLI TÜKETİM SEKTÖRÜ										
2750	Dayanıklı tüketim	Ev aletleri imalatı	7	6	7	7	4	6	5	8
4649	Ticaret	Ev eşyalarının toptan ticareti	6	6	8	8	5	19	22	30
4759	Ticaret	Perakende Elektronik ürünler Ticareti						6	7	3
2819	Makine	Klima üretimi					1	1	1	1
9521	Hizmet	Servis						2	1	
7210	Hizmet	Ar-Ge								1
		Toplam	**13**	**12**	**15**	**15**	**10**	**34**	**36**	**43**
ENERJİ SEKTÖRÜ										
4661	Ticaret	Katı, sıvı ve gazlı yakıt ürünlerin toptan ticareti	6	6	6	5	5	11	10	8
3510	Enerji	Elektrik enerjisinin üretimi, iletimi ve dağıtımı				1	2	3	2	4
3520	Enerji	Gaz imalatı ve dağıtılması						2	2	3

4923	Nakliye	Karayolu Taşımacılığı (Petrol)						1		
4730	Ticaret	Per. Akaryakıt satısı						2	1	1
1920	Enerji	Rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı							1	1
5012	Nakliye	Deniz ve kıyı yük taşımacılığı (Petrol)							9	21
5210	Nakliye	Depolama ve ambarlama							1	1
		Toplam	**6**	**6**	**6**	**6**	**7**	**19**	**26**	**39**
FİNANS SEKTÖRÜ										
6419	Finans	Bankacılık	1		1	1	3	8	5	6
6512	Finans	Hayat sigortası dışındaki sigortalar	2	2	1	2	2	4	4	2
6530	Finans	Emeklilik fonları	1	1	1	1	1	2	2	1
6612	Finans	Menkul kıymetler ve emtia sözleşmeleri simsarlığı			1	1	1	3	4	3
6499	Finans	Yatırım Ortaklığı, Faktöring, Yatırım şirketi			2	1	3	14	14	13
6491	Finans	Finansal kiralama				1	1	2	1	1
6492	Finans	Diğer kredi verme faaliyetleri				1	2	2	2	2
6619	Finans	Diğer Finansal hizm.						2	2	2
6629	Finans	Sigorta ve emeklilik fonuna yardımcı diğer faaliyetler				1	1			
		Toplam	**4**	**3**	**6**	**9**	**14**	**37**	**34**	**30**
OTOMOTİV SEKTÖRÜ										
2910	Otomotiv	Motorlu araç imalatı	5	5	6	6	6	6	5	
2920	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı	1	2	2	2	2	1		
2930	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları için parça ve aksesuar imalatı	4	4	5	4	2	1		
2211	Otomotiv	İç ve dış lastik imalatı	2	2	2	2	2			
3091	Otomotiv	Motosiklet imalatı	1	1	1	1	2	2	1	
4510	Ticaret	Motorlu taşıtların satışı	16	18	19	23	20	4	4	
4530	Ticaret	Motorlu taşıt parçalarının ve aksesuarlarının satışı	5	4	4	4	2	2		
7210	Hizmet	Araştırma Geliştirme							1	
7710	Hizmet	Motorlu taşıtların kiralanması	1	1			1	1	1	4
		Toplam	**35**	**37**	**39**	**42**	**37**	**17**	**11**	**14**

Kaynak: Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016); Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001; Öztürk, 2011; Sönmez, 1992; Yılmaz, 2010 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Şirketlere ilişkin detaylı listeye https://www.researchgate.net/publication/342501861_Koc_Holding_Sirketler_Listesi adresinden ulaşılabilir.

[13]Çizelgede, grubun odaklandığı sektörler, 4 haneli ISIC kodlarına göre ayrıştırılmış ve bu ayrıştırmaya göre, grubun belirli faaliyet alanlarında sahip olduğu şirket sayıları verilmiştir. Örneğin 1980 yılında koç grubunun dayanıklı tüketim sektöründe ev aletleri imalatı yapan toplam 7 şirketi bulunmaktadır.

Dayanıklı tüketim malları: Dayanıklı tüketim malları sektörü, 1980'li yıllarda liberal ekonomiye geçiş sürecinde uygulanan politikalardan en çok etkilenen sektörlerden birisidir. 1980'lerden önce beyaz eşya sektörü yüzde 60 düzeyindeki gümrük vergileri ile dış rekabetten korunmaktaydı (Candaner,2015:133). Ancak, 1989 yılında beyaz eşya ürünleri ithalatından alınan gümrük vergilerinde indirim yapılması (Öztürk, 2016:14) ve 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği anlaşması ile AB ülkelerinin yaptığı ithalatta gümrük vergisi ve fon uygulamasının kaldırılması, sektörde rekabetin artmasına neden olmuştur (EUROPEAN COMMISSION, 2009:13). Bu da sektörde faaliyet gösteren Koç Grubunu yeni stratejiler geliştirme yoluna sokmuştur.

Bu anlamda ilk akla gelen önlemlerden biri yabancı şirketlerle ortaklığa gidilmesiydi. O dönemde Arçelik için, beyaz eşya sektöründe Türkiye'de lider konumda olmasına rağmen, küresel rakiplere karşı rekabet gücü kazanmak, dünya standartlarında ürünler üretmek ve dış pazarlarda geçerli bir markaya sahip olmak amacıyla birçok dünya devi ile ortaklık görüşmeleri yapılmıştır. Ancak ortaklık meselesi yabancı şirketlerin büyük hisseyi elde tutmak istemeleri nedeniyle sonuçlandırılamamış ve Arçelik yoluna tek başına devam etmiştir (Ekşioğlu, 2015:125-126).

Ortaklık meselesi kapandıktan sonra, değişen piyasa ve ekonomik koşullar da göz önüne alınarak rekabet gücünü yükseltmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda 1990'ların sonunda, AR-GE çalışmaları ile üretim teknolojisi seviyesi güncellenmiş ve ürünlerin standardını artıracak teknoloji yoğun yatırımlar yapılmıştır. Bu yatırımları takiben Arçelik ürünleri kısa sürede kalite açısından küresel rakiplerle rekabet edebilecek düzeye ulaşmıştır. [14] Teknoloji yoğun yatırımların yanı sıra rekabet gücünü artırmak amacıyla, sektörde aynı alanda faaliyet gösteren Ardem, Gelişim, Hamle ve Atılım Pazarlama gibi bazı şirketler Arçelik bünyesinde toplanmış ve tek elden yönetilmeye başlanmıştır (Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001).

2000'li yılların başında beyaz eşya sektöründe Türkiye'de lider konumunda olan Arçelik, yurt dışında yaptığı dev satın alımlarla[15] uluslararası alanda da sektörün dominant oyuncularından biri haline gelmiştir. Bu çerçevede, 2002 yılında Avusturya'nın beyaz eşya devi Elektra Bregenz, Almanya'nın beyaz eşya şirketi Blomberg, Romanya buzdolabı sektörü lideri Arctic şirketleri satın alınmıştır. Bu şirketlerin satın alınmasıyla birlikte bu şirketlerin başka ülkelerde bulunan üretim tesisleri ve satış şirketleri de Koç'a geçmiştir. Ayrıca bu şirketlerin marka hakkını da satın alan Koç Holding, bunlar dışında yine 2002 yılında Leisure ve Flavel gibi İngiliz beyaz eşya

---

[14]Bu bağlamda Arçelik, Birleşmiş Milletler bünyesindeki "Dünya Fikri Haklar Örgütü (WIPO)"'nün yayınladığı "en çok uluslararası patent başvurusu yapan şirketler" listesinde son 10 yıldır sürekli ilk 200 şirket arasına girmiş ve 2016 yılında ise 78. sıraya yerleşerek ilk 100 şirket arasına girmiştir. (Arçelik Faaliyet Raporu, 2016:37)

[15]Yeni pazarlara girmek için yeni yatırımlar yapmaktansa ilgili ülkedeki mevcut şirketleri satın alma yolunun tercih edilme stratejisi Koç Grubu yöneticileri tarafından, satın almanın yapıldığı pazarda tanınmış bir markaya sahip olmak ve kurulu şirketin bilgi birikiminden, pazarlama ve servis ağından yararlanmak şeklinde açıklanmıştır. Bu konuda bkz. (https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/koc-grundig-in-iflas-tozu-nu-sildi-almanca-konusanlar-la-buyutecek-12420239, https://www.koc.com.tr/en-us/activity-fields/sectors/consumer-durables/arcelik)

markalarını da bünyesine katmıştır. Koç Grubu'nun beyaz eşya sektöründe gerçekleştirdiği en önemli yurt dışı yatırımlardan biri de Grundig şirketinin topluluk bünyesine katılmasıdır. 2004 yılında Grundig Multimedia B.V şirketinin yüzde 50'sini alan Koç Grubu, 2007 yılında ise diğer yarısını da alarak hem şirketin hem de Grundig markasının tamamına sahip olmuştur. Bu satın alma ile birlikte Grundig şirketinin iştiraki olan birçok şirket de Koç Grubuna geçmiştir. [16] Uluslararası beyaz eşya sektöründe sürekli büyüyerek faaliyetlerine devam eden Koç Grubu, bünyesine 2011 yılında Güney Afrika'nın beyaz eşya sektöründeki en büyük üretici firması olan Defy Appliances Limited ("Defy") şirketini katmıştır. Son yurt dışı satın alımını ise 2015 yılında Pakistan beyaz eşya sektörünün dev ismi Dawlance'ı bünyesine katarak yapmıştır. (Arçelik, Tarihçe, http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce, 03 Şubat 2017)

Koç Grubu, beyaz eşya sektöründe marka ve şirket satın alımlarının yanı sıra, birçok ülkede hem üretim tesisi hem de ürettiği malların satışını ve pazarlamasını yapacak ofisler ve şirketler açarak yurt dışı şirket sayısını arttırmıştır. Sonuç olarak da Koç, bu sektörde küresel bir güç haline gelmiştir. Çizelge 1'den de görüleceği üzere, 1980'li yıllarda hem sektör içi faaliyet çeşitliliği hem de sektörde faaliyette bulunan toplam şirket sayısı (13) oldukça sınırlı iken, zamanla, özellikle 2000'li yıllardan itibaren, sektör içi faaliyet çeşitliliğinde ve toplam şirket sayısında (43) artış yaşanmıştır.

Enerji: Enerji sektörü, Koç Grubu'nun 1980'li yıllardan itibaren, özellikle de 2000'li yıllardan sonra, -sektördeki deregülasyonun da etkisiyle- yoğun bir şekilde yatırım yaptığı sektörlerin başında gelmektedir. Koç Grubu'nun 1980 sonrası enerji sektöründeki faaliyetlerinin gelişimi çizelge 1' de verilmiştir.

Çizelgeye bakıldığında, Koç Topluluğu'nun enerji sektöründeki geçmişi oldukça eski olsa da[17] 2000'li yıllardan önce toplam faaliyetler içindeki payının sınırlı olduğu gözlenmektedir. 2002 yılındaki yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında, grubun büyümesine katkı yapacağı düşüncesiyle enerji sektörüne yapılan yatırımların artırılması ve bu alanda yoğunlaşma kararı alınmıştır. Kararın alınmasının en önemli nedeni, 1980'li yıllardan itibaren, özellikle de 2000'li yıllardan sonra özel sektörün faaliyetine izin verilmesidir. Enerji sektöründeki yeni yapılanma nedeniyle; Koç Grubu ilk olarak elektrik sektörüne yatırım yapmış, elektrik üretiminden, dağıtımına, ithalatından, toptan ve perakende satışına kadar tüm aşamalarında faaliyet gösteren yeni şirketler kurmuştur.

Grubun sektördeki en önemli yatırımı ise 2006 yılında Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından biri olan TÜPRAŞ'ı bünyesine dahil etmesidir. TÜPRAŞ'taki yüzde 51'lik kamu hissesini Shell ile ortaklık kurarak satın alan Koç Grubu, 2013 yılında Shell'e ait olan yüzde 2'lik payı da satın almıştır. Böylelikle petrol alanına da giren grup, TÜPRAŞ'ın satın alınması ile birlikte TÜPRAŞ'a bağlı dört rafineri (İzmit, İz-

---

[16]Bu şirketler arasında Grundig AG (İsviçre), Grundig Benelux BV (Hollanda), Grundig Ceska (Çek Cum.), Grundig Danmark A/S (Danimarka), Grundig Espana SA (İspanya), Grundig Intermedia Ges.mbH (Avusturya), Grundig Intermedia GmbH (Almanya), Grundig Italiana SpA (İtalya), Grundig Magyarország Kft (Macaristan), Grundig Norge AS (Norveç), Grundig OY (Finlandiya), Grundig Polska Sp. Zoo (Polonya), Grundig Portuguesa, Lda (Portekiz), Grundig Slovakia sro (Slovakya), Grundig Sweden AB (İsveç) yer almaktadır.

[17]Topluluk LPG alanında Aygaz şirketi ile 1961 yılından beri bu sektörde faaliyet göstermektedir.

mir, Kırıkkale, Batman) ve bir petrol taşıma şirketini de (Ditaş) bünyesine katmıştır. 2006 yılında piyasa talebinin %70'ini sağlayan ve Türkiye'nin tek, Avrupa'nın en büyük 8'inci rafinerisi olan bir işletmeyi bünyesine katan grup hem sektör içinde hem de genel anlamda önemli bir büyüme sergilemiştir (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2006:42). Ayrıca, TÜPRAŞ'ın satın alınmasını takiben petrol taşımacılığı alanında faaliyet gösteren onlarca şirket kuran Koç Topluluğu hem sektördeki faaliyetlerini hem de dikey entegrasyonu arttırmıştır (Çizelge 1).

Grubun sektördeki bir diğer önemli yatırımı ise 2002 yılında, Türkiye'nin en büyük akaryakıt dağıtım şirketlerinden biri olan Opet'e yüzde 50 ortak olarak akaryakıt alanına girmesidir. Yapılan bu ortaklık sonucunda grubun enerji sektöründeki toplam gelirleri yüzde 79 oranında artmış ve enerji sektörü geliri Koç Holding konsolide gelirlerinin yüzde 20,7'sini oluşturmuştur (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003:57). Günümüzde 1500'ün üzerinde bayisi bulunan Opet, Türkiye'nin en büyük ikinci akaryakıt şirketi konumundadır (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016: 68). Nitekim tüm bu yatırımlar sonrasında, 1980 yılında Enerji alanında sadece altı şirket ile faaliyetini sürdüren grubun şirket sayısı 2016 yılında 39'a yükselmiştir (Çizelge 1).

Finans: Çizelge 1'e bakıldığında 2000'li yıllardan önce finans sektöründe Grubun faaliyet çeşitliliği yüksek olsa da şirket sayısının oldukça düşük kaldığı görülmektedir. 2000'li yıllardan sonra ise şirket sayısı hızla artmıştır. Koç Grubu, finans sektöründe 2001 yılında, Koç Finansal Hizmetler A.Ş. adlı yeni bir şirket kurmuş ve sektörde faaliyette bulunan bazı iştiraklerini[18] bu şirketin altında birleştirerek tek çatı altında toplamıştır. 2002 yılında ise Koç Finansal Hizmetler şirketindeki hissesinin yarısını, birçok ülkede faaliyette bulunan ve bankacılık sektöründe önemli bir konuma sahip olan UniCredito Italiano S.p.A. (UniCredit Grubu) şirketine satarak ortaklık kurmuştur (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2002:23).

Grubun sektördeki en önemli girişimi ise, 2005 yılında Çukurova grubundan ülkenin en büyük özel sektör bankalarından biri olan Yapı Kredi Bankası hisselerini satın almasıdır. Yapı Kredi Bankası ile birlikte bankaya bağlı olan birçok yurt içi ve yurt dışı iştirakin[19] Koç Grubu'na geçmesini sağlamıştır. Çizelge 1'den de görüleceği üzere, Yapı Kredi'nin alınmasından sonra hem sektör içi faaliyet çeşitliliğinde hem de şirket sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Koç Finansal Hizmetler şirketi bünyesinde olan bazı şirketler ise Yapı Kredi iştirakleri ile aynı faaliyette bulunduğu için birleşme yoluna gidilmiş ve Koçbank ve iştirakleri Yapı Kredi Bankası'na devredilmiştir.

Otomotiv: Otomotiv sektörü Koç Grubu'nun en eski ve en önemli sektörlerinden birisidir. Sektöre 1928 yılında otomobil ticareti yapmak için Ford acentesi açarak giren grup, 1966'da Otosan bünyesinde Ford lisansıyla Türkiye'nin ilk seri üretim otomobili olan Anadol marka otomobilleri üretmeye başlamıştır. İki yıl sonra da Türk Otomobil Fabrikası AŞ. (Tofaş) kurulmuş, bu fabrikada FIAT lisansıyla Murat 124 modeli araçlar üretilmeye başlanmıştır (Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001). Otomobil

---

[18]Bu Koçbank, Koç Yatırım, Koç Leasing, Koç Faktoring, Koç Portföy, Koçbank Nederland NV ve Koçbank Azerbaycan

[19]Yapı Kredi Portföy, Yapı Kredi Yatırım, Yapı Kredi Leasing, Yapı Kredi Faktoring, Yapı Kredi Yatırım Ortaklığı, Yapı Kredi Sigorta, Yapı Kredi Emeklilik, Yapı Kredi Bank Nederland, Yapı Kredi Bank Moscow vb.

üretimindeki başarıya paralel olarak Koç Grubu otomotiv sektöründeki yatırımlarını yedek parça alanına doğru genişletmiş, motor aksamı, piston, lastik gibi parçalar üreten birçok iştiraki ile otomotiv yan sanayiinde yerini almıştır.

Dışa kapalı ekonomi politikalarının uygulanması Grubun bu sektörde büyümesine ve gelişmesine önemli derecede katkı sağlamıştır. Otomobil ithalinin önemli ölçüde kısıtlandığı bir ortamda, 1980'lerin ortalarına kadar, Koç Grubu otomotiv sektörünün –diğer otomobil üreticisi OYAK-Renault ile birlikte pazarın neredeyse tamamını kontrol etmiştir.[20] Liberal politikalar sonucunda otomobil ithalatı önündeki kısıtlamaların kaldırılmasıyla grubun pazar payı 1990'lı yıllardan itibaren azalmaya başlamıştır. Günümüze kadar geçen sürede korumacılık tedbirlerindeki azalma ve Gümrük Birliği'ne rağmen bugün Türkiye otomotiv sektöründe en büyük pay hala Koç Grubuna aittir. Artan rekabete rağmen Grubun sektördeki konumunu güçlendirmesinde yönetimin yeni koşullara hazırlama becerisinin payı büyük olsa da, sektöre ilişkin uygulanan politikalar ve Grubun çok uluslu şirketler ile yaptığı ortaklığın da etkisini göz ardı etmemek gerekir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren otomotiv sektöründe yeni ve güncel model araç üretimine yönelik yatırımların teşvik edilmesi ve otomotive artan talep küresel şirketlerin ülke içindeki yatırımlarını artırmıştır. Artan yatırımlar daha çok yabancı şirketler ile Türk şirketlerin ortaklığının artması şeklinde olmuştur. Bu bağlamda yabancı şirketler ülke içindeki üretim tesislerini rekabet edebilecek düzeye getirmek için teknolojik yenileme ve ARGE çalışmalarını hızlandırmıştır. Yabancıların ülke içindeki tesislerini, kendi küresel stratejik gelişme projeleri içine alması, yani üretimlerini Türkiye'ye kaydırmaları bu tesisleri dünyaya üretim yapacak duruma getirmiştir (DPT, 2007a:8).

Koç Grubu'nun otomotiv sektöründeki bugünkü konumunda çok uluslu otomotiv şirketleri ile olan ilişkilerinin payı büyüktür. Örneğin, Koç'un kurulduğu yıllardan beri Ford ile olan ilişkisi, 1983 yılında Ford Motor Company tarafından Otosan şirketinin yüzde 30 hissesinin alınması ile birlikte ortaklığa dönüşmüştür. 1997 yılında Koç ve Ford arasında yapılan anlaşma sonucunda ise Ford'un payı yüzde 41'e çıkarılarak iki dev grubun ortaklıktaki payı eşitlenmiştir. Bunun sonucu olarak da Otosan olan şirket adı Ford Otosan olarak değiştirilmiştir. [21] Benzer şekilde, 1993 yılında Türk Traktör şirketine yüzde 25 oranında ortak olan New Holland N.V. şirketinin 1998 yılında yapılan yeni bir anlaşmayla pay oranı yüzde 37,5'e çıkarılmıştır. Bunun sonucunda, New Holland N.V. ve Koç Grubu hisseleri eşitlenerek Türk Traktör 'de müşterek yönetime geçilmiştir. [22] Yine Koç'un Tofaş'ta ortak olduğu Fiat ile ilişkiler 1980 sonrası Fiat lisansıyla birçok aracın üretimine geçilmesi ile yoğunlaşmıştır. Koç Grubu 2016 yılında Türkiye'deki toplam otomotiv üretiminin yüzde 48'ini, ihracatının yüzde 47'sini, satışlarının ise yüzde 22'sini gerçekleştirmiştir (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016:78).

---

[20]Koç Topluluğu'nun Türkiye otomotiv sektöründeki pazar payı 1982 yılında yüzde 48, 1984 ve 1985 yılında ise yüzde 47'ydi. (Koç Holding Faaliyet Raporu, 1982,1985)

[21]Ford Otosan, Ford Otosan'a Genel Bakış, https://www.fordotosan.com.tr/tr/kurumsal/ford-otosan-hakkinda/ford-otosana-genel-bakis, (20 Temmuz 2017).

[22]Türk Traktör, Tarihçe, http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=86, (15 Mart 2017).

[23]Otokoç, Hakkında, https://www.otokocotomotiv.com.tr/hakkinda, (15 Mart 2017).

Grubun sektördeki şirket sayında ise 2000'li yıllardan itibaren bir azalma gözlenmektedir. Bu azalmanın nedenlerinden biri, çizelge 1'den de görüleceği üzere, Grubun otomotiv yan sanayinden çıkma kararı alması ve ilgili şirketleri elden çıkarmasıdır. Odaklanma stratejisi kapsamında alınan bu kararı Mustafa Koç, verdiği bir röportajda şu şekilde dile getirmiştir:

"Otomotiv yan sanayiinden büyük bir ihtimalle çıkacağız... Rekabet gücümüzün yüksek olduğu sektörlere odaklanıyoruz. Onun dışındakilerden mümkün olduğunca çıkmaya çalışacağız" (Akı, 2003:43).

Sektördeki şirket sayısının azalmasının bir diğer nedeni ise yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında otomotiv ticareti yapan şirketlerin tek çatı altına toplanmaya çalışılmasıdır. Bu bağlamda, Ford ürünlerinin ticaretini yapan şirketler Otokoç çatısı altında, Fiat ürünlerinin ticaretini yapan Koç şirketleri ise Birmot çatısı altında birleştirilmiştir. 2005 yılında ise bu iki şirketin Otokoç şirketi altında birleştirilmesi sonucu, daha önce otomotiv ticareti alanında faaliyetini sürdüren Koç Holding'e ait birçok farklı şirket, tek şirketin çatısı altında toplanmıştır. [23]

Çıkılan sektörler ve diğerleri: Koç Grubu yukarıda belirtilenler dışındaki sektörlerdeki faaliyetlerinin çoğunu 2000'li yıllardan itibaren sona erdirmiştir (Çizelge 2). Çeşitli nedenlerle bazı sektörlerdeki faaliyetler devam ediyor, hatta yeni sektörlere giriliyor olsa da hâlihazırda bunların Grubun faaliyetleri içindeki yeri odaklanılan sektörlere göre çok sınırlıdır.

ÇİZELGE 2

Koç Holding Çıkılan Sektörler ve Diğerleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket Sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
2512	Metal	Radyatör imalatı	1	1	1	1	1	4		
2431	Metal	Demir ve çelik dökümü	1	1	1	1	1	1		
2432	Metal	Demir dışı metallerin dökümü	1	1	1	1	1	1		
2420	Metal	Değerli ana metaller ve diğ. demir dışı metallerin imal.	2	2	2	1	1			
2410	Metal	Ana demir ve çelik imalatı	2							
2620	Elektronik	Bilgisayar ve bilgisayar çevre birimleri imalatı					1	1		
2610	Elektronik	TV tüpü üretimi	1	1	1	1				
2710	Elektronik	Ampul İmalatı	1	1	1	1				
2732	Elektronik	Elektrikli teçhizat imalatı	2	2	1	1				
2790	Elektronik	Diğer elektrikli donanımların imalatı	2	2	2	2				

[23]Otokoç, Hakkında, https://www.otokocotomotiv.com.tr/hakkinda, (15 Mart 2017).

2011	Kimya	Temel kimyasal maddelerin imalatı			1	1	1	1		
2029	Kimya	Diğer kimyasal ürünlerin imalatı	2	3	1					
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	1	1	1	1				
0111	Tarım	Tohumculuk, çiftlik			1	1	2	3	2	
2399	İmalat	Diğer mineral ürünlerin imalatı	2	2	2	2	2	2		
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri imalatı	1	1						
3100	İmalat	Büro makineleri ve donanımları imalatı	1	1	1	1				
2029	İmalat	Kibrit üretimi	2	2	1	1				
3092	İmalat	Bisiklet ve engelli aracı imalatı	1	1						
7990	Diğer	Bilet satış hizmeti					1	1		
1702	Kâğıt	Karton ambalaj				1				
1010	Gıda	Et Sektörü		2	2	2	2	1		
1040	Gıda	Bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağların imalatı	1	1						
1050	Gıda	Süt ürünleri imalatı	1	1	1		1	1		
1074	Gıda	Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı				1	1	1		
1079	Gıda	Diğer gıda maddelerinin imalatı		1	1	1				
1101	Gıda	Alkollü içeceklerin damıtılması, arıtılması ve harmanl						1		
1030	Gıda	Gıda Ürünleri	1	1	1	1	1	1	1	1
4791	Ticaret	Posta yoluyla veya internet üzerinden yapılan per. tic.					1	1		
4649	Ticaret	Diğer ev eşyalarının toptan ticareti					1	1		
4641	Ticaret	Tekstil ürünleri Ticareti	1	1	1	1	1			
4630	Ticaret (GIDA)	Gıda, içecek ve tütün toptan ticareti (Gıda)	1	5	5	4	5	5	2	1
4711	Ticaret (GIDA)	Perakende gıda ticareti	1	1	1	2	4	8		
4752	Ticaret	Per. inşaat malz.	2	2	1	1	1	1	1	1
4659	Ticaret	Bilgisayar, büro mak. Tic.	5	5	3	3	1			

4663	Ticaret	İnşaat, hırdavat, sıhhi tesisat ve diğer malz. toptan tic.	2	2	3	1	2	4	1	1
4690	Ticaret	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki top. tic.	2	4	6	6	4	3	1	1
4651	Ticaret	Bilgisayarların, çevre donanımları ve yazılım toptan tic.			1	1	1	2	1	1
5510	Turizm	Konaklama	2	2	5	5	5	5	5	5
7911	Turizm	Seyahat acentesi faaliyetleri	1	1	1	2	3	3	2	1
7020	Hizmet	İdari danışmanlık faaliyetleri					1	1	1	1
5610	Hizmet	Lokantalar ve seyyar yemek hizmeti faaliyetleri	1	1	1	1	1	1	1	1
7490	Hizmet	Diğer profesyonel, bilimsel ve teknik faaliyetler						1	1	
5120	Ulaştırma ve Depolama	Havayolu ile yolcu taşımacılığı					1	1	1	1
5222	Ulaştırma ve Depolama	Marina					2	2	3	3
4923	Ulaştırma ve Depolama	Karayolu Taşımacılığı					1	1		
5320	Ulaştırma ve Depolama	Kurye faaliyetleri					1			
5210	Ulaştırma ve Depolama	Depolama ve ambarlama	1	1						
6201	Bilgi ve İletişim	Yazılım-kodlama-donanım					5	3	2	3
6110	Bilgi ve İletişim	Kablolu uzaktan iletişim (telekomünikasyon) faaliyet.					1	1	1	
6120	Bilgi ve İletişim	Kablosuz (telsiz) telekomünikasyon faaliyetleri					2	2	1	
6311	Bilgi ve İletişim	Veri işleme, barındırma ve ilgili faaliyetler						1	1	1
0710	Madencilik	Demir madenciliği	1	1	1	1	1	1	1	1
0610	Madencilik	Ham petrol çıkarımı	2	2						
3011	Makine	Gemi-yat yapımı					1	1	1	1
1811	Basım	Kitap yayıncılığı						1	1	1

4100	İnşaat	Bina inşaatı	3	3	2	2	2	1	1	1
4321	İnsaat	Tesisat isleri	1	1						
6810	Gayri-menkul	Gayrimenkul faaliyetleri							1	1
Toplam			52	60	54	51	65	69	33	27

Kaynak: Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016); Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001; Öztürk, 2011 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Şirketlere ilişkin detaylı listeye https://www.researchgate.net/publication/342501861_Koc_Holding_Sirketler_Listesi adresinden ulaşılabilir.

Çizelge 2'ye bakıldığında, Grubun metal, elektronik, kimya, tekstil, cam, kibrit, kâğıt, gayrimenkul, tarım ve ticari sektörler gibi birçok sektörde uzun süre varlığını sürdürdüğü ancak, 1990'ların sonunda ya da 2000'lerin başında tüm bu sektörlerden çıktığı görülmektedir. Aynı çizelgede grubun hizmet, turizm, inşaat, telekomünikasyon, bilgi işlem, madencilik, makine, medya ve ticaret gibi bazı sektörlerde faaliyetlerini sürdürdüğünü görmek mümkündür. Ancak, bu sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerin çoğu da elden çıkarılmıştır.

Gıda sektörü 1980'li yıllardan itibaren Koç Grubu faaliyet alanları arasında en çok değişimin yaşandığı ve odaklanma stratejisinden en çok etkilenen sektörlerden birisidir. Sektör, Koç Grubu için 2000'li yıllara kadar çok önemli bir konumda olup, grubun ana faaliyet alanları arasında yer almaktaydı. 1998 ve 2002 yıllarında yapılan yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, yatırımların artırılması açısından öncelikli bir sektör olarak seçilmiş ancak zamanla stratejik olarak daha önemli ve rekabet gücünün daha yüksek olduğu sektörlere giriş yapılması ve daha az alana odaklanma stratejisi doğrultusunda, bu sektördeki birçok önemli şirket elden çıkarılmıştır. Gıda sektöründe özellikle 1980'li yıllardan sonra yabancı ve yerli birçok firmanın sektörde faaliyete başlaması ile artan rekabetin grubun bu sektördeki faaliyetlerini azaltmasında etkili olduğu söylenebilir.

Koç Grubu 2001 yılında et, süt ürünleri, makarna ve konserve üretimi yapan Maret, Pastavilla, Sek Süt ve Tat Konserve şirketlerini yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında Tat Gıda altında birleştirmiş ve bu birleşme ile Türkiye'nin en büyük gıda şirketlerinden biri olmayı hedeflemiştir. 2005 yılında perakende zinciri olan Tansaş'ın satın alınması ve aynı yıl Taris-Tat Rakı Fabrikası'nın kurulması, grubun 2000'li yılların başında gıda sektöründe büyümeyi hedeflediğini göstermektedir. Ancak grubun finans ve enerji gibi sektörlere girerek ağırlığını bu sektörlere yöneltmesi, Holding'in faaliyet yapısında değişiklik yapmasına ve yeni stratejiler belirlemesine neden olmuştur. Bu doğrultuda gıda perakendeciliği alanından çıkma kararı alan Koç Grubu, ilk olarak Ramenka'yı, ardından da Türkiye'nin en büyük perakende zincirlerinden biri olan ve 1959 yılından bu yana Grup bünyesi altında faaliyet gösteren Migros'u satmıştır. Migros'un satılması ile birlikte Migros'a bağlı Tansaş, Şok ve Ramstore gibi şirketler de Koç Grubu bünyesinden çıkmıştır. Bu satışlardan elde edilen gelir odaklanılan alanlardaki yeni yatırımların finansmanında kullanılmıştır. [24]

[24]"Perakende sektörü stratejik odaklanma prensiplerimiz doğrultusunda önemli değişiklikler yaşadığımız bir sektör oldu. Daha odaklı büyüme stratejimiz doğrultusunda 2007 yılı içerisinde gıda ağırlıklı perakende işinden çıkma kararı aldık... Migros'un satışıyla sağladığımız kaynak, mali yapımızı daha da güçlendirecek, yeni yatırımlar için Topluluğumuza çok önemli avantaj sağlayacaktır." (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2007:11)

Son olarak Tat Gıda bünyesinde bulunan Maret markası ve üretim tesisi de 2014 yılında satılmış ve grubun sektörde faaliyet gösteren iki şirketi kalmıştır. Bu şirketlerden Tat Gıda şirketi, konserve, süt ve makarna üretimi yaparken Düzey şirketi ise üretilen ürünlerin dağıtımını ve satışını gerçekleştirmektedir.

Koç Grubu sadece gıda alanında değil, uzun süre varlığını sürdürdüğü metal, elektronik, kimya, tekstil, cam, kibrit, kâğıt, gayrimenkul, tarım gibi birçok sektörden 1990'ların sonunda ya da 2000'lerin başında tamamen çıkmıştır. Hizmet, turizm, telekomünikasyon, bilgi işlem, madencilik, makine, medya ve ticaret gibi bazı sektörlerdeki faaliyetleri sürüyor olsa da Grup bu sektörlerdeki şirket sayısını azaltmış, toplam faaliyetler içinde bu sektörlerin payını ihmal edilebilir düzeye indirmiştir.

Sonuç olarak, Koç Grubu'nun 1980 sonrası faaliyet yapısında yaşanan değişim odaklanma stratejisin belirgin bir örneği olarak gösterilebilir. Grup, 1980'li yıllara kadar birbiriyle ilişkisi olmayan birçok alana yayılarak "ilişkisiz çeşitlendirme" stratejisi belirlemişken, 1980 sonrası değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla dört ana faaliyet alanına odaklanmış ve stratejik açıdan önemli olmayan ve rekabet etme gücü düşük olan birçok sektörden çıkmış ya da şirket sayısını azaltmıştır.

İş Bankası

Korumacılık ve faaliyet çeşitlenmesi: Türkiye'nin önde gelen sermaye gruplarından biri olan İş Bankası, kuruluş yılı olan 1924 yılından bu yana birçok sektörde faaliyette bulunmuştur. Ticari bir banka olarak kurulan İş Bankası, yatırımlarını sadece finans alanıyla sınırlı tutmamış, iştirakleri aracılığıyla çok farklı alanlarda yatırımlarda bulunmuştur. Nitekim kuruluşundan kısa bir süre sonra, tekstil, gıda (şeker üretimi), madencilik (kömür, bakır), ormancılık, liman işletmesi, ticaret hatta matbaacılık, gazetecilik, otelcilik gibi birçok alanda yatırımlarda bulunmuştur. Dolayısıyla, faaliyet çeşitliliği olgusunu İş Bankası'nın kuruluş yıllarında görmek mümkündür (Öztürk, 2011:193).

Diğer İG'nda olduğu gibi İş Bankası'nın erken dönemlerinde bu denli birbiriyle ilişkisiz alanlara yayılmasında devletin büyük etkisi vardır. Ancak bu etki, devletin yarattığı belirsizlikten ziyade devlet tarafından yaratılan fırsatların değerlendirilmesi ya da devletin yönlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

İş Bankası'nın kuruluşu sadece bir ticari faaliyet olarak değil, Cumhuriyetin sanayileşme projesinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Bankanın kurulması ile hedeflenen, sermaye birikimin çok sınırlı olduğu bir ülkede banka aracılığı ile toplanan fonların banka adına özellikle sanayi yatırımlarına dönüştürülmesidir. Bu bağlamda, 1937 yılında Resmi Gazetede yayımlanan genelgede "Türkiye İş Bankası Esas Nizamnamesi" ile Banka'ya, ticari bir bankanın yapacağı işlemlerin yanında ziraat, sanayi, inşaat işleri ve bu işlerle ilişkili her tür girişimi yapabilme hakkı tanınmıştır. Bunun yanında her tür eşyanın ve ihtiyaç maddesinin üretimi ve tedariki için şirket kurmak İş Bankası'nın kuruluş amaçları arasında yer almaktadır. Ayrıca, Banka her tür sınai ve ticari işlemlerde gerek kendi adına gerekse yerli ya da yabancı kurumlarla ortak olarak veya bu kurumlar adına faaliyetlere girişebilecektir (Resmî Gazete, 6.3.1937).

Yerli ve milli bir sermaye sınıfının oluşturulması için, tekel konumunda olan bazı sektörlerde faaliyette bulunma yetkisinin, imtiyaz sahibi bazı özel şahıs ve şirketlere bırakılması politikası İş Bankası'nın faaliyet çeşitliliğini etkileyen önemli bir faktör olmuştur (Boratav, 2016: 40). Nitekim, İş Bankası da ekonominin millileştirilmesine yönelik uygulanan politikalardan fazlasıyla yararlanmış ve farklı sektörlerden birçok tekel hakkı elde etmiştir. Bu çerçevede, kimya sanayiinde "Kibrit İnhisarı" (1924) ve "İspirto İnhisarı" (1926), gıda sanayiinde "Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş"(1925) ve Meşrubat (Şarap, bira ve her nevi likörde dâhil) İnhisarı (1926), liman işletmeciliğinde "İstanbul Liman İnhisar Türk Anonim Şirketi"(1925) ve "İzmir Liman İnhisar Türk Anonim Şirketi"(1925) ve 1935 yılında çıkarılan kanunla cam sanayii tekeli finans sektörü dışında İş Bankası'na devlet tarafından verilen tekel haklarından bazılarıdır (Sönmez, 1992:187; Kocabaşoğlu vd, 2001:286; Özer, 2014:357-359).

Finans sektöründe ise 1927 yılında, daha fazla sermayesi olan ve iş dünyasında daha sağlam durumda olan İtibar-ı Milli Bankası, devlet desteğiyle İş Bankası tarafından "yutulma" anlamına gelen bir birleşmeye zorlanmıştır (Keyder, 1998:119-120). Yine 1929 yılında İş Bankası ve Ticaret Bakanlığı arasında imzalanan sözleşme ile "Mükerrer Sigorta İnhisarı" kanunu çıkartılmıştır. Bu kanun ile Türkiye'de faaliyette bulunan tüm sigorta şirketleri, yaptıkları sigorta işlemlerinden elde ettikleri miktarın yüzde 50'sini, İş Bankası tarafından kurulan Milli Reasürans T.A.Ş şirketine vermek zorunda bırakılmıştır (Demirbilek, 2014: 217-218).

1980'li yıllara kadar faaliyet alanını aktif bir şekilde genişleten İş Bankası, kuruluşundan 1980'li yılların başlarına uzanan zaman diliminde, finans, cam, kimya, metalürji, metal imalat ve makine, otomotiv ve lastik, gıda, çimento, iplik ve dokuma, plastik, seramik, deri işleme, turizm ve ticaret sektörlerinde yoğun ve yaygın biçimde faaliyetlerde bulunmuştur (Kocabaşoğlu, 2001:602).

Piyasa reformları ve odaklanma: İş Bankası 1980'den sonra farklı bir politika izleyerek iştiraklerini azaltmaya başlamış ve birçok sektörden ayrılmıştır. 1980 yılında 134 iştiraki bulunan bankanın iştirak sayısı 1985 yılında 85'e, 1996 yılında ise 76'ya düşmüştür (Kocabaşoğlu, 2001:602-605). Yaşanan bu azalmanın önemli bir nedeni, 24 Ocak kararlarıyla başlayan dışa açılma süreci ile birlikte artan rekabet ortamının bankayı uluslararası düzeyde rekabet gücü düşük olan ve stratejik açıdan önemli görmediği faaliyet alanlarından çekilmeye zorlamasıdır. Bankanın iştirak sayısındaki azalmanın bir diğer nedeni de 1980 sonrasında uluslararası piyasalara uyum sağlamak amacıyla yapılan yeni düzenlemelerle bankaların iştiraklerine sağlayabilecekleri kredilere sınırlamaların getirilmesi ve 1980 sonrası dışa açılma ile birlikte faiz oranlarının hızla yükselmesi sonucu iştiraklerden elde edilen karın azalmasıdır (Kocabaşoğlu, 2001: 601-604).

2000'li yılların başında İş Bankası, iştirak politikasında ciddi değişikliklere gitmiştir. 2002'de iştirakler portföyünün etkinliğini artırmayı amaçlayan odaklanma stratejisi kapmasında yeniden bir yapılandırma çalışması başlatılmıştır. Bu çalışma bankanın 2002 yılı faaliyet raporunda şu şekilde belirtilmiştir (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2002):

"Bu çalışma kapsamında grup içi satış, birleşme ve grup dışına satış olanakları değerlendirilerek benzer konularda faaliyet gösteren iştiraklerin bir araya toplanması ve stratejik açıdan öncelikli olmayan alanlarda faaliyet gösteren iştiraklerdeki hisselerin satılması yönünde bir politika izlenmiştir."

Bu yeniden yapılandırma çalışması çerçevesinde Banka'nın 2002 yılında 74 olan doğrudan iştirak ettiği şirket sayısı, 2005 yılında 44'e, 2010 yılında 27'e, 2016 yılında ise 25'e düşmüştür (İş Bankası Faaliyet Raporları, 2002, 2005, 2010, 2016).

Odaklanılan sektörler: Ekonomide yaşanan yapısal dönüşüme bağlı olarak İş Bankası 1980'li yıllardan itibaren stratejik açıdan öncelikli olmayan ve rekabet gücü ve karlılığı azalan bazı alanlardan çekilerek, finans ve cam olmak üzere iki ana alana odaklanmış ve bu sektörlerdeki faaliyet çeşitliğini ve şirket sayısını artırmıştır (Çizelge 3).

ÇİZELGE 3
İş Bankası Odaklanılan Sektörler

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket Sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
FİNANS SEKTÖRÜ										
6419	Finans	Bankacılık	12	8	5	4	4	4	4	5
6499	Finans	Diğer finansal hizmet faaliyetleri	2	2	1	3	12	17	21	24
6622	Finans	Sigorta acenteliği						1	1	1
6411	Finans	Merkez bankacılığı	1	1	1	1	1	1		
6492	Finans	Kalkınma bankacılığı ve diğer kredi verme faaliyetleri	3	3	1	1	2	1	1	1
6512	Finans	Hayat sigortası dışındaki sigortalar	2	2	1	2	2	3	1	1
6520	Finans	Reasürans	2	2	2	2	2	2	1	1
6612	Finans	Menkul kıymetler ve emtia sözleşmeleri simsarlığı	1	2	2	2	4	4	3	2
6491	Finans	Finansal kiralama			1	1	1	1	1	1
6619	Finans	Diğer Finansal hizm.			1	2	3	3	1	1

6629	Finans	Sigorta ve emeklilik fonuna yardımcı diğer faaliyetler			2	2	2	2		
6511	Finans	Hayat sigortası			1	1	1	1	1	1
6530	Finans	Emeklilik fonları, portföy yönetimi			1	1	2	3	2	2
		Toplam	**23**	**20**	**19**	**22**	**36**	**43**	**37**	**40**
CAM SEKTÖRÜ										
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri imalatı	12	12	12	13	14	22	29	32
4752	Ticaret	Per. Cam Ürünleri Ticareti		1	1	1	1	2	2	1
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Ticareti	2	2	2	2	3	4	3	5
4663	Ticaret	Cam Ürünleri Ticareti	1	2	6	6	6	5	3	6
4662	Ticaret	Soda satışı(-Cam hammaddesi)					1	1	1	1
		Toplam	**15**	**17**	**21**	**22**	**25**	**34**	**38**	**45**

Kaynak: İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları (2000-2016); Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları (2001-2016); Kocabaşoğlu vd., 2001; Öztürk, 2011 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. İş Bankası grubuna bağlı şirketlerin detaylı listesine aşağıdaki linkten ulaşılabilir: https://www.researchgate.net/publication/342501671_Is_Bankasi_Sirketler_Listesi

Finans: Bankanın 1980 sonrası odaklandığı sektörlerden biri finans sektörüdür (Çizelge 3). Finans sektörü her ne kadar bankanın kurulduğu yıldan itibaren ana faaliyet alanı olsa da 80'lere kadar çeşitlenmeyle birçok farklı alanda faaliyet gösterildiği ve bu alanlarda girişimlerde bulunulduğu için tüm bu alanlarla birlikte finans sektöründe yoğunlaşmak ve uzmanlaşmak oldukça zordu. Bu nedenle 80 sonrası özellikle de 2000'li yıllarda finans sektörüne odaklanma stratejisi çerçevesinde, rekabet gücü düşük ve stratejik açıdan öncelikli olmayan alanlardaki iştirakler elden çıkarılarak finans sektörüne kaynak yaratma stratejisi izlenmiştir (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2005: 46). Bu strateji sonucunda banka, sektörde yeni yatırımlarda bulunmuş ve iştirak sayısını artırmıştır. Çizelge 3'te görüldüğü üzere, bankanın finans sektörü içindeki iştirak sayısı 1980 yılında 23 iken 2016 yılına gelindiğinde bu sayı 40'a çıkmıştır.

Banka, "finans sektörüne odaklanma stratejisi ve portföyün verimliliğini artırmaya yönelik yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde, ağırlığı finansal olmayan iştirak ve bağlı ortaklık niteliği taşıyan şirketlerdeki paylarını elden" (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2005:46) çıkartmak gibi, finans sektörü içinde de bir dizi yapılandırma stratejileri izlemiştir. Bu kapsamda, Sınai Yatırım Bankası A.Ş.'nin Türkiye Sınai Kalkınma

Bankası A.Ş.'ye devredilerek birleştirilmesi ya da İş Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'deki payların İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'ye satışı gibi işlemlerle benzer alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleştirilerek grup içi satışı yoluna gidilmiştir (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2002:39).

1980 yılı sonrası finans sektöründe göze çarpan diğer bir olgu ise ekonominin dışa açılması ve küresel finans sistemi ile bütünleşme çabalarının bir sonucu olarak uluslararası faaliyetlerin artmasıdır. 1990'lı yıllarda, yurt dışı bankacılık alanında Almanya'da İşbank GmbH, sigortacılık alanında ise Azerbaycan'da Günay Anadolu Sigorta faaliyete geçmiştir. 2000'li yılardan sonra ise uluslararası faaliyetler daha da artmış, Avusturya, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Rusya ve birçok Ortadoğu ülkesinde bankacılık, sigortacılık ve yatırım şirketleri gibi birçok alt sektörde faaliyetlerde bulunulmuştur (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2016).

Cam: 1980 yılı sonrası bankanın odaklandığı ve yatırımlarını artırdığı diğer bir sektör ise cam sektörüdür. Cam sektörü bankanın sanayi sektöründeki en önemli faaliyet alanlarından biridir. 1935 yılında çıkarılan kanunla Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ.'nin kurulması ve cam sanayii tekelinin bankaya verilmesiyle sektöre giriş yapılmış ve bu tarihten itibaren banka sektördeki yatırımlarını sürekli artırmıştır. Sektör özellikle 1990'lardan itibaren hızlı bir büyüme göstermiş ve Banka büyüme stratejisi doğrultusunda yurt içinde olduğu kadar yurt dışında da yeni yatırımlar gerçekleştirmiştir.

1980-2016 yılları arası İş Bankası'nın cam sektöründeki faaliyet alanları ve şirket sayıları Çizelge 3'den izlenebilir. Çizelgeye bakıldığında bankanın cam sektöründe, cam üretiminden satışına kadar her aşamasında faaliyette bulunduğu görülmektedir. Banka, cam sektöründe faaliyette bulunan tüm işletmelerini Şişecam adlı tek bir şirket çatısı altında örgütlemiştir. Bu örgütlenmenin altında ise üretilen ürünler baz alınarak, Şişecam Cam Ambalaj Grubu, Şişecam Düzcam Grubu ve Şişecam Cam Ev Eşyası Grubu olarak bir sınıflandırma yapılmıştır.

1990'lardan itibaren cam sektöründeki yatırımlarda iki ana eğilim göze çarpmaktadır. İlki sektöre daha fazla yoğunlaşıp birçok yeni girişimde bulunarak uzmanlaşmaya gidilmesi, ikincisi ise yurt dışı faaliyetlerin artırılması ile uluslararasılaşma sürecinin başlatılmasıdır. Bu dönemde yurt içinde Trakya Otocam fabrikası, Denizli Cam Sanayii, Alman Interpane ortaklığı ile kaplamalı cam fabrikasının kurulması, Alman Mitras ortaklığı ile Mitracam, Alman Schott ortaklığı ile Paşabahçe Eskişehir, hammadde üretimi için Madencilik Sanayii, Trakya Polatlı Cam Sanayii ve Şişecam Otomotiv gibi birbiri ardına yeni tesisler ve şirketler kurularak sektör içi çeşitlenme ve genişlemeye gidilmiştir. Cam sektöründeki çeşitlenme ve genişlemenin yanında, geriye doğru entegrasyonla cam hammaddesi üretimi yapan fabrikaların kurulması da sektörde entegre bir yapı oluşturmuştur. Ayrıca, 2000'li yılların başında "Cam Ambalaj Grubu" altında faaliyet gösteren tüm tesis ve şirketler "Anadolu Cam Sanayii A.Ş." çatısı altında toplanarak, cam ambalaj alt sektöründe merkezileşme yoluna gidilmiştir.

2000'li yıllardan itibaren ise cam üretim sektöründeki şirket sayısının hızla artığı görülmektedir. Meydana gelen bu artışın en önemli nedeni ise yurt dışına açılan üretim

ve satış tesisleridir. Bu dönemde Şişecam'ın yaptığı yurt dışı yatırımlar sonucunda, İş Bankası'nın yurt dışı şirket sayısı hızlı bir şekilde artmıştır. Şişecam, yatırım yaptığı ülke ya da bölgelerde pazarlama, üretim, satış gibi üretimden dağıtıma kadar her aşamada şirketler kurarak yurt dışında da entegre bir yapı oluşturmuştur. 2016 yılı itibarıyla üretimini 13 farklı ülkede 26 tesis ile gerçekleştiren Şişecam, cam sektöründe dünyanın sayılı üreticileri arasında yer almaktadır. [25]

Şişecam'ın yurt dışı yatırımlarına bakıldığında, yeni açılan şirket ve fabrikaların yanı sıra bu alanda dünya devi olan bazı şirketleri satın aldığı ya da bu şirketler ile ortaklık kurduğu görülmektedir. Örneğin, Şişecam'ın dört ana iş alanından biri olan Düzcam, alanında 2009 yılında dünyanın en büyük oyuncularından biri olan Saint-Gobain şirketiyle, 2013 yılında Hindistan'da HNG Float Glass Limited şirketi ile ortaklık kurmuş ve aynı yıl Avrupa'da Richard Fritz Holding firmasını satın alarak bu holdinge bağlı şirketleri de bünyesine katmıştır. Kimyasallar alanında ise, yurt dışındaki ilk yatırım 1997 yılında, Bulgaristan'da özelleştirilen Sodi soda tesisini satın alarak yapmış ve ilerleyen yıllarda ise İtalya'da Cromital şirketi ve Bosna Hersek'te Lukavac Soda Fabrikasını satın alarak bünyesine katmıştır. Cam ambalaj alanında ise ilk yatırımını 1997 yılında Gürcistan'da üretim amaçlı Mina Fabrikası'nı satın alarak yapan Şişecam, 2011 yılında da Ukrayna'da faaliyet gösteren bir cam ambalaj tesisini satın almıştır. (https://www.sisecam.com.tr/tr/faaliyet-alanlarimiz, 08 Nisan 2017)

Tüm bu yurt içi ve yurt dışı yatırımlar sonucunda 1980 yılında cam alanında faaliyet gösteren şirket sayısı 15 iken, bu sayı 2016 yılında üç kat artarak 45'e ulaşmış ve Şişecam topluluğu kendi bünyesinde dev bir sermaye grubu haline gelmiştir. Nitekim bugün Şişecam topluluğu, Cam Ev Eşyası grubunda dünyada ve Avrupa'da ikinci sırada, Düzcam grubunda üretim kapasitesi itibariyle kendi sektöründe dünyada beşinci ve Avrupa'da birinci sırada ve Cam Ambalaj grubunda ise Türkiye'nin en büyük, dünyada ve Avrupa'da dördüncü sırada yer almaktadır (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Faaliyet raporu, 2015:6-7).

Cam ürünleri ticaretine bakıldığında, sektörde faaliyette bulunan şirketler yine topluluk tarafından üretilen ürünlerin pazarlamasını ve ticaretini yapan şirketlerden oluşmaktadır. 1980 yılı sonrası cam sektöründe yurt dışı yatırımların artırılarak uluslararasılaşma sürecini, sektörün ticari faaliyetlerine bakarak da görmek mümkündür. Yukarıda, cam hammaddesi üretiminden nihai ürünün ortaya çıkmasına kadar cam üretim sürecinin tüm aşamalarının Topluluk içinde bulunan şirketler tarafından gerçekleştirildiği belirtilmişti. Topluluğa ait ticari şirketlerin de bu sürece dahil olması ile birlikte Şişecam, cam sektöründe hem yurt içi hem de yurt dışında cam hammaddesi üretiminden camın satışına kadar bir dizi halkayı birleştiren entegre bir yapı oluşturmuştur.

Çıkılan sektörler ve diğerleri: İş Bankası, odaklandığı cam ve finans sektörü dışında yer alan çoğu sektördeki faaliyetlerini 1980'li yıllardan itibaren sonlandırmıştır (Çizelge 4). 1980 sonrası bankanın ana faaliyet alanı olmaması ile birlikte, aşağıda

[25]Türkiye dışında cam üretimi yaptığı ülkeler ise şunlardır; Rusya, Gürcistan, Ukrayna, Bulgaristan, Bosna Hersek, İtalya, Romanya, Mısır, Almanya, Macaristan, Slovakya ve Hindistan. (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016, s.5).

daha detaylı görüleceği üzere, bazı nedenlerden dolayı faaliyetini devam ettirdiği sektörleri de mevcuttur.

ÇİZELGE 4
İş Bankası Çıkılan Sektörler ve Diğerleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	9	10	8	6	5	4		
1410	Tekstil	Giyim eşyası imalatı	4	2	1	1				
2030	Tekstil	Suni elyaf imalatı	2	2	1					
1393	Tekstil	Halı ve kilim imalatı	1	1						
1511	Tekstil	Derinin tabaklanması ve işlenmesi	2							
1020	Gıda	Su ürünleri işlenmesi ve saklanması	2	2	2	1	1	1		
1102	Gıda	Şarap imalatı	1	1	1	1	1	1		
1010	Gıda	Etin işlenmesi ve saklanması		2	1	1				
1072	Gıda	Şeker İmalatı	4	4	3					
1030	Gıda	Sebze ve meyvelerin işlenmesi ve saklanması	2	2	2	1				
1050	Gıda	Süt ürünleri imalatı	1	1	1					
1079	Gıda	Diğer gıda İmalatı	1	1	1					
1104	Gıda	Alkolsüz içeceklerin imalatı	2	1	1					
1103	Gıda	Malt likörü ve malt imalatı	1	1						
2432	Metal	Demir dışı metallerin dökümü						1	1	1
2410	Metal	Ana demir ve çelik imalatı	4	4	3	3	2	2		
2431	Metal	Demir ve çelik dökümü	1	1	1	1	1	1		
2591	Metal	Metal isleme	2	1	1	1				
2420	Metal	Diğer metallerin imalatı	2	2	1	1	1	1		
2511	Metal	Metal yapı malzemeleri imalatı	1	1						
2599	Metal	Diğer Metal Eşya İmalatı	1	1						
2211	Otomotiv	İç ve dış lastik imalatı	1	1	1	1	1	1		
2920	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı	1	1		1	1	1		
2930	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları için parça ve aksesuar imalatı	2	2	2	2				
2910	Otomotiv	Motorlu araç imalatı	1	2	1	1				
2819	Makine	Makine imalatı	1	1	1	1	1	1	1	
2822	Makine	Metal işleme makineleri ve takım tezgâhları imalat	1	1	1	1	1			
2829	Makine	Diğer özel-amaçlı makinelerin imalatı	1	1	1	1	1			
2821	Makine	Tarım makineleri imalatı		1						
2393	İmalat	Seramik Porselen imalatı	5	4	2	1	1	1		
2394	İmalat	Çimento, kireç ve alçı imalatı	4	4	2	1				
2220	İmalat	Plastik ürün imalatı	2	2	1		1			

3290	İmalat	Kırtasiye malz.			1	1				
2710	Elektronik	Elektrikli teçhizat imalatı	1	1	1	1	1			
2790	Elektronik	Diğer elektrikli donanımların imalatı	2	2	1	1	1	1		
4530	Ticaret	Motorlu taşıt parçalarının ve aksesuarlarının satışı	1	1	1	1	1	1		
4649	Ticaret	Diğer ev eşyalarının toptan ticareti	2	3	6	2	1			
4620	Ticaret	Zeytin Ticareti			1	1	2	2		
4730	Ticaret	Per. Akaryakıt satısı					1	1		
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	2	2						
4711	Ticaret	Perakende gıda ticareti	1	1						
4663	Ticaret	İnşaat malzemeleri toptan tic.	1	2						
4771	Ticaret	Kooperatif	1							
4741	Ticaret	Yazılım Ürünleri Satış ve Hizmet							1	
4641	Ticaret	Tekstil ürünleri Ticareti	2	2	2	2	2	2	1	1
4763	Ticaret	Spor Malzemeleri Tic.				1	1	1	6	1
4772	Ticaret	Tıbbi alet ve cihaz ticareti							2	2
2023	Kimya	Temizlik maddeleri imalatı	1	1	1					
2012	Kimya	Gübre imalatı	2	2						
2021	Kimya	Diğer zirai-kimyasal ürünlerin imalatı	1	1						
2011	Kimya	Temel kimyasal maddelerin imalatı	2	2	1	1	2	3	4	4
2029	Kimya	Diğer kimyasal ürünlerin imalatı					1	1	2	1
0610	Enerji	Ham petrol çıkarımı	1	1	1	1	1	1		
1920	Enerji	Petrol arıtma					1	1		
3520	Enerji	Gaz imalatı ve dağıtılması							1	1
3510	Enerji	Elektrik enerjisinin üretimi, iletimi ve dağıtımı	2	2	2	2	4	4	2	2
5510	Turizm	Konaklama	4	4	4	3	3	1		1
7911	Turizm	Seyahat acentesi faaliyetleri	1	1	1	1	1	1		1
5911	Bilgi ve İletişim	Sinema faaliyetleri	1							
6110	Bilgi ve İletişim	Kablolu uzaktan iletişim (tele-komünikasyon) faaliyetleri					1	1	1	2
6120	Bilgi ve İletişim	Kablosuz (telsiz) tele-komünikasyon faal.					1	1		
6201	Bilgi ve İletişim	Yazılım-donanım							1	2
6190	Bilgi ve İletişim	Diğer telekomünikasyon faaliyetleri							2	2
6202	Bilgi ve İletişim	Bilgisayar, ses tekn. ve tele-komünikasyon							1	1
6311	Bilgi ve İletişim	Veri işleme, barındırma ve ilgili faaliyetler				1	1	1	1	2
6810	Gayrimen-kul	Gayrimenkul faaliyetleri							2	1
6820	Gayrimen-kul	Gayrimenkul değerleme hizm.						1	1	1

8299	Hizmet	Diğer şirket destek hizmet faaliyetler	1	1	1	1	2	1	2	2
9311	Hizmet	Spor Tesisi			1	1	1	1	1	1
8610	Hizmet	Sağlık Hizmetleri					1	1	3	1
7490	Hizmet	Danışmanlık							1	1
8220	Hizmet	Çağrı merkezlerinin faaliyetleri							1	1
5610	Hizmet	Yiyecek ve içecek hizmetleri							1	1
4100	İnşaat	İnşaat				1	4	4	1	2
1702	Kağıt	Karton ambalaj	1	1	2	2	1	1	1	2
1701	Kağıt	Kâğıt imalatı	2	2	2	1				
0899	Madencilik	Diğer madencilik ve taş ocakçılığı			1	1	2	3	4	2
0810	Madencilik	Kum, kil ve taş ocakçılığı					1	2	3	2
4923	Ulaştırma ve Depolama	Karayolu Taşımacılığı	1					1	1	
5222	Ulaştırma ve Depolama	Liman İşletmesi			1	1	2	3	1	1
5320	Ulaştırma ve Depolama	Kurye faaliyetleri							2	
5012	Ulaştırma ve Depolama	Deniz taşımacılığı	1	1						
1811	Basım	Kitap yayıncılığı	1	1	1	1	1	1	1	1
3830	Diğer	Geri Dönüşüm								1
		Toplam	**97**	**94**	**72**	**55**	**59**	**57**	**53**	**44**

Kaynak: İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları (2000-2016); Kocabaşoğlu vd., 2001; Öztürk, 2011 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. İş Bankası grubuna bağlı şirketlerin detaylı listesine aşağıdaki linkten ulaşılabilir: https://www.researchgate.net/publication/342501671_Is_Bankasi_Sirketler_Listesi

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan gelişmeler sonucu İş Bankası'nın faaliyeti sona eren en önemli sektörlerden birisi tekstil sektörüdür. Tekstil sektörü bankanın 1980'lere kadar imalat sanayi içinde cam sektöründen sonra yoğunlaştığı en büyük ikinci sektördü. 1980'li yıllardan itibaren yaşanan dönüşüm bankanın sektördeki faaliyetleri devam ettirmeme kararı üzerinde etkili olmuştur. Özellikle 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği anlaşmasıyla sektör üzerindeki kotalar kaldırılmış ve aşırı yatırımdan kaynaklanan bir kapasite fazlalığı ortaya çıkmıştır (Ay ve Mangır, 2009:182). Ayrıca, 2005'te Çin üzerindeki kotaların kaldırılmasıyla sektör, küresel rekabetin baskısı altına girmiştir. Çin tarafından üretilen ucuz malların piyasaya girmesinin dışında işçi ücretlerinin görece daha yüksek ve enerji fiyatlarının rekabet edilen ülkelere göre daha pahalı olması, "yüksek faiz düşük kur politikası" gibi sanayi kesimini zorlayan koşullar, üretimin Türkiye'den çok daha ucuza yapılabildiği Çin, Hindistan ve Mısır gibi ülkelere kaymasına neden olmuştur. Bu nedenle de birçok girişimci ya fabrikasını kapatmış ya da tekstil sektörü dışındaki sektörlere yönelerek kendilerine alternatif bir yol aramışlardır (Öz İplik-İş Sendikası, 2009).

Genel olarak Türk tekstil sektörü için yukarıda bahsedilen olumsuz durumlar birçok

yatırımcı gibi İş Bankası'nın sektörde faaliyet gösteren şirketlerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca, 1980 sonrası faiz oranlarının hızla yükselmesi de sektördeki şirket karlarını düşürmüştür. Sektöre 1925 yılında Dokumacılık TAŞ'a iştirak ederek katılan İş Bankası, 1980'lere kadar sektörde iştiraklerini sürekli arttırmıştır. 1980'den sonra ise kademeli olarak sektördeki yatırımlarını azaltmış ve birçok iştirakini satmıştır. 2005 yılına gelindiğinde ise bankanın sektördeki tüm iştiraklerini elden çıkardığı ve tekstil sektöründen tümüyle çıktığı görülmektedir.

İş Bankası'nın 1980 sonrası yaşanan gelişmeler sonucu faaliyeti sonlanan sektörlerinden birisi de gıda sektörüdür. Sektöre 1925 yılında İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikalarına ortak olarak giren banka, 1985 yılına kadar bazı iştiraklerini elden çıkarmış olmasına rağmen genel olarak sektördeki yatırımlarını artırarak sürdürmüştür. Tekstil sektöründe olduğu gibi gıda sektöründe de 1980'lerden itibaren küreselleşmenin ve yapılan uluslararası anlaşmaların etkisiyle yapısal değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerden birisi de uygulanan politikaların bir parçası olarak devletin gıda sektöründen çıkmaya başlamasıdır (Ekşi vd., 2005:13). Öncelikle şeker, çay, süt ve et sanayi gibi devlet öncülüğünde kurulmuş KİT'lerde özelleştirme süreci başlatılmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007b:53). Özelleştirme kararlarının alınması sonucu İş Bankası hükümetlerin yönlendirmesiyle geçmişte kamu ile ortak olduğu çoğu şirketi elden çıkarmıştır. Örneğin, 1987 yılından itibaren, kurucu ortaklarından olduğu Türkiye Şeker Fabrikaları AS. ve buna bağlı Adapazarı, Amasya ve Kütahya Seker Fabrikalarındaki hisselerini satmış ve şeker alanından çıkmıştır. Benzer durum diğer gıda alanlarında da söz konusudur. Çizelge 4'ten de görüleceği üzere, sektörde 1980 yılında 14, 1985 yılında ise 15 iştiraki bulunan banka zamanla hepsini elden çıkarmış ve sektörden tamamen çıkmıştır.

1980 sonrasında köklü değişimin yaşandığı sektörlerden biri de metal sektörüdür. Çizelge 4'e bakıldığında, İş Bankası'nın, genel olarak sektördeki şirketlerini azalttığı gözlenmektedir. 1980 ve 2005 yılları arasında Çelikord AŞ, İzmir Demir Çelik Sanayi AS, İstanbul Altın Rafinerisi AS. ve Omco İstanbul Kalıp Sanayi şirketlerine iştirak edilmiş olmasına rağmen Omco İstanbul Kalıp sanayi dışındaki tüm şirketler yine aynı dönem içinde elden çıkarılmıştır.

İş Bankası'nın 1980 sonrası faaliyetini sonlandırdığı diğer sektörler ise otomotiv, makine, seramik, çimento, plastik, elektrik ve kırtasiyedir. Çizelge 4'e bakıldığında, bankanın stratejik açıdan önemli olmayan bu sektörlerdeki birçok iştirakini 2000'li yıllara kadar elinden çıkardığı görülmektedir. Ayrıca, bankanın 1980'li yıllardan itibaren, otomotiv ve makine sektöründe yaptığı birkaç iştirak dışında, diğer sektörlere kayda değer bir girişimi olmamış ve zamanla bu sektörlerdeki tüm iştiraklerini farklı dönemlerde elden çıkarmıştır.

1980 sonrası bankanın ana faaliyet alanı olmaması ile birlikte faaliyeti devam eden diğer sektörleri de çizelge 4'te gösterilmektedir. Bankanın odaklanmadığı halde bazı sektörlerde faaliyetini devam ettirmesinin başlıca iki nedeni olduğunu söylemek mümkündür. İlki bu sektördeki şirketlerin bir kısmının odaklanılan sektörlere belirli konularda destek sağlaması ve ilişkisi olmasıdır. İkincisi ise özellikle İş Girişim Sermayesi başta olmak üzere bankanın sahip olduğu sermaye fonlarının kâr amaçlı ortaklıklar kurmasıdır.

Bu bağlamda, kimya, madencilik ve enerji sektöründe faaliyeti devam eden şirketlerin genel olarak cam sanayini desteklediği ve cam sektörüne entegre olduğu görülmektedir. [26] Kimya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bir kısmı soda başta olmak üzere cam sanayisinin ana hammaddelerini üretirken, cam, cam elyaf ve soda fabrikalarının hammadde ihtiyaçları ise madencilik şirketleri yoluyla karşılanmaktadır. Enerji sektörü şirketleri ise topluluk şirketlerinin ihtiyacı olan elektriği üretmek şeklinde faaliyette bulunmaktadır. [27]

Bu noktada yatırımların artmış olması açısından en dikkat çekici sektörlerden biri olan bilgi ve iletişim sektörüne bakıldığında, sektörde faaliyet gösteren şirketlerin bir kısmının[28] bankaya teknik konularda destek sağlaması, bir kısmının[29] ise İş Girişim Sermayesi'nin finansman sağlamasıyla bankanın çatısı altına girmiş olduğu görülmektedir. Benzer bir durum turizm sektörü için de söz konusudur. Çizelgeden de görüleceği üzere banka zamanla bu sektörden tamamen çıkmış olmasına rağmen 2016 yılında şirket sayısı iki olmuştur. Bu durum sektörde tekrar faaliyet göstererek odaklanılacağı anlamına gelmemektedir. Nitekim bu şirketlerden "Mika Tur Seyahat Acenteliği ve Turizm A.Ş" İş Girişim Sermayesi'nin ve "Anavarza Otelcilik A.Ş." ise bankanın bir diğer yatırım fonu olan TSKB Gayrimenkul'un yatırım yaptığı şirketlerdir. Yine, yiyecek ve içecek hizmetleri sunan "Num Num Yiyecek ve İçecek A.Ş." de İş Girişim'in finans sağladığı şirketler arasındadır. (İş Girişim Sermayesi Faaliyet Raporu, 2016).

Ticaret sektörüne bakıldığında ise, diğer sektörlerde olduğu gibi farklı alanda ticaret yapan birçok şirketin elden çıkarıldığı görülmektedir. Ancak, diğer taraftan, Grubun son zamanlarda spor ve tıbbi malzeme ticareti yapan şirketlere yatırım yapması dikkat çekmektedir. [30] Bu şirketlerin bankanın çatısı altında yer almasının nedeni de yine İş Girişim Sermayesi'nin büyüme ve gelişme potansiyeli gördüğü için bu şirketlere finansman sağlamış olmasıdır. Bilindiği üzere girişim fonları gelişme potansiyeli gördükleri girişimlere finansman sağlayarak bu şirketlerin performanslarını ve buna bağlı olarak değerlerini arttırmayı hedefler. Bu nedenle, tüm bu yatırımlar, yeni de

---

[26]Nitekim, kimya, maden ve enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketler hem Banka hem de Şişecam tarafından yapılan sınıflandırmada cam sektörünün altında gösterilmektedir

[27]Bkz.https://www.sisecam.com.tr/tr/faaliyet-alanlarimiz/kimyasallar

[28]Türkiye İş Bankası'nın iştiraki olan İşNet, internet bankacılığının kullanımını yaygınlaştırmak ve internete bağlı müşteri sayısını artırmak amacı kurulmuştur(https://www.isnet.net.tr/BizKimiz.aspx). Diğer bir iştiraki olan softtech hem İş Bankası'na hem de diğer banka iştiraklerine yazılım hizmeti vermektedir(https://softtech.com.tr/). Maxitech ise İş Bankası dijital dönüşüm sürecine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. (https://softtech.com.tr/maxitech/)

[29]İş Girişim Sermayesinin finansman sağladığı şirketler: "Radore Veri Merkezi Hizmetleri A.Ş." ve , "Nevotek Bilişim Ses ve İletişim Sistemleri San. ve Tic. A.Ş." (İş Girişim Sermayesi 2016 faaliyet raporu). Ayrıca sektörde faaliyet gösteren "Radore İnternet Hizmetleri A.Ş.", "Nevotek Intercorporation" ve " Nevotek Middle East FZ Limited Liability Company" şirketleri de isimlerinden de anlaşılacağı üzere Radore ve Nevotek ile bağlantılıdır.

[30]Spor malzemeleri ticareti yapan şirket Toksöz Spor Malzemeleri Tic. A.Ş ve tıbbı malzemeler ticareti yapan şirketler ise Ortopro Tıbbi Aletler San. Tic. A.Ş. ve Covision şirketleridir. Bu şirketlere ortaklık 2016 yılında devam etmektedir (İş Girişim Sermayesi 2016 Faaliyet Raporu).

olsa, İş Bankası Grubu'nun stratejik olarak öncelikli gördüğü alanlar olarak değerlendirilemez. İş Girişim Sermayesi -büyük ihtimalle- hedeflediği değere ulaştığında bu şirketleri elinden çıkartacaktır. [31]

Sonuç olarak, 1980'lere kadar özellikle devletin yönlendirmesiyle birçok alanda faaliyet gösteren İş Bankası Topluluğu, 1980 sonrası Türkiye'de yaşanan dönüşüme uyum sağlamak amacıyla faaliyet gösterdiği çoğu alandan ayrılıp finans ve cam sektörlerine odaklanmıştır. Odaklanma süreci her iki sektörde de hem dikey entegrasyon hem de uluslararasılaşma ile birlikte gerçekleşmiştir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

1980'li yıllara kadar, dünyanın diğer birçok ülkesinde olduğu gibi, Türkiye'de nispeten dışa kapalı bir ekonomik yapı mevcuttu. Uygulanan ithal ikameci politikalar gereği yurt dışından ithal edilen malların ülke içinde üretilmesi öncelikli hedefti. Yerli üretimin arttırılması için hükümet özel girişimcilere cömert destekler sağlamaktaydı. Sübvanse edilmiş krediler, yatırım teşvikleri, döviz tahsisleri hatta tekel hakları söz konusu dönemde yeni yatırımları teşvik etmek için sıklıkla kullanılan politikalardı. Yerli üretim ithalat sınırlamaları -hatta yasakları- ile dış rekabetten korunmaktaydı. Bu ortam Türkiye'de, diğer gelişmekte olan ülkelerdeki benzerleri gibi, birbiri ile ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyet gösteren İG'nın oluşmasına yol açtı. Farklı alanlarda faaliyet göstermek İG'nı devlet ve piyasa kaynaklı belirsizliklerden de korumaktaydı. 1980'li yıllardan itibaren İG'nın faaliyet alanlarını çeşitlendirmesine neden olan koşulların ortadan kalkması İG'nın faaliyet alanlarına ilişkin stratejilerini değiştirmesine yol açtı. Özellikle, dışa açılma sürecinde ithalat kısıtlamalarının kalkması, ülkeye birçok yabancı şirketin girmesi uluslararası bir rekabet ortamının doğmasına neden oldu. Türkiye'deki İG –yine diğer gelişmekte olan ülkelerdeki benzerleri gibi- böyle bir rekabet ortamında hem yerli hem de yabancı rakipleriyle çok sayıda alanda karşılaşmak yerine, rekabet gücünün yüksek olduğu daha az alana yoğunlaşarak odaklanma stratejisi benimsediler.

Bu çalışmada, Türkiye'deki İG'nın faaliyet stratejilerinde yaşanan değişim, en büyük iki İG olan Koç Holding ve İş Bankası üzerinden ele alınmıştır. İlgili İG'na ait şirketlerin faaliyet raporları, şirket sahipleri ve yöneticilerinin (oto)biyografileri ve bu alanda önceden yapılmış diğer çalışmalara dayanarak yapılan çalışmada ilgili İG'nın faaliyette bulundukları sektörlerdeki firma sayılarının yıllar içindeki gelişimi incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonuçları, Cumhuriyet'in ilk yıllarında kurulan Koç Grubu'nun önce ticaret daha sonra sanayi alanında faaliyetlerini hızla geliştirerek 60 yılda birçok sektörde faaliyet gösteren onlarca şirkete sahip dev bir iş grubuna dönüştüğünü göstermektedir. Bu gelişmede kuşkusuz en büyük pay hükümetlerin ülkedeki sanayileşmeyi teşvik etmek amacıyla uyguladığı korumacı ve teşvik edici politikalara aittir. Sermaye birikiminin çok zayıf olduğu bu dönemde Koç Grubu hükümetlerin

[31] İş Girişim Sermayesi hakkında bkz. http://www.isgirisim.com.tr/hakkimizda/

sağladığı teşviklerden en fazla pay alan gruplardan biri olmuştur. 1980 yılından sonra ithal ikameci politikalardan vazgeçilmesiyle birlikte ortaya çıkan küresel rekabet ortamında eski yapısıyla ayakta kalamayacağını fark eden grup dört sektörde (dayanıklı tüketim, otomotiv, finans ve enerji) odaklanmaya karar vermiştir. Bu kararda çoğunlukla piyasa koşulları belirleyici olsa da devletin enerji sektöründe özel sektörün faaliyetlerine izin vermesi gibi siyasi kararlarında etkisi olmuştur. Odaklanma stratejisi çerçevesinde Grup, çıkmayı düşündüğü sektörlerdeki şirketlerini elden çıkartmış, bazı şirketlerini birleştirmiştir. Odaklandığı sektörlerde ise bazen yeni yatırımlar aracılığı ile bazen de piyasadaki şirketleri satın alarak şirket sayısını arttırmıştır. Küreselleşen piyasalarda uluslararası rekabet gücünü arttırmak isteyen grup son dönemde özellikle yurt dışında yaptığı şirket satın almalarıyla odaklandığı sektörlerdeki gücünü uluslararası alanda da pekiştirmiştir.

Benzer durum İş Bankası için de geçerlidir. Özellikle kurulduğu yıllarda devlet tarafından sağlanan imtiyazlar ile birbirinden ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyette bulunan Banka, 1980 yılına gelindiğinde finans, cam, kimya, metalürji, metal imalat, makine, otomotiv, lastik, gıda, çimento, iplik, dokuma, plastik, seramik, deri işleme, turizm ve ticaret gibi birçok alanda faaliyette bulunmaktaydı. Ancak 1980'li yıllardan itibaren artan rekabet sonucu bu alanların birçoğundan tamamen çıkılmış ve bazı alanlardaki şirket sayısı da oldukça azaltılmıştır. Banka, odaklanma stratejisi kapsamında ise günümüzde finans ve cam olmak üzere sadece iki alana yoğunlaşmıştır. Tıpkı Koç Holding gibi İş Bankası da odaklandığı alanlarda hem uluslararası faaliyetlerini hem de şirket sayısını önemli ölçüde artırmıştır.
Sonuç olarak, daha önce incelenen iki İG'da devletin politikaları ve yönlendirmesiyle 1980'lere kadar faaliyet gösterdikleri alanları arttırmışlar ancak 1980'lerden sonra devletin ekonomiye müdahalesinin azalması ile birlikte artan uluslararası rekabet ortamında daha rekabetçi oldukları alanlarda odaklanmayı tercih etmişler, diğer sektörlerden çıkmışlardır. İlk dönem, bu gruplardaki sermaye ve bilgi birikimini arttırıp onları Türkiye'nin en büyük gruplarından ikisi haline getirmiş, ikinci dönem ise onların daha etkin oldukları alanlarda yoğunlaşmaya, uluslararasılaşmaya yönlendirmiş ve onları küresel oyunculara dönüştürmüştür.

Çalışmanın sonuçları, Karaveli (2008)'nin 1980 sonrasında İG'nın faaliyet alanlarını kısıtladıkları ve belirli sektörlere odaklandıkları yönündeki bulgularını desteklerken, 1980 sonrasında İG'nın çeşitlenme davranışlarının devam ettiğini ileri süren Çolpan (2008) ve Özkara vd. (2008)'den farklı sonuçları işaret etmektedir. İncelenen iki şirketin farklı mülkiyet yapılarına sahip olmasına rağmen kurumsal yapıdaki değişmelere benzer tepkiyi gösteriyor olması Karaveli (2008)'nin Türkiye'deki İG'nın faaliyet yapılarındaki evrime ilişkin bulgularının sadece aile şirketlerine özgü olmadığı bunun farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'na da genelleştirilebileceğini göstermektedir. Bu bulgu, aynı kurumsal ortamda faaliyette bulunan İG'nın kurumlardaki değişmeye benzer tepkiler vereceğini iddia eden "Kurumsal Yaklaşım" ile uyumludur.

İncelenen iki şirketin farklı mülkiyet yapılarına sahip olmasına rağmen benzer gelişmeleri gösteriyor olması çalışmanın sonuçlarının sadece belirli bir mülkiyet yapısı ile ilişkili İG'na özgü olmaması açısından önemli olsa da, iki şirketin ortak özellikleri çalışmanın sonuçlarının genelleştirilmesini kısıtlıyor olabilir. Bu nedenle, farklı türdeki (örneğin, daha genç ya da Anadolu merkezli) İG'nın evrimini inceleyen ya da farklı

yöntemler kullanan yeni çalışmalar bizi farklı sonuçlara götürebilecek ya da varolan anlayışımızı derinleştirebilecektir. Ayrıca, 1980 sonrası yaşanan dönüşümden sonra Koç Grubu'nun dört İş Bankası Grubu'nun ise iki alanda yoğunlaşıyor olmaları, aile kontrolündeki şirketlerin faaliyet çeşitliliğinin diğer mülkiyet yapılarına göre daha düşük olduğunu savunan yaygın görüş ile ters düşmektedir. Bu konuda yapılacak daha detaylı incelemelerin ilginç katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Akı, Volkan. "Yeni Başkanın Büyük Hedefi", ***Capital Dergisi***, Mayıs 2003.

Amsden, A. H. 2001. The Rise of ***"The Rest": Challenges to the West from Late Industrializing Economies.*** Oxford, UK: Oxford University Press.

Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.

Anadolu Cam Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.

Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2001-2016.

Arçelik A.Ş Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016.

Arçelik, Tarihçe, http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce (03 Şubat 2017).

Ay, A., ve Mangır F. 2009. Türkiye'de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Rekabet Gücü. ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi,*** 12 (1-2) :175-190.

Aygaz A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2012-2016.

Boratav, K. 2016. ***Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009***. 22. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Buğra, A. 1995. ***Devlet ve İş Adamları.*** 2.Baskı, İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Candaner, P. 2015. ***Türk Sanayiinde Bir Uzun Yol Kaptanı- Hasan Subaşı Kitabı.*** İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Choe, S., ve Pattnaik, C. 2007. The transformation of Korean business groups after the Asian crisis. ***Journal of Contemporary Asia***, 37 (2): 232-255.

Cumhuriyet Gazetesi, "Ulagay Sordu, Rahmi Koç Yanıtladı: Yatırım Kararlarını Rahatlıkla Verdiğimiz Dönem Geride Kaldı", 2 Şubat 1986, s.9.

Çolpan, A. M. ve Hikino T. 2008. Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejiler. ***Yönetim Araştırmaları Dergisi***, 8(1-2):23-58.

Çolpan, A. M., ve Hikino, T. 2010. Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework. Çolpan, A. M., Hikino, T. ve Lincoln, J. R. (Ed.), ***The Oxford Handbook of Business Groups***, Oxford , 15-66. Oxford University Press.

Demirbilek, S. 2014. Tek Parti Döneminde İnhisarlar (1923-1946). ***Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi,*** XII (24):203-232.

Demirel, H. 2012. 1980 Sonrası Türkiye'de Devlet İş Dünyası İlişkileri Işığında Ekonomi Elitlerinin Dönüşümü. ***Yayınlanmamış Doktora Tezi,*** Ankara Üniversitesi SBE.

Devlet Planlama Teşkilatı. 2007a. ***Dokuzuncu Kalkınma Planı Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu.*** Yayın No: 2736, Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı. 2007b. ***Dokuzuncu Kalkınma Planı Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu.*** Yayın No: 2720, Ankara.

Eczacıbaşı Holding, Kilometre Taşları, http://www.eczacibasi.com.tr , (12 Mart 2017).

Ekşi, A., Yurdakul, O., Emiroğlu, M., Güneş, E., Atamer, M., Topal, E., Deveci O., ve Taşdöğen, F. 2005. Gıda Sanayiinde Yapısal Değişimler. ***Türkiye Ziraat Mühendisliği***

VI. Teknik Kongresi, TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, Ankara, 1001-1018, 3-7 Ocak.

Ekşioğlu, U. 2015. ***Kendi İşini Kendin Bul.*** İstanbul: İnkılap Kitabevi.

EUROPEAN COMMISSION, Beyaz Eşya Sektör Raporu, 2009, https://docplayer.biz.tr/731729-Beyaz-esya-sektor-raporu.html. (10 Şubat 2017).

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2004-2016.

Ford Otosan, Ford Otosan'a Genel Bakış, https://www.fordotosan.com.tr/tr/kurumsal/ford-otosan-hakkinda/ford-otosana-genel-bakis, (20 Temmuz 2017).

Fortune Global 500, http://fortune.com/global500/list/, (13 Ekim 2017).

Ghatak, M., ve Kalı, R. 2000. Diversified Business Groups in Emerging Economies, ***ICRA BULLETIN***, Money & Finance OCT.-DEC. 20-31.

Ghemawat, P., and Khanna, T. 1998, The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. ***Journal of Industrial Economics***, XLVI (1):35-61.

Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., and Kintana, M. L. 2010. Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. ***Journal of Management Studies,*** 47 (2): 223-252.

Gökşen, S. N., ve 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.

Guillen, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. ***Academy of Management Journal,*** 43 (3): 362-380.

HABERTÜRK, https://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/127426-sevket-sabanci-ve-ailesi-ayriliyor, (15 Nisan 2020)

Hoskisson, R.O., Johnson, R.A., Tihanyi, L., White, R.E. 2005. Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies. ***Journal of Management,*** 31(6): 941-965.

Hürriyet, https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/koc-grundig-in-iflas-tozu-nu-sildi-almanca-konusanlar-la-buyutecek-12420239 (20 Nisan 2020).

İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. Faaliyet Raporları, 2005-2016

İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. Faaliyet Raporları, 2005-2016

İş Girişim Sermayesi, Hakkımızda,http://www.isgirisim.com.tr/hakkimizda/,(02 Mayıs 2017).

Karaevli, A. 2008. Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. ***Yönetim Araştırmaları Dergisi,*** 8(1-2): 85-107,

Kedia, B. L., Mukherjee, D., ve Lahiri, S. 2006. Indian business groups: Evolution and transformation. ***Asia Pacific Journal of Management***, 23 (4) : 559-577.

Keyder, Ç. 1998. 1923-1929 Dönemi Bankalar. Mustafa Sönmez (ed.), 7***5 Yılda Para'nın Serüveni*** içinde, İstanbul: Tarih vakfı Yayınları, 115-126.

Khanna, T., ve K. Palepu, 1997. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets, ***Harvard Business Review***, 75, 41-51.

Khanna, T., ve Palepu, K. 1999. Policy Shocks, Market Intermediaries, and Corporate Strategy: The Evolution of Business Groups in Chile and India. ***Journal of Economics & Management Strategy***, 8(2): 271-310.

Khanna, T., ve Palepu, K. 2000. The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. ***Academy of Management Journal,*** 43(3):268- 285.

Khanna, T., ve Rıvkın, J. W. 2001. Estimating The Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. ***Strategic Management Journal,*** 22(1): 45-74.

Khanna, T., ve Yafeh,Y. 2007. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?. ***Journal of Economic Literature***, Vol. XLV:331–372.

Kıraç, C. 1996. ***Anılarımla Patronum Vehbi Koç***. İstanbul: Milliyet yayınları.

Kim, H., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L., ve Hong, J. 2004. Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea. ***Asia Pacific Journal of Management***, 21: 25-48.

Kocabaşoğlu, U., Sak, G., Sönmez, S., Erkal, F., Gökmen, Ö., Şeker N., ve Uluğtekin, M. 2001. ***Türkiye İş Bankası Tarihi.*** İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kock, C. J., ve Guillen, M. F. 2001. Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. ***Industrial and Corporate Change,*** 10 (1): 77-113.

Koç Holding A.Ş. 2001. ***Koç Topluluğu'nun 75 Yılı***. 1.baskı, İstanbul.

Koç Holding A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 1982-2016.

Koç Holding, 1926'dan Bugüne, https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce, (12 Mart 2017).

Koç Holding, Arçelik, https://www.koc.com.tr/en-us/activity-fields/sectors/consumer-durables/arcelik (20 Nisan 2020).

Koç Holding, Türkiye'deki İlkler, http://www.koc.com.tr , (12 Mart 2017).

Koç, V. 1983. ***Hayat Hikayem***. 4.baskı, İstanbul.

Koçtaş Yapı Marketleri Ticaret A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2013-2016.

Manikutty, S. 2000. Family business groups in India: A resource-based view of the emerging trends. ***Family Business Review***, 13(4) :279-292.

Migros A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2007.

North D.C. 1990. ***Institutions, Institutional Change, and Economic Development,*** Cambridge: Cambridge University Press.

Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş Yıllık Faaliyet Raporu, 2009-2016.

Otokoç Otomotiv Tic.ve Sanayi A.Ş. 2016 Yılı Faaliyet Raporu

Otokoç, Hakkında, https://www.otokocotomotiv.com.tr/hakkinda, (20 Temmuz 2017).

Öniş, Z. 1992. Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state autonomy, ***Studies in Comparative International Development,*** Vol. 27, No. 2, 3-23.

Öz İplik-İş Sendikası, ***Tekstil Sektörü Değerlendirme Raporu,*** 2009, http://www.oziplikis.org.tr/tr/data.asp?id=171, (03Nisan 2017).

Özer, H. 2014. Cumhuriyetin İlk Yıllarında Milli Tüccar Oluşturma Çabalarında İş Bankası'nın Rolü. ***Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,*** 69(2): 357-372.

Özkara, B., Kurt, M., ve Karayormuk, K. 2008. Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. ***Yönetim Araştırmaları Dergisi,*** 8(1-2): 59-83.

Öztürk, A. B. 2016. Beyaz Eşya Sektörü, ***İktisadi Araştırmalar Bölümü***, İş Bankası.

Öztürk, Ö. 2011. ***Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi.*** 2. Baskı, İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları.

Resmî Gazete, 6.3.1937 "300 Kuruşa Kadar Olan Aylıkların Kayıd ve Tediye Muamelesi Hakkında Tamim" sayı. 3547, http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3547.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3547.pdf, (15 Mart 2017)

Schneider, B. R. 2009. A comparative political economy of diversified business groups, or how states organize big business. ***Review of International Political Economy,*** 16(2):178-201.

Soda Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016.

Sönmez, M. 1992. ***Türkiye'de Holdingler: Kırk Haramiler.*** Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Tat Gıda Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.

Tofaş, Tarihçe, https://www.tofas.com.tr/Hakkimizda/Tarihce/Pages/default.aspx, (2 Ağustos 2017).

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Yıılık Faaliyet Raporları, 2003-2016.

TSKB Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Anonim Şirketi Yıllık Faaliyet Raporları, 2010-2016.

Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporu 2004-2016.

Türk Traktör Yıllık Faaliyet Raporları, 2008-2016.

Türk Traktör, Tarihçe, http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=86, (15 Mart 2017).

Türkiye İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları, 1989, 1994, 2000-2016.

Türkiye İş Bankası, (2015), Haberler, http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/haberler-ve medya/haberler/Sayfalar/haberler.aspx?28FF4676-2ECB-4641-982A 01EE5A05CD16YearMonth=201504&4DDCBC12-B456-4049-8BDA FB3415CAE7E1idCol=2006, (02 Nisan 2017).

Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2008-2016.

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2001-2016.

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., https://www.sisecam.com.tr/tr/faaliyet-alanlarimiz, (08 Nisan 2017).

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016

Yılmaz, K. R., 2010. ***Mahalle Bakkalından Küresel Aktöre Arçelik: İşletme Tarihine Marksist Yaklaşım***. İstanbul: SAV Yayınları.

Zhao, J., 2009. Diversified business groups and corporate restructuring in China. ***Management Research News,*** 32 (9):874-87.

Zhao, J., 2010. Ownership structure and corporate diversification strategies of Chinese business groups. ***Management Research Review,*** 33(12): 1101-1112.

Halit SAĞLAM, Cumhuriyet Üniversitesi'nden 2012 yılında İktisat alanında lisans derecesi almıştır. 2018 yılında Marmara Üniversitesi İktisat Teorisi alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamış ve aynı alanda doktora eğitimine başlamıştır. Marmara Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Murat ÇOKGEZEN, Marmara Üniversitesi'nde ekonomi profesörüdür. Doktora derecesini 1995 yılında Marmara Üniversitesi'nde Ekonomik Kalkınma ve Uluslararası Ekonomi alanında tamamlamıştır. İslam iktisadı, yenilikçilik, regülasyon, iktisat eğitimi ve iş dünyası dernekleri alanında önde gelen akademik ve politika odaklı dergilerde yayınlar yapmıştır.

Türkiye Örgütsel Yaşamında İslami Sosyal Sermayenin Değişimi: 1980-2015[32]

The Change of Islamic Social Capital in Turkey's Organizational Life: 1980-2015

Funda KILIÇ
İstanbul Şehir Üniversitesi İ.Y.B.F

Binali DOĞAN
Marmara Üniversitesi İ.Y.B.F.

Özet

Araştırmanın amacı, ağ değişim kuramından hareketle, dine dayalı güçlü ve kapalı ağ ilişkilerinin, yeni kaynaklar ve fırsatları değerlendirme potansiyeli olması durumunda ne ölçüde değiştiğinin tespit edilmesidir. Araştırmada Türkiye bağlamında islami yönüyle örgütsel yaşamda etkili olan 40 ailenin ilişki ağları, 1980 – 2000 ve 2001 – 2015 olmak üzere iki dönem arasında ağdüzeneği yöntemi ile karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; "dini" eksen etrafında örgütlenen güvene dayalı güçlü, kapalı ilişkilerin, neoliberal normların yayılmaya başladığı 1980 ve sonrası süreçte, kendi içlerindeki yoğunluğun azaldığını, dışarıyla bağlantılarının, farklı ilişki ağları arasında köprü görevi üstlenen aracılık rollerinin ve yapısal boşlukları kullanma kapasitelerinin arttığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Sosyal sermaye; Ağ değişim kuramı; islami sosyal sermaye

Abstract

The aim of this study, based on network change theory, is to determine at what degree strong and closed network relations based on religion change, in case of the potential to utilize new sources and opportunities. In this study, the network relations of 40 families are compared using social network analysis based on two periods 1980-2000, and 2001-2015. The findings indicate that strong and closed relationships based on trust through religion axis, have lost their intensity within themselves, and their relations with the outside, their intermediary roles which act as bridges among different networks, and their capacities to use the structural holes have increased, after 1980 which is the milestone year for the spread of neoliberal norms.

Keywords: Social capital, network change theory, Islamic social capital

[32]Bu çalışma Prof. Dr. Binali Doğan'ın danışmanlığında Kılıç F. Tarafından 2016 yılında tamamlanan "Kapalı ve Güçlü Bağlara dayalı Soysal Sermayede Değişim: Türkiye Örgütsel Yaşamında İslami Sosyal Sermayenin Yapısal Evrimi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

Sosyal sermayenin tüm tanımları aslında temelde dayalı oldukları ilişki ağları üzerinden yapılmaktadır. Cohen ve Prusak'a (2001: 87) göre "sosyal ağlar, sadece tanışıklıklardan ibaret bir şey değildir ve birçok insanı tanıyor olmak da tek başına, bir ağın mutlaka bir parçası haline gelmek demek değildir. Ağ üyeliği daha aktif bir özelliktir ve bir miktar zaman, enerji ve duygu yatırımı gerektirmekte, güçlü bir karşılıklılık potansiyeli içermektedir". Fukuyama (2005: 45) ağı, "sıradan piyasa işlemleri için gerekli olanların ötesine geçen, gayri resmi normları ve değerleri paylaşan bireysel aktörlerden oluşan bir grup" olarak tanımlarken, Heidt (2006: 29) ağları, "bireyleri, grupları ve örgütleri çevreleyen kaynaklar ya da sosyal ilişkiler ağı ve bu ağlardaki bağların nitelikleri" olarak tanımlamaktadır. Ağ kuramları, son yıllarda yönetim ve organizasyon alanındaki kuramsal zenginliğin de bir sonucu olarak, yabancı yazında oldukça ilgi çekmeye başlamış fakat Türkiye'de konuyla ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır (Sözen 2007; Sargut 2006; Özen ve Aslan 2006; Karagül ve Dündar 2006). Bu araştırmanın amacı, ağ değişim kuramının temel savlarından hareketle, *neoliberal normların yaygın olduğu koşullarda, örgütsel yaşamda etkili, köklü normlara sahip, güçlü ve kapalı ağ ilişkilerinin ne yönde değiştiğinin tespit edilmesidir. Köklü normlara sahip ağların değişiminin zor olduğu ve kolayca değişmeyeceği konusunda yazında yaygın bir kanı mevcuttur.* Buna karşılık bu araştırma ilişkiler ne kadar köklü ve güçlü olursa olsun, yeni kaynaklar ve fırsatları değerlendirme potansiyeli nedeniyle değişme eğilimi göstereceğini iddia etmektedir. Bu değişme eğiliminde yerleşiklik kısıtlayıcı iken neoliberalizm anlayışının yaygınlığı ise değişime meşruiyet sağlayarak değişimi kolaylaştıracaktır. Bu araştırmada "değişim"den kast edilen, köklü normlara sahip güçlü ve kapalı ilişkilerin zaman içinde bulundukları sosyal, ekonomik ve politik bağlamlarda meydana gelen değişimlere kayıtsız kalmayarak, fırsat ve kaynaklara ulaşmalarını kolaylaştıracak farklı ilişki ağları ile bağlantılarını arttırmaları yani daha açık yapılara evrilmeleridir. Araştırmanın iddiası, değişim kuramı yazınında aktarılan güçlü ve yerleşik ilişkilerde değişime gösterilen direncin ya da aynı aktörlerle devam etme eğiliminin, bazı koşullarda -özellikle neoliberal normların yerleşmeye başladığı durumlarda- yerini fırsat ve kaynaklara ulaşabilmek adına değişime uyum sağlamaya bırakacağı üzerinedir.

Ağ içinde hangi tür ilişki biçimlerinin fayda sağlayarak sosyal sermaye olarak kabul edilebileceği ve hangi bağların birey ve örgütsel düzeyde daha fazla kazanımlara yol açacağı konusunda ağ kuramcıları arasında birbirini takip eden üç sav önem kazanmaktadır: güçlü bağlar, zayıf bağlar ve yapısal boşluklar.

Güçlü bağlarda temel sav birbirlerine yakın bir biçimde bağlanmış ağ içindeki aktörlerin, birbirlerine olan güvenleri sayesinde ticari ilişkilerle ilgili belirsizlikleri azaltacakları ve ortak çıkarları doğrultusunda işbirliği yapacakları iddiasıdır (Gargiulo ve Benassi, 2000: 184). Taraflar arasında güçlü ağ ilişkilerinin kurulması için karşılıklı güven mekanizması ön koşuldur (Sözen ve Basım, 2012: 310). Aktörler arasında güvene dayalı güçlü bağlar farklı şekillerde oluşabilmektedir. Taraflar arasında uzun süredir devam eden etkileşimler, geçmişte birlikte gerçekleştirilen işler (Burt, 2001: 101), aynı sosyal ve fiziksel ortamı paylaşma ve tarafların sosyal kimliğini pekiştiren belirli gruplarda yer alma eğilimleri, sosyal bağların yoğunlaşmasına neden olarak taraflar arasındaki bilgi paylaşımını arttırabilmektedir.
Uzzi'nin (1999: 483) "kol mesafesindeki ilişkiler" olarak da tanımladığı zayıf bağlar sosyal gruplar arasında nadiren gerçekleşen bağlantılar aracılığıyla oluşmaktadır.

Sadece bayram ya da özel günlerde görüştüğümüz farklı bir şehirde yaşayan bir kişi ile aramızdaki bağ "zayıf" olmakla birlikte, bizi çok uzak noktadaki başka bir sosyal çevreyle bağlantılı hale getirebilir. Granovetter'e (1973: 1369) göre, zayıf bağlar güçlü bağlara göre daha fazla bilgi avantajı ortaya çıkarır çünkü zayıf bağlar aktörün bir ağın değişik noktalarında birbirleriyle yakın ilişkisi olan üyeler tarafından oluşturulmuş güçlü ilişkilerden oluşan kapalı ağlar ile bağlantısını sağlamaktadır (Granovetter, 1983). Diğer taraftan, güçlü bağlardan içinde yer alan aktörler, gevşek bağlantıların az olması durumunda kapalı bir yapı içinde, kendilerine ulaşan bilgilerle yetinmek durumunda kalacaklardır. Burt'e (1992: 26) göre zayıf bağlar, toplum içindeki sosyal gruplar arasında ilişki sağlayarak bütünleştirici bir rol üstlenir.
Burt (1992), Granovetter'in (1973) zayıf bağlar tartışmasını biraz daha ileri götürerek yapısal boşluk teorisinden bahseder. Burt (1992), çalışmasında kapalıdan ziyade açık ağların önemine değinerek, ağ pozisyonundan en üst düzeyde ekonomik fayda sağlamanın yoğun ilişkiler içinde değil, arasında olduğunu savunur. Bir ağ içindeki aktörlerin sayısı ne kadar fazla olursa olsun, yine de her üyenin birbirleri ile bağlantısının olması çok zordur. Burt'e (1992) göre yapısal boşluk "bir sosyal ağ içinde aktörler arasında herhangi bir bağlantı olmaması durumu ile ortaya çıkan alanlardır". Oluşan yapısal boşluklar da bilgi akışını engelleyecektir. İşte "yapısal boşluk kuramı" tam da bu noktada devreye girmektedir. Burt (1992, 2005) "bir sosyal ağ içinde birbirleri arasında bağlantısı olmayan taraflarla bağlantı sahibi olan "aracıların" ya da "köprü" vazifesi gören aktörlerin yapısal boşlukları doldurularak yapı içerisinde bilgiye erişim ve kontrol avantajlarına sahip olacağına" işaret etmektedir.

Podolny'e göre bir aktörün birbirleriyle bağlantısı olmayan diğer aktörlerin bulunduğu boşluklar açısından zengin bir yapı içerisinde aracılık rolü üstlenerek elde edeceği faydalar üzerine temellenen yapısal boşluklar teorisi, ağ bağlantılarının oluşumunu açıklayan ana ilkedir. Burt'e (2001: 34) göre sosyal yapılar arası boşluklar, bir başka deyişle yapısal boşluklar, bu aralığı dolduran aktörler için rekabetçi üstünlük sağlar. Burt (2005), yapısal boşluklar arasında köprü kurmanın; alternatif görüşlere ve uygulamalara ulaşılması, yeni görüşlere ve düşüncelere erken ulaşılması ve gerekli durumlarda aracı aktörün kendi düşüncelerini gruplara aktarma imkânı sağlaması gibi çeşitli faydalarının görülebileceğini ifade etmektedir.

Kapalı ve Güçlü Ağlarda Değişim

Ahuja, Soda ve Zaheer'in (2011) çalışmalarında, farklı analiz düzeylerinde ölçülen ağ yapıları çalışmalarının fazla olduğu, buna karşın ağların ortaya çıkış nedenleri, gelişimleri ve değişimlerine ilişkin çalışmalara yazında yeterince yer verilmediği belirtilmektedir. Stokman ve Doreian'da (2003) benzer sonuca vararak ağ çalışmalarında değişim konusunu inceleyen çalışmalara sık rastlanmadığını vurgulamaktadırlar. Ağ oluşumunun değişimi ya da gelişimine ilişkin çalışmaların azlığı yazında önemli bir boşluğun varlığını işaret etmektedir. Ağ, temelde üç ana yapı olan aktörler ve bu aktörleri ilişkilendiren bağlar ile bu bağların ortaya çıkardığı yapılardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu durum, ilişki ağlarının değiş(e)meyeceği anlamına gelmemektedir. İlişki ağları statik bir yapıya sahip olamayacağı gibi tersine sürekli kurgulanan, yeniden üretilen ve değişen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle ilişki ağlarının nasıl evrildiğinin anlaşılmasına yönelik çalışmalar önemlidir.

Ağ değişim kuramı ağ değişimini, belirli bir süre olmaksızın (Inkpen ve Beamish, 1997, Park ve Ungson 1997), iki aktör arasındaki ilişkinin çözülmesi, yer değiştirmesi olarak tanımlamaktadır (Baker, Faulkner ve Fisher, 1998). Kapalı ilişki ağları, bir ağ yapısı içinde tüm aktörlerin birbirlerine yoğun ilişki ağlarıyla bağlandıkları bir yapıyı ifade etmektedir. İlişki ağının kapalılığı, ağı oluşturan aktörlerin gücüne ya da birbirlerine ulaşabiliyor olmalarına dayanmaktadır. Kapalı ağların, ilişkiler arasında güveni arttıran yapısı olmakla birlikte, aktörlerin yerleşikliğinin fazlaca oluşu dışarıdaki fırsatlara ulaşmalarına engel olabilir (Brass vd, 2004: 803). Ahuja vd (2012: 434) ilişkilerin kapalı olduğu ağlarda, durağan bir ağ yapısının olabileceğini belirtmektedir. Gulati ve Gargiulo'ya (1999:86) göre kapalı ağ yapılarında kendini tekrar eden ilişkiler, aktörlerin yeni bilgiye ulaşmak için kurdukları yeni bağlar ile değişiklik gösterebilirler. Bu yöntemle ulaşılan yeni bilgi, ağ için ne kadar yeni gibi görünse de aslında mevcut bilgiler ile melez bir yapı oluşturacaktır.

Ağların evrimine ilişkin çalışmalarda Zaheer ve Soda (2009: 2), geçmiş ağdüzenekleri örüntülerinin güncel olanlar üzerinde son derece etkili olduğuna dikkati çekmektedirler. Ağ yapıları içinde geçmişin aktörlere, tecrübe ve bilgiden kaynaklanan fırsatlar sunmasını Soda vd (2004: 893) ağdüzeneklerinin hafızası olarak kavramsallaştırmaktadır.

Sonuç olarak ağ değişim kuramında, ağların nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve değiştiğine ilişkin çalışmalara yeterince yer verilmemesinin yanı sıra, özellikle kapalı ve yoğun ilişki ağlarının zaman içinde nasıl evrildiği sorusu önemli bir kuramsal boşluğa işaret etmektedir. Yazına göre köklü normlara sahip, güçlü ve kapalı ilişki ağları değişime direnç gösterecek, aynı aktörlerle devam etme eğilimi sergileyecektir. Diğer taraftan yazında yapısal boşlukları kullanma becerisine sahip aracı konumundaki aktörlerin bulundukları ilişki ağlarını kapalılıktan kurtararak daha gevşek bağlarla dışarıya açtığı görülmektedir. Sosyal ilişkilerdeki değişim düşünüldüğünde bu kapalı ve köklü normlara sahip yapılar ne yönde bir değişim göstermişlerdir? Bu noktada öncelikle sosyal ilişkilerde nasıl bir süreç geçirildiğinin ortaya konması gerekir.

Kuramsal Arka Plan ve Önermeler

1980'lerden başlayarak, neoliberal politikalar dünyayı değiştirmeye başlamış, Foucault'ya (2008) göre bireylere ve toplumlara sirayet eden hegemonik bir akıl ve söyleme evrilmiştir ve bu yeni yaşam biçiminin en ayırt edici özelliği, belirsizlik kavramı ile yerleştirilen rekabet ilkesidir. Stiglitz 2008'de Economist ile yaptığı röportajda (http://economistsview.typepad.com/economistsview/2008/07/stiglitz-the-en.html) neoliberalizmi, "piyasaların kendi hatalarını düzelttiği, kaynakları etkin şekilde dağıttıkları ve genel çıkara hizmet ettikleri şekildeki köktenci nosyona dayalı her türlü fikri kapsayan bir kap" olarak tarif etmektedir. Fakat Dardot ve Laval (2012: 3) "Dünyanın Yeni Aklı Neoliberal Toplum Üzerine bir Deneme" adlı çalışmalarında neoliberalizmi bu şekilde tanımlamanın *yavan* bir söylem olacağını ve bunu doğrudan esinlendiği iktisadi politikaya indirgemenin *hata* olacağını belirtirler. Getirdikleri argüman neoliberalizmin artık yalnızca bir ideoloji olmadığı yaşama, hissetme ve düşünme biçimi olan bir yaşam normuna dönüştüğüdür. Dardot ve Laval'a göre yaklaşık 30 yıldan bu yana -özellikle 1980-1990 yıllarında neoliberal akılsallık yayılmıştır ve bu yaşam normu toplumu dönüştürmektedir.

Boratav (2003) 1979-80 yıllarını, "kapitalist sistemin merkezlerinde, öncelikle ABD ve İngiltere'de bir yandan kendi ulusal işçi sınıflarına, öte yandan da Üçüncü Dünya'ya karşı sermayenin katı çizgisinin Reagan ve Thatcher yönetimleri ile birlikte kesinlikle egemen olduğu bir dönüm noktası" olarak tanımlamaktadır. Neoliberalizmin ilk büyük atılımı Thatcher'la birlikte 1979'dan itibaren İngiltere'de ve Reagan'la birlikte 1981'den itibaren Amerika'da yapılırken Özal'ın 24 Ocak 1980 kararlarının bu iki yılın arasına yerleşmiş olması sembolik bir anlamla yüklüdür. Kendisinden kısa süre önce alınan 24 Ocak 1980 kararları ile kapitalist dünya pazarıyla derinden bütünleşmeyi hedefleyen neoliberal yönelişin temelinin atılması ve bu kararların hemen arkasından askeri darbenin gelmesi tesadüf sayılamayacağı gibi birçok yazar tarafından 12 Eylül'ün tarihsel anlamı, Türkiye ekonomisini ve politik ve hukuki üstyapıyı sermaye birikiminin bu yeni patikası için hazır hale getirmek olarak yorumlanmaktadır (Buğra 2014: 86, Savran 2004: 28, Boratav 2003: 95). Göle'ye (2011: 174) göre özellikle 1980 sonrası Türk toplumu yeni davranış kodları geliştirmiş, liberalizm bireyin öne çıktığı bir düzen inşa etmiştir.

Bu süreçte dikkati çeken bir başka nokta 1980 sonrasında İslam, sosyal ve siyasal hayatın her zamankinden daha önemli bir parçasına haline gelmiştir (Buğra 2004: 128). Fakat burada İslam'ın dışında dünyada "din"in yeni kapitalizmin kültürel ve siyasi ortamında önemli bir unsur olduğuna, siyasi söylemin ve hükümet politikalarının yanı sıra toplumsal ilişkilerin içeriğini de etkiler hale getirdiğine dikkat çekmek gerekir. Habermas'ın şu şözünü hatırlamak gerekir: "Dini gelenekler ve inanç toplulukları 1989-90'daki çığır açıcı değişiminden beri yeni ve beklenmedik bir siyasal önem kazandı" (aktaran Buğra 2014: 41). Dinin bu yeniden önem kazanışını Buğra (2014: 42) "değişen ve belirsizleşen bir ortamda toplumsal ilişkilere anlam vermeye ve bu ilişkilerle başa çıkmaya çalışan insanlar için dinin giderek daha çekici bir hal aldığı öne sürülebilir" şeklinde özetlemiştir.

Güçlü ve kapalı bağlar dendiğinde "din" "sosyal sermayenin güven temeli yaratan bir unsuru" olarak karşımıza çıkar (Smidt, 2003: 33). Sargut ve Kırkbeşoğlu'nun (2011) çalışmasında "islami inancın bir gereği olarak ortaya çıkmış yüksek güvene dayalı ilişkiler, cemaat normlarının İslami değerler bütününe hizmet amacı ve aktörlerin düzenli olarak birbirlerinden çeşitli etkinlikler yoluyla haberdar olması nedeniyle; bu gruptaki örgüt seçkinlerinin kendi aralarında kurdukları ilişkilerin çok daha güçlü bağlardan kurulu ve nicelik ve nitelik yönünden gelişmiş olduğu" belirlenmiştir.

Arslan'a (2001: 335) göre örgütsel yaşamda bir araya gelen islami örgüt aktörlerinin 80'ler öncesi ve sonrası süreçte özellikleri de değişmiştir. 80'ler öncesinde bu aktörler daha az karlı ama daha düşük riskli, güvenli bir alanı tercih ederken, 80'lerden sonra bu dünyayı sadece Allah'a ibadet edileceği yer olarak görmenin ötesine geçerek, örgütsel yaşamda çok çalışmayı, tasarruflu olmayı ve birlik ve dayanışma örgütlenmesi oluşturmayı görev edinmişlerdir. Kuran'a (2002: 80) göre islam ekonomisinin temel özelliklerini şunlar oluşturmaktadır: "Birincisi faiz yasağının olması, ikincisi zekatın olması, üçüncüsü ise İslami normların varolması ki bunlar iyiyi emredip, kötüyü yasaklar; israftan, savurganlıktan ve gösterişten kaçınılmasını

emreder; zararlı sonuçlar doğuracak etkinliklere karşı çıkar; cömertliği teşvik eder ve bireyleri çok çalışmaya, fiyat belirlerken adil davranmaya ve başkalarının hakkını yememeye çağırır".

MÜSİAD 1994 yılında "İş Hayatında İslam İnsanı: İslami İlkelere Göre Yönetilen Şirketlerde Örgütsel Davranış" başlığıyla yayınladığı raporda Homo İslamicus kavramından bahseder. Kavram bir yandan geleneksel Müslüman kimliği modern kapitalist ekonominin gereklilikleri ile uyumlaştırırken, bir yandan da homo economicus kavramına alternative bir tipoloji tanımlamaya çalışmıştır. Homo economicus bencil ve bireyci olmakla eleştirilirken "İslami işadamının" ahlak kuralları çerçevesinde davranması gerektiği ileri sürülmüştür. İlginç olan şudur ki, sunulan alternatif modelde, sadece Batılı kapitalistleri ve/veya Türk laik/büyük işadamlarını değil, aynı zamanda "geleneksel işadamı" tipolojisini de ciddi biçimde eleştirmiştir. Buna göre geleneksel işadamı, dar görüşlü, işyerini genellikle hane halkının emek gücü ya da az sayıda işçiyle çeviren, dindar ancak sermaye birikimini gerçekleştirecek girişimci ruhtan yoksun küçük dükkan ya da atölye sahibi kişidir. Bu çerçevede geleneksel işadamının aksine homo islamicus rasyonel, hesapçı, rekabetçi, yenilikçi ve faydacı olmakla birlikte toplumun ortak faydasını da gözeten bir birey olarak tasvir edilmiştir. Kısacası "ahlaki kapitalizm" vurgusu ile Batı tipi modelden farklılaştırılmıştır (Hoşgör 2013: 230). Buna göre İslam'ın adalet ve kardeşlik idealleri, üretken ve barışçıl sınai ilişkileri beraberinde getirecektir: *"İşçilerin çok çalışmak, tembellikten kaçınmak, işverenlerine saygı göstermek ve üretim araçlarına zarar vermemek için büyük itina göstermek gibi dini vecibeleri varken, bunun karşılığında işverenin de çalışanına karşı adil olması ve daha teri soğumadan emeğinin hakkını vermesi gerekir."*

Şirketler mesleki eğitim programları yerine haftalık dini eğitim kursları vererek ve/veya günlük çalışma temposunu ibadet saatlerine göre düzenleyerek çalışma yaşamına ilişkin değer ve normları yeniden tanımlamaktadır. Üstelik bu yaklaşıma göre karşılıklı güven duygusunun ve sorumluluk bilincinin gelişmesi, sermaye ile emek arasındaki uyumun garantörü olarak işlev görmektedir. Bu da, iş hukukuna ve sendikalara gerek olmadığı anlamına gelmekte, grevler ve diğer direnişler işçileri tembelleştirdiği için sert bir dille kınanmaktadır (Hoşgör 2003: 231). Buğra'ya göre (2003:144) giderek islam ahlakına dayanan bir ekonomik düzen içinde, İslami ilkelere göre gayet hakkaniyetli davrandıklarına inanan müslüman işverenlerin işçi haklarını tam bir vicdani rahatlık içinde ihlal edebilmeleri de mümkündür. Göle ve Yankaya'nın (2013) "İslami burjuvazi ve Türk modeli" araştırmasında İslami burjuvazinin islam ahlakı yerine iş ahlakına vurgu yaptığı, işinde başarılı olmak, rekabet edebilmek, esneklik, pragmatizm, dışarıya açılmanın ön planda olduğu vurgulanmaktadır.

Türkiye'nin son otuz yıllık siyasal ekonomik dönüşümü bağlamında neoliberal islamcı iktidarın "dünya görüşüne" uygun olarak Anadolu sermayesinin örgütlenmesini, Durak (2011: 34) "dindar muhafazakar burjuvazi", Yavuz (2005) "muhafazakar müslüman burjuvazisi" olarak adlandırır. Yavuz (2005:139) bu yeni burjuvazinin üç ana özelliğini:

• "Dinsel ve sosyal olarak muhafazakar, ekonomik olarak liberal ve özel girişime eğilimli,
• Aile ve dinsel ağlar sayesinde başlangıç sermayesini oluşturma imkanına sahip

olduğu için servet birikimine daha yakın,
• Devletin ekonomiye müdahalesine keskin(!) bir şekilde karşı olarak" sıralamaktadır.

Durak (2011:39), Emeğin Tevekkülü adlı çalışmasında "islam protestanlaşması" ifadesi ile islami müteşebbislerin iki farklı niteliğine gönderme yaparak birincisini daha çok "kapitalist ruh" ile, ikincisini daha çok "püriten meslek örgütlenmesi" ile ilişkilendirir. Durak'ın (2011) işaret ettiği "kapitalist ruh" Dardot ve Laval'ın (2012) tanımladığı neoliberal normu hatırlatmaktadır. Dardot'a (2012) göre neoliberal norm "herkese genelleşmiş bir rekabet ortamında yaşamayı buyuran, toplumsal ilişkileri piyasa modeline göre düzenleyen, birey dahil herşeyi dönüştüren" bir varoluş normudur. Yavuz (2008) cemaatlerin doğaları gereği farklılıkları değil "aynileşmeyi" savunduklarını fakat gittikçe İslam'sız bir İslam anlayışı hakim olduğunu ve güce dayanmış bu İslam anlayışının ahlaki çekirdekten uzaklaştığını, Türkiye'de bir cemaate mensubiyetin büyük oranda "yükselme" veya "belli kazanımlar elde etme" amacı taşıdığını söylemektedir. Öte yandan İslami Kalvinistler başlığı ile yayınlanan araştırmada (http://www.esiweb.org, 2005) islamın ahlak ve prensiplerine uygun çalışan örgütlerin de ekonomik sistemde başarılar elde ettiği görülmektedir.

Sargut ve Kırkbeşoğlu'nun (2011) Türkiye'de laik/liberal ve islamcı düşünce ekseninde bir araya gelmiş örgüt seçkinlerine ilişkin yaptıkları çalışmada; "islam'ın temel ahlak ve prensipleri ekseninde bir araya gelmiş örgüt seçkinlerinin ilişkilerinin laik/liberal örgüt seçkinlerine kıyasla daha yerleşik ve güçlü bağlardan oluştuğu, islami gruplara giriş ve çıkışların diğer gruplara kıyasla daha kapalı ve zor olduğu, görece dışa kapalı bu tür yapıların kendi içinde güven unsurunun gelişmesine, yayılan bilginin kolay benimsenmesine, haberleşmenin kuvvetlenmesine ve çok fazla çeşitlenmeyen yaşam alışkanlıklarının ortak paydada kullanılmasına yol açabilmesi nedeniyle daha homojen bir yapının oluştuğunu" göstermişlerdir. Sargut ve Kırkbeşoğlu'nun (2011) katkılarına bakıldığında islami seçkinlerin, laik seçkinlere göre daha güçlü ve kapalı bağlara sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel yaşamda rol alan islami aktörlerin ilişkilerinin kendi içlerinde geçmişlerine kıyasla neoliberal normlar bağlamında geçirilen süreç düşünüldüğünde değişmemesi mümkün değildir. Sargut ve Kırkbeşoğlu'nun (2015) hem seküler hem islami eksende bulunan iki ayrı grubu ele alarak yaptıkları bir diğer çalışmada, islami eksen etrafında örgütlenen aktörlerin kapalı ve güçlü ağlara sahip olmalarına rağmen, aracılık rollerinin yani yapısal boşlukları kullanma becerilerinin arttığı belirlenmiştir. Burt (1992, 2005) yapısal boşluğu "bir sosyal ağ içinde aktörler arasında herhangi bir bağlantı olmaması durumu" olarak tanımlanmakta ve "bir sosyal ağ içinde birbirleri arasında bağlantı sahibi olmayan taraflarla bağlantı sahibi olan "aracıların" ya da "köprü" vazifesi gören aktörlerin yapısal boşlukları doldurularak yapı içerisinde bilgiye erişim ve kontrol avantajlarına sahip olacağına" işaret etmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın ilk önermesinde yer alan kapalı özellikte olan sosyal ağların, neoliberal normların yaygın olduğu ortamlarda daha açık yapılara evrileceği iddiasının bir uzantısı olarak, daha açık yapılara dönüşen sosyal ağlarda yapısal boşluklar oluşacak ve aracı konumunda olan aktörlerin bu yapısal boşlukları kullanma becerileri artacaktır. Bu bilgiler ışığında;

Önerme 1. *Neoliberalizmin yaygınlığı, uzun bir geçmişe sahip köklü normların kapalılıktan kurtularak daha açık ilişkilere evrilmesinde rol oynayacaktır.*

Önerme 2. *Köklü normlara sahip, güçlü ve kapalı ağ ilişkilerinin, neoliberal normların yaygın olduğu ortamda yapısal boşlukları kullanma eğilimleri, geçmişlerine kıyasla artacaktır.*

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu araştırmada ileriye sürülen sav; köklü normlara sahip, güçlü ve kapalı ağ ilişkileri, yeni kaynaklar ve fırsatları değerlendirme potansiyeli nedeniyle değişme eğilimi gösterecektir. Bu değişme eğiliminde yerleşiklik kısıtlayıcı iken neoliberalizm anlayışının yaygınlığı ise değişime meşruiyet sağlayarak değişimi kolaylaştıracaktır.

Veriler ve Yöntem

Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma sorusundan hareketle bu araştırmada kapsamına alınacak aktörlerin üç özelliği olması gerekmektedir:
1. Neoliberal normların yaygın olduğu örgütsel yaşamda, köklü normlara sahip kapalı ve güçlü ilişki ağları içinde yer almak,
2. Örgütsel yaşamda bugün rol almak,
3. İlişkilerin zamansal kıyaslama içermesi nedeniyle örgütsel yaşamda geçmişten bugüne kıyaslanabilir süre yer almak.

Araştırma sorusundan hareketle Türkiye'de etkili islami sermayedar grubu; islamın temel ahlak ve prensipleri ekseninde bir araya gelmiş, islami kimliği baskın, serbest piyasa ekonomisinin geliştirilmesine katkıda bulunan fakat genel çıkara hizmet ederek bunu yapan bireyler olarak tanımlanabilir. Bu tanım ışığında Türkiye'de TUSKON, MÜSİAD, ASKON ve TÜMSİAD gibi derneklere üye olan aktörler örgütsel yaşamda etkili islami sermayedar grubu tanımına girer mi?

Bu derneklerin tüzükleri, resmi web sayfalarında yazılı üyelerden beklentileri, idari kadroyu oluşturan yönetim kurulu üyelerinin söylemleri incelendiğinde; referans noktasının islamın temel ahlak ve prensipleri olduğu, neoliberal ekonomik sistemi destekleyen ama toplumsal faydayı göz ardı etmeyen yaklaşımlar içerdikleri görülmektedir. Çizelge 1. ASKON, MÜSİAD, TÜMSİAD, TUSKON derneklerinin misyon ve değerlerinde yer alan ifadeler ve üyelerin söylemleri incelendiğinde neoliberal normların tamamen sahiplenilmese bile benimsendiğine dair işaretlerin bulunması nedeniyle bu derneklerin üyeleri, bu ağlar içinde yer alarak edindikleri islami sosyal kimlik nedeniyle araştırma konusu aktörlerdir.

Türkiye bağlamında örgütsel yaşamda bugün aktif rol alan aktörler saptanırken, örgütsel yaşamda söz sahibi kuruluşlarca yayınlanan ikincil veri listelerden faydalanılmıştır. Bu anlamda örgütsel yaşamda en çok etkisi olan şirketlerin yıllık sıralamasını saptamasıyla bilinen İstanbul Sanayi Odası'nın yapmış olduğu ISO 500 listesi ön plana çıkmaktadır. ISO, 1993 yılından itibaren her yıl, belirlediği kriterler doğrultusunda ilk 500 ve ikinci 500'e giren şirketleri yayınlamaktadır.

ÇİZELGE 1
Dernekler

Dernek Adı	Açılımı	Kuruluş Yılı	Üyelerden Beklenenler	Değerler	Kaynak
MÜSİAD	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği	1990	Milli ve manevi değerlerin korunması, dürüstlük, hakkaniyet, samimiyet şarımız olmalıdır. Homo Islamicus; helal ve meşru yollardan kar ederken toplumsal ve vicdani sorumluluklarını unutmayan, emeğin hakkını veren, adaletini üstün tutan, ahlak sahibi kanaatkar bir insandır.	Dürüstlük Hakkaniyet Samimiyet Adil Vicdani Sorumluluk Helal ve meşru kazanç	http://www.musiad.org.tr
ASKON	Anadolu Aslanları İşadamları Derneği	1998	İş ve özel hayat ahlakı esastır. Peygamberimizin ticari hayatı ASKON üyelerine örnektir. Milli değerler önemsenir. ASKON özgür ve dinamik bir ortamdır.	Hak Adalet Ahlak Sevgi Sorumluluk Özgürlük Erdemlilik Kalite Yenilenme İsraftan Kaçınma	http://www.askon.org.tr
TÜMSİAD	Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği	2005	Üyelerimiz arasında ekip çalışması anlayışını yaygınlaştırarak, kurumsallaşmaya ve köklü müesseselerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmak. Toplumumuzun kültürel ve manevi değerleri ile beslenmiş, evrensel iş ahlakını özümsemiş, örnek iş adamı ve verimli işletme modellerin oluşmasına ve yaygınlaşmasına destek olmak.	Çalışkanlık Dürüstlük Saygınlık Mütevazılık Şeffaflık Müteşebbislik Yenilikçilik Tutarlılık Gelişime açıklık Güvenilirlik	http://www.tumsiad.org.tr
TUSKON	Türkiye İşadamları ve Sanayiciler Konfederasyonu	2005	Türkiye'nin coğrafi dağılımı doğrultusunda Marmara, Ege, Karadeniz, Akdeniz, İç Anadolu ile Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerinde bir araya gelen işadamları bütünleşerek federasyonlar	Çalışkanlık Dürüstlük Güvenilirlik Helal ve meşru kazanç	http://www.tuskon.org

İnceleme sonucunda ISO 500'de olup TUSKON, MÜSİAD, TÜMSİAD, ASKON'a üye olan 56 şirket saptanmıştır. Bazı şirketlerin aynı holding bünyesinde olduğu görülmüştür (Ülker grubu-4 şirket gibi). Dolayısıyla şirket sahipleri üzerinden gidildiğinde 56 olan sayı 41 adete inmiştir. Bu inceleme süreci devam ederken 1 şirketin hem TUSKON hem MÜSİAD üyeliğinden her iki örgütün politize olması nedeni gösterilerek ayrılması nedeniyle bu aktör listeden çıkarılmış listede 40 adet aktör kalmıştır. Böylece 1. ve 2. kriter tamamlanmıştır. Çizelge 2. de araştırmaya konu aktörlerin listesi yer almaktadır.

ÇİZELGE 2
Araştırma Kapsamına Alınan Aktörler

NO	İL	BAĞLI OLDUĞU İŞADAMLARI DERNEĞİ	YÖNETİM KURULU BAŞKANI/ŞİRKET SAHİPLİĞİ	İŞ HAYATINA GİRİŞ YILI
1	Konya	Müsiad	T.B.	1956
2	İstanbul	Müsiad/Tüsiad	E.D.	1957
3	Denizli	Tuskon	O.A.	1969
4	İstanbul	Tuskon	Y.K.	1970
5	Kayseri	Tuskon	A.K.	1972

6	İstanbul	Tuskon	H.A.	1975
7	Ankara	Tuskon	H.B.B.	1978
8	Adana	Askon	S.Ç.	1979
9	Gaziantep	Müsiad/Tuskon	O.N.	1979
16	Mersin	Tuskon	H.A.	1980
14	İstanbul	Tuskon	N.E.	1980
12	Gaziantep	Tuskon	Ö.Ö.	1980
10	Gaziantep	Tuskon	M.K.	1980
13	İnegöl	Tuskon	Y.K.	1980
11	Gaziantep	Tuskon	M.T.	1980
15	İstanbul	Tuskon	C.D.	1980
17	Konya	Tuskon	R.H.	1983
18	Antalya	Müsiad	A.S.	1984
19	Kahramanmaraş	Tümsiad	M.H.Ö.	1984
20	Ereğli/Kdz	Müsiad	A.Ç.	1985
21	İstanbul	Tuskon	A.A.	1986
23	İstanbul	Tuskon	İ.K.	1987
24	Kayseri	Tuskon	H.B.	1987
22	Adana	Askon	H.Ç.	1987
25	İstanbul	Tümsiad	M.M.C.	1988
26	Konya	Tuskon	H.Ş.	1988
29	İstanbul	Tuskon	Ö.F.K.	1989
27	Ankara	Tuskon	H.A.İ.	1989
30	Kahramanmaraş	Tümsiad	A.G.Ç.	1989
28	Gaziantep	Tuskon	T.K.	1989
31	Düzce	Tuskon	A.E.	1990
33	Kahramanmaraş	Tümsiad	A.K.K.	1991
32	Denizli	Müsiad	M.K.	1991
34	Gaziantep	Tuskon	M.Ç.	1993
35	İskenderun	Müsiad	F.T.	1993
36	İstanbul	Müsiad/Tüsiad	M.Ü.	1994
37	Kahramanmaraş	Tümsiad	Ş.B.	1995
38	Kahramanmaraş	Tümsiad	A.Ş.	1996
39	Denizli	Tuskon	N.S.	1997
40	Kahramanmaraş	Tuskon/Tümsiad	K.K.	1998

Belirlenen bu 40 islami aktör örgütsel yaşamda hangi yıllardan itibaren var olmuştur? Bu sorunun yanıtlanması için şirketlerin kuruluş yılları ve aktörlerin örgütsel yaşama aktif katıldıkları yıllar çıkarılmıştır.

1. Dönem 1980-2000; Tablo 6. da görüleceği üzere araştırmaya konu aktörlerden dokuz tanesi 1956-1979 yılları arasında örgütsel yaşama girmişlerdir. Fakat ağırlıklı olarak neoliberal islami aktörlerin 1980 ve sonrasında iş hayatına girdikleri (31 aktör) bununla birlikte Türkiye bağlamında neoliberal politikaların uygulanmaya başlandığı yıllar olarak da 1980'lerin kaynak gösterildiği bilinmektedir. Dolayısıyla araştırmaya konu aktörlerin ilişkilerine yönelik taramada 1. Dönem 1980'den başlatılacak 1990 yılında halen aktörlerin örgütsel yaşama girmeye devam etmesi nedeniyle 2000 yılında bitirilmiştir.

2. Periyod 2001 – 2015; 40 aktörün örgütsel yaşama girdikleri yılların 1980-2000 arası dönem aralığında olması ve ilişkilerin zaman içindeki değişiminin incelenmesi amacı düşünüldüğünde ikinci periyod 2001'den 2015 yılına kadar olan süreci kapsamaktadır.

Ağ Ölçüm Yöntemi

Bu çalışmada ölçüm yöntemi olarak "ağdüzeneği analizi" yöntemi kullanılmıştır. Ağdüzeneği analizi, "bireyler, gruplar veya örgütler arasındaki iletişim bağlantılarının doğasını tanımlayan ve dolayısıyla bu aktörler arasındaki ilişkiler ağını ortaya çıkaran bir yöntem"dir (Sözen, 2007). Monge'a göre (2001) aktörler arasındaki ilişki ağları, "arkadaşlığa veya akrabalığa dayalı yakın bağlardan oluşabileceği gibi, örgütsel yaşantının bir gereği olarak ortaya çıkan yenilik ve üretim bağlantıları şeklinde de ortaya çıkabilir". Ağ düzeneği çalışmalarında, aktörler arasında bulunan ilişkiler belli değerlerle kodlanarak bir matris şekline getirilir. Örneğin aktörler arasında ilişki olması durumunda "1" değeri verilirken, hiç bir ilişkinin olmadığı durumda "0" değeri verilir. 1-0 kodlama yöntemi ile araştırmaya konu aktörler arasındaki karşılıklı ilişki düzeyi belirlenir. Ağdüzeneği analizinde, aktörler arasındaki bağlantıların "0" veya "1" değerleri verilerek kodlanmasının yanı sıra ağırlıklandırma da yapılabilir. Aktörler arasındaki ilişkilerin ağırlıklandırılması o ağa ilişkin yoğunluk, merkezilik, aracılık, kapalılık gibi özelliklerinin ortaya çıkarılmasına da imkan sağlar. Ağırlıklandırma yöntemi farklı aralıklarda olabilir. "1" değerinden "10" değerine kadar olabileceği gibi ilişkilerin biçimlerine göre yapılan sınıflandırma sonucu daha dar ya da daha geniş aralıklarda da olabilir. Bu araştırmada ağırlıklandırma yöntemi kullanılarak ilişkiler 1-10 aralığında kodlanmıştır. Ağırlıklandırma yönteminde "0" değeri girilmiş aktörler, diğerleri ile hiçbir ilişkisi olmayan aktörleri, "10" değeri girilmiş aktörler diğerleri ile çok yakın ilişkiye sahip aktörleri esas almaktadır.

Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada örgütsel yaşamda etkili ve önemli bir yere sahip 40 aktörün ağ ilişkilerinin belirlenmesi için veriler ikincil veri kaynakları üzerinde araştırma yapılarak elde edilmiştir. Burada araştırılan konu aktörler arası ağ düzenekleri olduğu için, analiz birimi bireylerdir. Dolayısıyla, belirlenecek her bir ağ bağlantısı bir bireye doğru olacaktır. Günümüzde internet etkili bir araştırma aracı ve bilgi edinme kaynağı haline gelmiştir. Bir birey ile ilgili kişisel her türlü bilgiye, ya da gazete haberine ya da internet ortamında adının geçtiği her sayfaya ulaşılması mümkündür. Her 40 aktörün sahip olduğu bilinilirlik düşünülürse, firma yöneticilerinin isimlerinden yola çıkılarak internet üzerinden arama motorlarıyla gerçekleştirilecek veri toplama çalışması sonucunda hem bireysel ilişkileri hem de firma adına gerçekleştirdikleri bağlantıları gösteren birçok saptamanın yapılması mümkün olabilir. Ağ analizlerinde, aktörler arasındaki ilişki biçimlerinin herhangi bir sınırlama olmadığından, her türlü ilişki (sosyal, piyasa, akrabalık,..vs) biçiminin analize dahil edilmesi planlanmıştır. Buna göre, internet arama motorları ile gerçekleştirilen veri toplama aşamasında şu kaynaklara erişilmiştir: özgeçmişler, gazete arşivleri, cemiyet haberleri, belgeler, kurumların resmi siteleri. Bunula birlikte otobiyografiler ve araştırma kitapları da kaynaklar arasında yer almaktadır.

Yukarıdaki kaynaklar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda belirlenen ağ ilişkilerinin, gerekçeleri ve kaynakları ile birlikte listelenmiştir. Ağ ilişkileri saptanan yöneticilerin isimleri ve bu ilişkilerin belirlendiği kaynaklar, kişilerin özel hayatları ile iş yaşamlarına saygı göstermek amacıyla açıklanmamıştır. Veri toplama sürecinde karşılaşılan varsayıma dayalı bilgiler, ilişkilerin belirlenmesinde değerlendirmeye alınmamıştır.

Veri Girişi, Ağ Verilerinin Sınıflandırılması ve Test Yöntemi

UCINET 6.0 programı; aktörler arasındaki bağlantıların sayısını, yoğunluğunu, aracı pozisyonundaki aktör sayısını, iç ve dış aracılık rollerinin sayısını, yapısal boşluk kullanma potansiyelini, yalın aracılık rollerinin tüm aracılık rollerine oranı, merkez – çevre alanlarında yer alan aktörlerin sayısını vb pek çok kritik ağ ölçümlerini analiz edebilen bir programdır. Aktörlerin ve ailelerinin isimlerinden hareket edilerek elde edilen doküman analizi neticesinde, belirlenen her ilişki 0 ile 10 değerleri verilerek (ağırlıklandırılarak) matrise girilmiştir. Bu ağırlıklandırma aşaması, araştırmanın bulgularının tutarlı çıkması açısından son derece önemlidir. Ağırlıklandırma aşamasında, aktörlerin diğer aktörlerle ilişkileri ve yakınlığının düzeyi dikkate alınmıştır. Çizelge 3. çalışmada kullanılan ağırlıklandırmayı göstermektedir.

ÇİZELGE 3
Ağ İlişki Biçimlerinin Nitelik Bakımından Sınıflandırılması

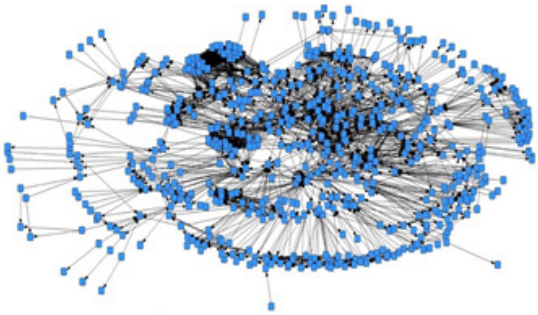
Derece	Nitelik
10	Birinci derece akrabalık
	Aynı şirkette yönetim kurulu üyeliği ve ortaklığı
	Derneklerin bağlı oldukları federasyonlar
	Grup şirketlerinden
9	Dernek kuruluş aşamasında kurucu üyelik
	Dernek başkanlığı
	Dernek yönetim kurulunda görev alma
	Siyasi parti genel başkanlığı
	Aynı şirkette yönetim kurulu üyeliği, başkan yardımcılığı
	Aynı dernek, parti, kulüplerde kurucu üyelik
8	Dernek'e üyelik
	Kulüpler'e üyelik
	Finansal destek sağlama
7	Uygulamaya geçilmeden önce fikir sorulması
	Ülke fahri konsolosluğu
	Nikah şahitliği
	O ülkenin geleceğini etkileyen derecede yatırım
	Belli bir medya grubunda sık yapılan haberler
	Aynı siyasi partide aynı dönem bakanlık, milletvekilliği
	Derneklerin üyeleri ile olan ilişkisi
	Siyasilerin/derneklerin kişiler hakkında kamuoyunda yaptıkları olumlu açıklamalar
	Kurumlarda üst düzey pozisyonda çalışma
6	Başbakan ya da Cumhurbaşkanı'nın yurtdışı gezisine katılmak
	Düğüne davetli olarak katılmak
	Açılışa katılmak
	Sık yapılan ziyaretler
	Sisyasi karar verme konumunda olan kişilerle yakınlık
	Kurumlar/kişiler arası danışmanlık

	Destek veren kamu uygulamalarının yapılması
	Yatırım yapılan ülke
	Çok yoğun yatırım yapılan ülke
	Dernek'in, kulüb'ün üyeleri ile olan ilişkisi
	Kurumların verdikleri ödülleri belirlemede yapılan jürilik
	Yekiyi kullanarak yapılan baskı
5	Kişilerin aynı vakıflara, derneklere, kulüplere üyelikleri
	Yetkili kişilerle birlikte yapılan ziyaretler
	Karşılıklı ziyaretler
	Kurumların kişileri ödüle layık görmesi
	Üniversite/lise sınıf arkadaşlığı
	Kişilerden uygunluk almak amacıyla görüşülmesi
4	Üniversiteler tarafından verilen fahri doktoralık
	Hizmetlerinden dolayı onur belgesi verilmesi
	Dernek, parti, kulüplerin yönetim kadrolarında aday listede yer alma
	Kurumlar tarafından ödül verilmesi
	Derneklerin etkinliklerine konuşmacı olarak katılım
3	Birlikte ortak toplantılara katılım
	Aynı dönem rekabete dayalı tanışıklık
	Araştırma sahasında yer alma
	Başsağlığı, kutlama gibi iletişimler
	Aynı sosyal davetlere birlikte katılmak
2	Eğitim amaçlı tanışıklık
	Eğitim amaçlı gidilen yurtdışı ülkeler
	Mezun olunan okul
1	Eleştiriye dayalı görüşler
	Destek vermeyen kamu uygulamalarının yapılması
	Siyasi yaşamda rekabete dayalı tanıma
0	Aralarında hiçbir ilişki yok

Analiz ve Bulgular

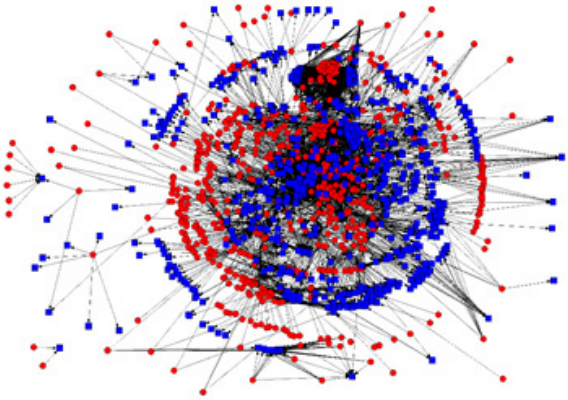
Her iki döneme ait yani 1980 – 2000 ve 2001 -2015 yılları arası ağ ilişkilerinden yola çıkılarak toplanan verilerin sonucunda, örgütsel yaşamda etkili islami aktörlerin, diğer aktörlerle sahip olduğu ilişkiler kesitsel olarak belirlenmiştir. Toplamda kırk aktörün ağ ilişkileri araştırılmış ve bulunan ilişkiler gerekçeleriyle beraber kayıt altına alınmıştır. Öncelikle saptanan her bir ilişki, UCINET programının veri giriş matrisine ikili kodlama (1,0) yöntemi kullanılarak girilmiştir. Daha sonra da belirlenen tüm ağ ilişkileri, sınıflama kriterleri dahilinde gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma üzerinden ilişkiler, 1'den 10 puana kadar ağırlıklandırılmıştır.

ÇİZİM 1
1980-2000 Ag Grafigi



Çizim 1'de 1980-2000 yıllarına ilişkin ağ düzeneği verilerinden elde edilen grafik, Çizim 2'de 2001-2015 yıllarına ilişkin ağ düzeneği verilerinden elde edilen grafik yer almaktadır. Her iki grafik görsel olarak incelendiğinde ikinci periyodu içeren Çizim 2'nin, 1. Periyodu içeren Çizim 1'den yoğunluk ve dışa açılım olarak daha fazla yayılım gösterdiği gözlenmektedir.

ÇİZİM 2
2000 - 2015 Ag Grafigi



ÇİZELGE 4
Ağ Verilerine İlişkin Temel Tanımlamalar 1980-2000

Ağ Bağlantı Sayısı	2.414	Ağ Elemanlarının Sayısı	321
		Ağ Matrisinin Boyutu	321 x 321

Çizelge 4' de görüldüğü üzere, 1980 - 2000 yılları arasında, aktörler arası ağ düzeneği toplamda 321 elemandan oluşmaktadır. Bu elemanlar arasında 2.414 adet ağ ilişkisi bulunmaktadır. Ağ düzeneğini oluşturan matrisin boyutu 321 x 321'dir.

Çizelge 5' de görüldüğü üzere, 2001 - 2015 yılları arasında, aktörler arası ağ düzeneği toplamda 625 elemandan oluşmaktadır. Bu elemanlar arasında 6.587 adet ağ ilişkisi bulunmaktadır. Ağ düzeneğini oluşturan matrisin boyutu 625 x 625'dir.

ÇİZELGE 5
Ağ Verilerine İlişkin Temel Tanımlamalar 2001 - 2015

Ağ Bağlantı Sayısı	6.587	Ağ Elemanlarının Sayısı	625
		Ağ Matrisinin Boyutu	625 x 625

Önerme 1. Neoliberalizmin yaygınlığı, uzun bir geçmişe sahip, köklü normların kapalılıktan kurtularak daha açık ilişkilere evrilmesinde rol oynayacağını ileri sürmekteydi. Bu hipotezin sınanması için her iki döneme ait UCINET programının yoğunluk ve dış derece hesaplamaları karşılaştırılmıştır. Yoğunluk; "belirli bir ağdüzeneğindeki mevcut bağlantıların tüm bağlantılara oranı olarak tanımlanmaktadır" (Monge ve Contractor, 2001: 444). Dolayısıyla Ö1'e göre beklentimiz islami aktörlerin 2001-2015 yılları arasındaki ilişki ağlarındaki yoğunluğun, 1980-2000 yılları arasındaki sürece göre azalacağı yönündedir. Bunun için UCINET programının yoğunluk hesaplama özelliği her iki grup için de ayrı ayrı kullanılmıştır.

ÇİZELGE 6
Yoğunluk Tablosu

Dönem	Ortalama Değer
1980-2000	0,179
2001 - 2015	0,129

Elde edilen bulgular Çizelge 6.'da görüleceği üzere ilk periyodda %18 olan ilişki ağlarının yoğunluğunun, ikinci periyodda %13'e gerilediği yani İslami ilişkilerin geçmişlerinde daha yoğun ilişkilere sahip iken, zamanla daha az yoğun ilişki ağına sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla Önerme 1 için gerekli iki koşuldan biri doğrulanmıştır.

ÇİZELGE 7

Aktörler	Üyelik	1980-2000 Dış Bağlantı Derecesi	2001 - 2015 Dış Bağlantı Derecesi	% Değişim	Örgüt Yaşı	İl
A1	TUSKON	6.333	251.000	3863%	22	Gaziantep
A2	MUSIAD	9.333	309.750	3219%	30	Ereğli/Kdz
A3	TUSKON	10.000	270.000	2600%	35	İnegöl
A4	TUSKON	9.000	227.000	2422%	35	Gaziantep
A5	TUSKON	12.000	262.667	2089%	37	Ankara
A6	TUSKON	13.333	217.333	1530%	35	Gaziantep
A7	TUSKON	8.000	122.000	1425%	25	Düzce
A8	TUMSIAD	9.000	136.333	1415%	24	Kahramanmaraş
A9	TUSKON	9.000	124.500	1283%	35	Gaziantep
A10	TUSKON	16.400	187.000	1040%	35	İstanbul
A11	MUSIAD	13.667	126.667	827%	59	Konya
A12	TUMSIAD	14.000	111.500	696%	27	İstanbul
A13	ASKON	19.000	142.000	647%	28	Adana

A14	TUSKON	27.333	190.200	596%	32	Konya
A15	TUSKON	33.000	216.500	556%	26	İstanbul
A16	TUMSIAD	9.333	61.000	554%	20	Kahramanmaraş
A17	TUSKON	12.500	77.500	520%	46	Denizli
A18	TUSKON	39.000	235.500	504%	35	Mersin
A19	TUSKON	14.000	77.500	454%	26	Gaziantep
A20	TUSKON	12.000	66.000	450%	26	Ankara
A21	MUSIAD	48.667	258.667	432%	22	İskenderun
A22	MUSIAD/TUSIAD	37.500	176.333	370%	58	İstanbul
A23	TUSKON	21.000	77.000	267%	43	Kayseri
A24	TUSKON	28.000	96.000	243%	40	İstanbul
A25	TUSKON	22.000	72.500	230%	35	İstanbul
A26	ASKON	49.000	161.143	229%	36	Adana
A27	TUMSIAD	24.667	81.000	228%	31	Kahramanmaraş
A28	TUSKON/TUMSIAD	17.500	57.000	226%	17	Kahramanmaraş
A29	MUSIAD/TUSIAD	84.667	264.000	212%	21	İstanbul
A30	MUSIAD	9.000	26.000	189%	24	Denizli
A31	TUSKON	70.429	193.286	174%	28	Kayseri
A32	MUSIAD/TUSKON	88.857	223.125	151%	36	Gaziantep
A33	TUSKON	61.750	100.250	62%	45	İstanbul
A34	TUSKON	14.000	22.000	57%	28	İstanbul
A35	TUSKON	45.000	68.000	51%	29	İstanbul
A36	TUMSIAD	18.000	26.000	44%	26	Kahramanmaraş
A37	TUSKON	69.500	70.000	1%	27	Konya
A38	TUSKON	68.000	54.000		18	Denizli
A39	TUMSIAD	53.333	40.000		19	Kahramanmaraş
A40	MUSIAD	64.000	43.000		31	Antalya
Ağ Ortalama		57,088	80,067			
Ağ Standart Sapma		61,395	111,429			
Ağ Minimum		0	0			
Ağ Maksimum		312	553			

Önerme 1 için ikinci koşul olan dış derece değerleri yani aktörün dışarı ile olan bağlantı sayıları –bir diğer ifade ile aktörün diğer aktörlere olan bağlantı sayıları- karşılaştırılmıştır. Çizelge 7.'de görüldüğü üzere, yapılan karşılaştırma sonucunda ailelerin geçmişlerine kıyasla bağlantılarını kat be kat arttırdıkları bulunmuştur. Bu sonuçlar, neoliberal normların bu kesimlerce benimsendiğine dair dolaylı araştırmalar üzerine kurgulanmıştır. Bu çalışmada araştırma konusu aktörlerin neoliberal normları benimsediğine dair doğrudan veriler elde edilmiş değildir. Fakat 1. ve 2. Dönemde, aktörlerin dışarı ile olan bağlantıları karşılaştırıldığında; 1. dönem ilişkilerinde yer alan ağırlıklı muhafazakar eksendeki vakıf/dernek ve kurumların, 2. dönemde dışarı ile olan bağlantılarının azaldığı, ilişki ağına 2. Dönemde neoliberal normları benimsemesi yönüyle ön plana çıkan yeni dernek/vakıf ve kurumların katıldığı görülmektedir. Ayrıca 1. dönemde ailelerin bağlantıda olduğu üniversite, yazar, araştırmacı, gazeteci konumundaki aktörlerin, 2. dönemde bazılarının derece değerlerinin azaldığı, bazılarının ilişki ağından tamamen çıktığı ya da 2. Dönemde yeni aktörlerin ağa katıldığı görülmektedir.

Önerme 2. Köklü normlara sahip, güçlü ve kapalı ağ ilişkilerinin, neoliberal normların yaygın olduğu ortamda, yapısal boşlukları kullanma eğilimleri, geçmişlerine

kıyasla artacağını öne sürmekteydi. Bunun için UCINET programı çok gelişmiş test istatistikleri sunmaktadır. Bu amaçla çalışmada, örgütsel yaşamda etkili islami ilişkilerin her iki dönemde; aracılık rollerinin ve merkez/çevre konumlarının nasıl değiştiğinin saptanması gerekir. Aracılık ve yapısal boşluk değişimine bakılabilmesi için aktörlerin farklı kümeler arasında köprü görevi üstlenme yetenekleri (arasındalık – betweenness) ve birbiriyle bağlantısı olmayan kişiler arasında bağlantı oluşturma kapasiteleri (yalın aracılık - pure brokerage) kıyaslanmıştır. Yapısal boşlukları kullanma eğilimine ilişkin bir diğer önemli gösterge ağın merkez/çevre aktörlerindeki değişimidir. Ağ yapısında merkezi konumda olan aktörlerin değişmesi, o ilişki ağında, bilgiye ve kaynaklara ulaşma yönünde hangi aktörlerin prestijli konuma geçtiklerini gösterir.

Yapılan karşılaştırma sonucunda araştırmaya konu ailelerin Çizelge 8.,9. ve 10.'da görüldüğü üzere köprü görevi üstlenme yeteneklerinin, yalın aracılık rolüne sahip aktörlerin sayısının 1980-2000 yılları arasındaki sürece göre 2001 – 2015 yılları arasında yüksek seviyede arttığı gözlenmiştir. Her iki yapı karşılaştırıldığında islami aktörlerin zamanla ilişki ağları içinde aracılık rolleri artmış yani birbiri ile bağlantısı olmayan farklı ağlar arasındaki yapısal boşlukları kullanma becerileri gelişmiştir.

ÇİZELGE 8

Aktörler Bazında Aracılık Rolünde Değişim – Arasındalık

Aktörler	ÜYELİK	1980-2000 Arasındalık Skoru	2001 - 2015 Arasındalık Skoru	% Değişim	Örgüt Yaşı	Faaliyet Yeri
A1	TUSKON	631.000	18.224.240	2788%	35	Gaziantep
A2	TUSKON	631.000	13.233.267	1997%	25	Düzce
A3	TUSKON	870.366	18.123.182	1982%	35	İnegöl
A4	TUMSIAD	631.000	11.202.359	1675%	24	Kahramanmaraş
A5	ASKON	1.431.420	19.416.531	1256%	28	Adana
A6	TUSKON	2.420.561	25.900.236	970%	37	Ankara
A7	TUSKON/TUMSIAD	634.000	6.239.681	884%	17	Kahramanmaraş
A8	MUSIAD	1.988.653	15.081.468	658%	59	Konya
A9	TUSKON	1.258.000	9.177.103	629%	35	Gaziantep
A10	TUSKON	2.502.000	18.091.000	623%	35	İstanbul
A11	MUSIAD	1.354.602	7.196.401	431%	22	İskenderun
A12	TUSKON	2.704.817	12.770.877	372%	43	Kayseri
A13	TUMSIAD	1.258.000	5.611.745	346%	20	Kahramanmaraş
A14	TUSKON	1.184.800	4.936.848	317%	40	İstanbul
A15	TUSKON	4.693.694	19.279.000	311%	35	İstanbul
A16	TUSKON	3.001.145	12.292.436	310%	35	Mersin
A17	TUSKON	2.500.667	10.056.713	302%	35	Gaziantep
A18	TUMSIAD	631.000	2.446.000	288%	26	Kahramanmaraş
A19	TUSKON	1.716.397	6.120.129	257%	29	İstanbul
A20	TUSKON	1.881.000	6.085.000	223%	22	Gaziantep
A21	MUSIAD	631.000	1.841.000	192%	24	Denizli
A22	ASKON	1.149.733	3.298.520	187%	36	Adana
A23	TUSKON	3.115.000	8.283.473	166%	32	Konya
A24	TUSKON	2.502.000	6.146.000	146%	26	İstanbul
A25	TUMSIAD	2.962.879	7.203.803	143%	31	Kahramanmaraş
A26	MUSIAD/TUSIAD	4.360.529	10.059.026	131%	21	İstanbul
A27	MUSIAD	831.654	1.840.000	121%	30	Ereğli/Kdz
A28	TUSKON	4.544.936	9.591.631	111%	27	Konya

A29	TUSKON	3.695.289	7.787.020	111%	26	Gaziantep
A30	MUSIAD/TUSIAD	2.899.714	5.948.561	105%	58	İstanbul
A31	TUSKON	631.000	1.246.425	98%	28	İstanbul
A32	TUSKON	1.289.724	1.993.384	55%	28	Kayseri
A33	MUSIAD/TUSKON	3.679.172	5.413.116	47%	36	Gaziantep
A34	TUSKON	6.005.967	8.407.964	40%	18	Denizli
A35	TUSKON	11.872.034	15.892.331	34%	45	İstanbul
A36	TUSKON	2.506.000	3.092.489	23%	26	Ankara
A37	TUSKON	2.616.796	2.655.698	1%	46	Denizli
A38	TUMSIAD	631.000	9.228		27	İstanbul
A39	MUSIAD	7.985.651	6.640.474		31	Antalya
A40	TUMSIAD	2.541.477	2.205.188		19	Kahramanmaraş
Ağ Ortalama		892,244	1731,229			
Ağ Standart Sapma		3155,057	8227,189			
Ağ Minimum		0	0			
Ağ Maksimum		45430,281	173077			

ÇİZELGE 9
Yalın Aracılık Endeks Değerleri 1980 - 2000

		Grup	**Yalın Aracılık Endeks Değerleri**
1	TUSKON	Dernek	38.552
2	P.G.	Politik Güç	37.588
3	P.G.	Politik Güç	32.254
4	F.G.	Etkili Aktör 1	24.408
5	M.Ü.	Araştırmaya konu Aktör	20.509
6	P.G.	Politik Güç	20.378
7	TUSIAD	Dernek	19.233
8	MUSIAD	Dernek	19.115
9	P.G.	Politik Güç	18.780
10	A 13	Araştırmaya konu Aktör	18.638
11	Ş.M.N.	Araştırmaya konu Aktör	17.909
12	H.N.	Araştırmaya konu Aktör	17.773
13	P.G.	Politik Güç	17.638
14	H.K.	Araştırmaya konu Aktör	13.513
15	A.K.	Araştırmaya konu Aktör	12.947
16	U.G.	Etkili Aktör 2	12.141
17	A.S.	Araştırmaya konu Aktör	11.634
18	P.G.	Politik Güç	11.546
19	P.G.	Politik Güç	11.262
20	S.U.	Araştırmaya konu Aktör	10.586
21	M.B.	Araştırmaya konu Aktör	10.533
22	E.D.	Araştırmaya konu Aktör	10.117
23	TUMSIAD	Dernek	9.869

ÇİZELGE 10
Yalın Aracılık Endeks Değerleri 2001 – 2015

Sıra	Kategori	Grup	Yalın Aracılık Endeks Değerleri
1	MUSIAD	Dernek	79.582
2	TUSKON	Dernek	71.905
3	P.G.	Politik güç	69.479
4	P.G.	Politik güç	67.625
5	P.G.	Politik güç	56.301
6	P.G.	Politik güç	49.888
7	F.T.	Araştırmaya konu aktör	39.335
8	TUSIAD	Dernek	38.999
9	H.B.	Araştırmaya konu aktör	38.156
10	T.B.	Araştırmaya konu aktör	35.538
11	R.H.	Politik güç	34.964
12	F.G.	Etkili aktör 1	34.555
13	H.B.B.	Etkili aktör 2	34.334
14	N.O.	Etkili aktör 3	31.889
15	M.B.	Araştırmaya konu aktör	31.081
16	S.B.	Araştırmaya konu aktör	30.895
17	M.B.	Araştırmaya konu aktör	28.900
18	Y.K.	Araştırmaya konu aktör	26.811
19	TOBB	Kurum	26.704
20	M.U.	Etkili aktör 4	26.462
21	DEIK	Kurum	25.463
22	Ş.B.	Araştırmaya konu aktör	25.287
23	P.G.	Politik güç	24.962
24	B.B.	Araştırmaya konu aktör	24.958
25	P.G.	Politik güç	24.518
26	P.G.	Politik güç	23.867
27	P.G.	Politik güç	23.406
28	Y.B.	Araştırmaya konu aktör	22.984
29	R.M.	Etkili aktör 5	22.486
30	P.G.	Politik güç	22.413

31	A.T.	Araştırmaya konu aktör	22.129
32	K.K.	Politik güç	20.770
33	S.T.	Araştırmaya konu aktör	20.693
34	P.G.	Politik güç	20.056
35	B.N.	Araştırmaya konu aktör	17.815
36	H.Ç.	Araştırmaya konu aktör	17.695
37	A.Ç.	Araştırmaya konu aktör	17.244
38	KOSGEB	Kurum	17.173
39	O.N.	Araştırmaya konu aktör	16.768
40	GESIAD	Kurum	16.510
41	N.E.	Politik güç	16.021
42	M.K.	Araştırmaya konu aktör	15.812
43	N.T.	Araştırmaya konu aktör	15.459
44	P.G.	Politik güç	15.378
45	M.K.	Araştırmaya konu aktör	15.353
46	C.Y.	Araştırmaya konu aktör	15.296
47	A.K.	Araştırmaya konu aktör	14.353
48	T.N.	Araştırmaya konu aktör	13.535
49	E.T.	Etkili aktör 6	13.238
50	M.K.	Etkili aktör 7	13.064
51	C.N.	Araştırmaya konu aktör	13.043
52	P.G.	Politik güç	12.950
53	P.G.	Politik güç	12.854
54	P.G.	Kurum	12.825
55	KSO	Araştırmaya konu aktör	12.330
56	A.B.	Araştırmaya konu aktör	11.961
57	M.B.	Araştırmaya konu aktör	11.433
58	N.E.	Araştırmaya konu aktör	11.314

59	M.H.Ö.	Araştırmaya konu aktör	11.247
60	S.B.	Araştırmaya konu aktör	11.194
61	A.K.	Araştırmaya konu aktör	11.137
62	Y.K.	Araştırmaya konu aktör	11.080
63	ASKON	Dernek	11.005
64	P.G.	Politik güç	10.975
65	P.G.	Politik güç	10.947
66	H.A.	Araştırmaya konu aktör	10.772
67	KSO	Kurum	10.756
68	P.G.	Politik güç	10.637
69	P.G.	Politik güç	10.586
70	O.A.	Araştırmaya konu aktör	10.417

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın sonucunda son yıllarda araştırılmasına ihtiyaç duyulan ve araştırmaların artması yönünde dikkat çekilen ağ değişim kuramına çeşitli katkılar sağlanmıştır. Ağ değişim kuramının temel savlarına göre güvene dayalı yerleşik ilişkilerde aktörler gelecekte gene aynı aktörlerle ilişki kurmaya eğilimlidir. Öte yandan yapısal boşluklar açısından zengin, fazlasıyla aracı konumunda olan aktörlere sahip ilişki ağlarının değişime olan meyili ise yüksektir. Bu çalışmada köklü normlara sahip, güvene dayalı güçlü ve kapalı ağ ilişkilerinin, yeni kaynaklar ve fırsatları değerlendirme potansiyeli olan durumda ne yönde değiştiği tespit edilmiş, ağ değişim kuramının işaret ettiği önemli bir kuramsal boşluğa dikkat çekilmiştir. Görülen, köklü normlara sahip, kapalı ve güçlü ağ ilişkilerinin, bilgi ve kaynaklara ulaşma potansiyelinin olduğu ortamlarda, Ağ Değişim Kuramı'nın işaret ettiği gibi direnç göstererek aynı aktörlerle devam etmediği, bunun yerine değişme eğilimi gösterdikleri, hatta benimsedikleri aracılık rolleri ve normları kendi yapılarından farklı olsa dahi yapısal boşlukları kullanma kapasitesi yüksek aracıları da kendi ilişki ağlarına katarak bu süreci kolaylaştırdıklarıdır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; "dini" eksen etrafında örgütlenen güvene dayalı güçlü, kapalı ilişkilerin, neoliberal normların yayılmaya başladığı 1980 ve sonrası süreçte, kendi içlerindeki yoğunluğun azaldığını, dışarıyla bağlantıların, farklı ilişki ağları arasında köprü görevi üstlenen aracılık rollerinin ve yapısal boşlukları kullanma kapasitelerinin arttığını göstermektedir. Geçirilen değişimi güvene dayalı güçlü, kapalı ilişkilerden, gevşek ve çıkara dayalı yapılara geçiş gibi kesin bir sonuca varmak için başka verilere ihtiyaç olsa da araştırma sonucunda yerleşik ve güvene dayalı ilişkilerin daha gevşek ve kendini kapalılıktan kurtaran bir yapıya yöneldiği açıkça görülmektedir.

Bu değişimde neoliberal normların sahiplenip sahiplenilmediği belli olmasa bile benimsenmesi "dini" eksen etrafında toplanan ilişki ağlarının değişimine meşruiyet sağlamış ve bunu kolaylaştırmıştır.

Türkiye bağlamında yorumlandığında ise 1980'lerden itibaren genel yapıyı etkisi altına alan neoliberal uygulamalar ve peşi sıra ilişkilere yerleşmeye başlayan neoliberal normlar, dine dayalı ilişki yapılarında da kendini göstermekte ve hatırı sayılır bir yer edinmektedir. Örgütsel yaşam içinde ele alınan neoliberal islami ailelerin ilişkilerinin ilk 20 yıl ve son 15 yılına yönelik yapılan karşılaştırmada, dışarıya yönelik bağlantıların, aracılık rollerinin ve yapısal boşlukların kat be kat artması ve politik güçlerin son 15 yılda bu ağlar içinde yer alması bilgi ve kaynağa daha kolay ulaşma çabaları olarak yorumlanabilir. Her iki dönemde de yer alan, neoliberal normları benimsemiş farklı ağlardan aktörlerle kurulan ilişkilerin, bu değişimde payını göz ardı etmemek gerekir. Öyle ki her iki dönemde de neoliberal islami aktörlerin ilişkilerinde göze çarpan vakıf ve derneklerin yoğunluklarının zaman içinde azalması, aktörlerin yer değiştirmesi, yeni aktörlerin katılması, üniversiteler, araştırmacı-yazar-gazeteciler gibi yapıyı dışarıya daha kolay ve hızlı açacak aracıların rollerinin de bu değişimde önemli payı olmuştur. Öte yandan bu çalışmada araştırma konusu aktörlerin neoliberal normları benimsediğine dair doğrudan veriler elde edilmiş değildir. Bu çalışmanın neoliberal normların bu kesimlerce benimsendiğine dair dolaylı araştırmalar üzerine kurgulanmış olması araştırmanın kısıtları arasındadır.

Bu çalışmanın Türkiye bağlamında bir diğer önemli katkısı ise araştırmaya konu örgütsel yaşamda etkili islami aktörlerin kesitsel bir zaman dilimi içindeki değişimlerinin, karşı eksendeki gruplarla –laik, liberal- karşılaştırılması yerine kendileri ile kıyaslanarak yapılmasıdır. Yönetim ve organizasyon yazınında, sosyal ağ analizinin yöntem olarak kullanıldığı çalışmalara bakıldığında, farklı iki grup alınarak karşılaştırma eksenli araştırmaların daha çok tercih edildiği gözlenmiştir. Bu araştırmanın, aynı aktör grubuna yönelik zaman içindeki değişimi içeren kesitsel bir çalışma olması, bundan sonraki bu tip çalışmalara yardımcı olabilecektir.

Çalışma ayrıca Ağ Kuramı'nın temel savlarına yönelik çeşitli katkılar sağlamaktadır. Cemaat yapılarında görülen güvene dayalı güçlü bağlardan oluşan ağ ilişkilerinin (Bordieu, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny, 2001) cemiyet yapılarına doğru evrildiği ortamlarda –bu çalışmada neoliberal normların yaygın olduğu ortamlar- üzerinden ele alınmıştır, gevşek bağlardan (Granovetter, 1973) oluşan ağ ilişkileri aktörlere daha çok fayda sağlayabilir. Sonuçlar, Burt'un (1992), yapısal boşlukların aracılık faaliyetleriyle doldurulmasının sosyal sermaye açısından daha öncelikli olduğunu tezi ile örtüşmektedir.

Bu çalışmanın yöntemsel katkısı ise ülkemizde örgüt kuramı alanında oldukça az sayıda yapılan ağ analiz yöntemi'nin kullanılmasıdır. Örgüt kuramı dışındaki diğer sosyal bilimler alanlarında detaylı ağ analizleri içeren kapsamlı çalışmalara rastlanmamıştır. Ülkemizde ağ düzeneği araştırmalarına olan ilginin düşük olması;

yöntem konusundaki bilgi eksiklikleri, veri toplama zorlukları ve geleneksel araştırma yöntemlerine olan bağlılık gibi nedenlerle açıklanabilir. Ağ düzeneği kuramı ve araştırmalarının geleneksel bilim anlayışından ayrışarak son yüzyıl başlarında fizikte başlayıp diğer çalışma alanlarına yayılan yeni bir düşünce akımının ürünlerinden birisi olduğu unutulmamalıdır (Sözen, 2012). Bu çalışmayla, Türkiye'de örgüt kuramı alanında ağ araştırmalarına ilgi duyabilecek kişilere yöntem ve kurama ilişkin temel bilgilerin kazandırılması da hedeflenmiştir. İş hayatındaki örgütler ve bireyler arası etkileşimlerin ağ araştırmalarıyla incelenmesi, ülke ekonomisini şekillendiren perde arkasındaki dinamiklerin açıklanması bakımından önem taşımaktadır.

Gerçekleştirilen çalışmanın, ağ düzeneği araştırma yöntemlerinin kendine özgün anlayışından kaynaklanan bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Nitel görüşmelere kıyasla, ikincil veri kaynaklarınn güvenilirliği daha düşük bir veri toplama şekli olmasına rağmen, araştırmaya konu aktörlerin örgütsel yaşamda etkili islami aktörler olduğu düşünüldüğünde, yüz yüze görüşmelerde alınacak verinin gerçeği yansıtması şüpheli görülebileceğinden, ikincil verilerin aktörler için daha güvenilir olabileceği de söylenebilir. Bir diğer kısıt ise araştırmanın neoliberal uygulamaların git gide ilişkilerin biçimini değiştiren normlar haline gelmesini mevcut araştırmaları baz alarak ön kabul olarak görmesi ve tekrar ölçme yolunu tercih etmemesidir.

İleriye yönelik yapılacak çalışmalarda ağların yapısal özelliklerini ölçmeye yönelik çalışmalar yerine, değişimine, nasıl evrildiğine, hangi koşullarda değişime nasıl cevap verdiğine yönelik ağ değişim kuramına katkı sağlayacak çalışmalara yönelinmesi önerilmektedir. Özellikle veri toplama aşaması kısıtlayıcı olsa da belli zamansal periyodları içeren boylamsal çalışmalar, yazının işaret ettiği ağ süresi ve ağın büyüklüğünün değişime getirdiği kısıtlara dikkat çekmeleri açısından yazında önemli kuramsal boşlukları dolduracaktır. Türkiye bağlamında, dini eksen etrafında örgütsel yaşamda etkili aktörlere yönelik yapılacak çalışmalarda, mevcut ortamda var olan dernekler ele alınırken, arka yüzde bu dernekleri etkileyen farklı sosyal sermaye yapılarını içinde barındıran vakıf ve benzeri kurumlar göz ardı edilmemelidir.

Kaynakça

Ahuja G., Soda G., Zaheer A. 2011, ***The Genesis and Dynamics of Organizational Networks, Organization Science***, 23 (2): 434-448.

Arslan, M. 2001, The work ethic values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Managers. ***Journal of Business Ethics,*** 31: 321-339.

Boratav, K. 2003, ***Türkiye İktisat Tarihi 1908 – 2009***. İmge Kitapevi Yayınları, 16. Baskı. İstanbul.

Brass, D.L., Galaskiewicz, J., Greve, H., ve Tsai, W. 2004, Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. ***Academy of Management Journal,*** 47 (6): 795-17.

Buğra, A. 2004. ***Sürekli kriz politikaları.*** Hazırlayanlar Neşecan Balkan, Sungur Savran, MetisYayınları, 1.Baskı.

Buğra, A. 2014. ***Türkiye'de yeni kapitalizm (siyaset, din ve iş dünyası).*** İletişim Yayınları, 1. Baskı.

Burt, R. S.1992. ***Structural holes: The social structure of competition***. Harvard University Press.

Burt, R. S. 1997a. The contingent value of social capital. ***Administrative Science Quarterly***, 42: 339-365.

Burt, R. S. 2001, The social capital of structural holes, ***New Directions in Economic Sociology,*** Ed. Mauro F. Guillen vd., Russell Sage Foundation, New York.

Cohen, D, ve Prusak, L 2001. ***In good company: How social capital makes organizations work.*** Harvard Business Press.

Dardot ve Laval, 2012. ***Dünyanın Yeni Aklı, Neoliberal toplum üzerine deneme.*** İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları

Durak, Y., 2011. ***Emeğin tevekkülü,*** İletişim Yayınları, 1. Baskı

Foucault, M. 2008. ***The birth of biopolitics: Lectures at the Collège De France, 1978-79***. çev. Graham Burchell. London: Palgrave Macmillan

Fukuyama, F. 1995. ***Trust: social virtues and the creation of prosperity.*** London: Hamish Hamilton.

Gargiulo, M. ve Benassi, M. 2000. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital, Organization Studies, 183 – 196.

Göle, N. 2011. ***Melez desenler,*** Metis Yayınları.

Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties, ***American Journal of Sociology,*** 78: 1360-1380.

Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. Sociological Theory,1: 201-233.

Gulati, R.1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. ***Academy of Management Journal,*** 38: 85-112.

Heidt, G. E 2006. ***A decscriptive, correlational analysis between social capital and performance of six sigma prefessionals,*** A Dissertation Presented in Partial Fulfillment

of The Requirements for The Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.

Inkpen, A. C, ve Beamish, P. W. 1997. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ven tures. ***Academy of Management Review,*** 22: 177-202.

Karagül, M. ve Dündar, S. 2006. Sosyal sermaye ve belirleyicileri üzerine ampirik bir çalışma. ***Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi***, 6: 61-78.

Kuran, T. 2002. ***İslamın ekonomik yüzleri,*** İletişim Yayınları, İstanbul.

Özen, Ş. ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği. ***Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,*** 6: 130-161.

Park, S., ve Ungson, G. 1997. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motiva tion on joint venture dissolution. ***Academy of Management Journal,*** 40: 279-307.

Podolny, J.M. 2001. Networks as the pipes and prisms of the market. T***he American Journal of Sociology,*** 107: 33-60.

Sargut, A. S. 2001. ***Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim***, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Sargut, A.S. 2006. Sosyal sermaye: yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? ***Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,*** 12: 1-13.

Sargut, A.S. 21.03.2009. ***Liberal-cemaatçi yakınlaşmasındaki kan uyuşmazlığı nasıl aşıldı?*** 10.10.2010. http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalHaberDetayV3&ArticleID=927237&Date=21.03.2009&CategoryID=99

Sargut, S. ve Kırkbeşoğlu, E. 2011, ***Türkiye'de örgüt seçkinleri: Farklılıkları ve etkileri kapsamında seçkinliğin yeniden değerlendirilmesi.*** Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora Tezi.

Savran, S. 2013, ***Neoliberalizm, islamcı sermayenin yükselişi ve AKP.*** Hazırlayanlar Neşecan Balkan, Erol Balkan, Ahmet Öncü, Yordam Kitap, 1. Baskı

Smidt, C. ***Religion as social capital: Producing the common good,*** Baylor University Press, United States of America.

Soda, G., Usai, A. ve Zaheer, A. 2004. Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on performance. ***Academy of Management Journal,*** 47: 893-906.

Sözen, C. 2007. ***Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri: dayanıklı ev aletleri sektörü örneği***. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Ankara.

Sözen, C. ve Basım, N. 2012. ***Örgüt kuramları,*** Beta Yayınları.

Stokman, F.N ve Doreian, P. 2003. ***Evolution of social networks: Processes and principles***. http://www.stokman.org/artikel/97Dore.EvoSNPro%26Prin.ESN.pdf

Uzzi, B. 1999. Social relations and networks in the making of financial capital. ***American Sociological Review,*** 64: 481-505.

Yavuz, M. H. 2005. ***Modernleşen müslümanlar: Nurcular, nakşiler, milli görüş ve Ak Parti,*** İstanbul: Kitap Yayınevi

Zaheer, A ve Soda, G. 2009. Network Evolution: The Origins of Structural holes. ***Administrative Science Quarterly,*** 51: 1-31

Funda KILIÇ, 1997 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1997 – 1998 yılları arasında Financial Times bünyesinde Türkiye'de organize edilen workshopların proje koordinatörlüğünü üstlendi. 1998 – 2006 yılları arasında finans sektörünün önde gelen bankalarında satış yöneticisi olarak görev aldı. 2011 yılında Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Organizational Behavior Ana Bilim Dalı'ndan yüksek lisans derecesini aldı. 2014 yılından itibaren Tübitak- Tüsside kurumunun şirketlere ve kamu kuruluşlarına yönelik dış danışman ve eğitmen kadrosunda görev aldı. 2016 yılında Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bilim dalında "Kapalı ve Güçlü Ağlara dayalı Sosyal Sermayede Değişim: Türkiye Örgütsel Yaşamında İslami Sosyal Sermayenin Yapısal Evrimi" konulu doktora tezini veren Funda Kılıç, kurumsal yönetim konularında global şirketlere verdiği danışmanlıkların yanı sıra 2018 yılından itibaren farklı teknokentlerde start upların hızlandırılmış eğitim programları kapsamında mentorluk vermeye devam etmektedir.

Binali DOĞAN, 1974 yılında İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nden mezun olmuştur. İşletme alanındaki doktora derecesini 1986 yılında Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden almıştır. Yönetim ve organizasyon, metodoloji ve sosyal bilim felsefesi alanlarında çalışmalarına devam etmektedir.