

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**SOSYAL AĞ DÜZENEĞİ BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULU
BAĞIMSIZ ÜYE SEÇİMİ VE FİRMA DEĞERİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

Onur ÇAPKULAÇ

Danışman
Doç. Dr. Aysun ÇETİN

SAMSUN
2020

TEZ KABUL VE ONAYI

Onur ÇAPKULAÇ tarafından Doç. Dr. Aysun ÇETİN danışmanlığında hazırlanan “Sosyal Ağ Düzenegi Bağlamında Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Seçimi ve Firma Değerine Etkisi” başlıklı bu çalışma, 11.09.2020 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliğiyle başarılı bulunarak Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı/Soyadı	Üniversitesi	Ana Bilim Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Kürşat DEMİRYÜREK	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalı		☐ Kabul
					☐ Ret
Üye	Doç. Dr. Aysun ÇETİN	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	İşletme Ana Bilim Dalı		☐ Kabul
(Danışman)					☐ Ret
Üye	Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı		☐ Kabul
					☐ Ret
Üye	Dr. Öğretim Üyesi Tuba BEKİŞ	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	İşletme Ana Bilim Dalı		☐ Kabul
					☐ Ret
Üye	Dr. Öğretim Üyesi Emrah KOPARAN	Amasya Üniversitesi	Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı		☐ Kabul
					☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım doktora tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

... / ... / 20...

Onur ÇAPKULAÇ

ÖZET

SOSYAL AĞ DÜZENEGİ BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZ ÜYE SEÇİMİ VE FİRMA DEĞERİNE ETKİSİ

Onur ÇAPKULAÇ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora, 09/2020

Danışman: Doç. Dr. Aysun ÇETİN

Son yıllarda kurumsal yönetim literatüründe bağımsız yönetim kurulu üyeleri yoğun bir şekilde araştırmalara konu olmaktadır. Bu çalışmada ise mevcut çalışmalardan farklı olarak öncelikle bağımsız yönetim kurulu üye seçiminin arka planında yer alan sosyal ağ örüntüleri ortaya konulmakta ve yapılan bu seçimlerin firma değeri üzerindeki etkisi yine bağımsız üyelerin sosyal sermayeleri açısından değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ düzeneğindeki konumunu sosyal sermaye bileşenleri açısından inceleyerek seçimlerinin firma değerine etkilerini ortaya çıkartmak ve sosyal ağ ve yönetim organizasyon kuramına katkı sağlamaktır. Bu amaçtan hareketle konunun önemi Türkiye bağlamında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçiminin sosyal ağ düzenekleri açısından firma değeri üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmanın olmamasıdır. Bu nedenle çalışma ile literatürdeki önemli bir boşluk doldurulmuş olacaktır. Araştırmanın örneklemini 2012-2018 yılları itibarıyla BIST 100’de işlem gören 14 holding ve bu holdinglere bağlı 29 şirket, bu şirketlerin yönetim kurullarında yer alan 112 bağımsız üye ve 41 sahip ve yönetim kurulu başkanı oluşturmaktadır. Araştırma nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Bağımsız üyelerin sosyal ağ düzeneklerinin ortaya konulması amacıyla aktörlerin sosyal sermayelerine ilişkin bilgiler ikincil verilerle elde edilmiştir. Elde edilen veriler UCINET Ağ analizi programı ile analiz edilmiştir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin firma değerine etkisini belirleyebilmek için firmaların hisse senedi değerleri elde edilmiştir. Elde edilen değerler olay etüdü yöntemi ile analize tabi tutulmuştur. Daha sonra bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ skorları ile firma değeri etki skorları karşılaştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bağımsız yönetim kurulu üye seçiminde sosyal sermayenin önemli bir değişken olduğu ve bağımsız üyelerin sosyal sermayelerinin firma değerine olumlu etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi, Sosyal Ağ, Holdingler, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

APPOINTMENT OF INDEPENDENT BOARD MEMBER IN THE CONTEXT OF SOCIAL NETWORKS AND ITS EFFECT ON COMPANY VALUE

Onur ÇAPKULAÇ

Ondokuz Mayıs University, Institute of Graduate Studies

Department of Business, Ph.D., 09/2020

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Aysun ÇETİN

In recent years, independent board members are intensely discussed within theoretical management literature. Differently in this study social network patterns behind the independent board member appointments are revealed and effect of these appointments on value of the company is evaluated in terms of human capital capacity of the independent board members. Aim of the study is to reveal the effect of the appointments on the value of the company by examining independent board members' situation in social network pattern in terms of social capital components and contribute to the social network and management organization theory. Form this point of view, the lack of a study on independent board member appointments in terms of social network patterns on company value makes this study important. So, the study fills a considerable gap in literature. Sample of the study consists of 14 holdings that are traded at the exchange stock between 2012-2018 in BIST 100 and 29 companies under these holdings, 112 independent board members working at these companies and 41 owner and board chairmen. Quantitative and qualitative methods are used jointly in the study. Data on independent board members' social capital collected to reveal their social network patterns is secondary type data. The data of the study was analyzed using UCINET Network Analysis Program. To determine the effect of the independent board members on company value, data on stock values was collected. Firstly this data was examined using event study method. Later social network scores of the independent board members were compared. The results revealed that social capital is a vital variable on independent board member appointment and it has a positive effect on company value.

Key Words: Independent board member, social network, holdings, corporate governance.

ÖN SÖZ

Tez çalışmam süresince sürekli olarak desteğini esirgemeyen ve her konuda yardımcı olan çok değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Aysun ÇETİN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bununla birlikte çalışmanın her aşamasında bir telefonumun uzağında yer alan sevgili hocam ve arkadaşım Sayın Doç. Dr. Tarhan OKAN'a, Tez izleme süreci içerisinde katkılarıyla çalışanın olgunlaşmasını sağlayan Prof. Dr. Kürşat DEMİRYÜREK ve Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ'e, Tez savunmasına iştirak ederek varlıklarıyla onurlandıran ve katkılarıyla tezi daha iyi hale gelmesini sağlayan Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ ve Dr. Öğr. Üyesi Emrah KOPARAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu zorlu süreçte desteğini her zaman yanımda hissettiğim başta biricik eşim olmak üzere ailem ve arkadaşlarıma ne kadar teşekkür etsem azdır.

Onur ÇAPKULAÇ

Samsun-2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. Araştırmanın Problemi	1
2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	3
BİRİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
1.1. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu	5
1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Kapsamı	5
1.1.2. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	8
1.1.2.1. Dışsal Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	9
1.1.2.2. İçsel Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	9
1.1.3. Yönetim Kurulu Kavramı	11
1.1.3.1. Yönetim Kurulu Yapısı	12
1.1.3.1.1. Kurul Boyutu	13
1.1.3.1.2. Kurul Kompozisyonu	14
1.1.3.2. Üyelerin Bağımsızlığı	18
1.2. Firma Değeri	20
1.3. Sosyal Ağ Teorisi	23
1.3.1. Sosyal Sermaye	23
1.3.2. Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar	26
1.3.3. Sosyal Ağ Teorileri	28
1.3.3.1. M.S. Granovetter ve “Zayıf Bağların Gücü” Yaklaşımı	29
1.3.3.2. R.S. Burt ve Sosyal Ağ Yaklaşımı	30
1.3.3.3. James Coleman: Sosyal Kapalılık Kuramı	32

1.3.4.Sosyal Ağ Analizi.....	33
------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Sosyal Ağ, Yönetim Kurulu İlişkisi.....	37
2.1.1. Sosyal Ağ- Yönetim Kurulu Bağımsız Üye İlişkisi.....	41
2.2. Bağımsız Yönetim Kurulu Seçimi ve Firma Değeri İlişkisi	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL AĞ DÜZENİĞİ BAĞLAMINDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYE SEÇİMİ VE FİRMA DEĞERİNE ETKİSİNİ BELİRLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı	54
3.1.1. Araştırmanın Modeli.....	55
3.1.2. Evren ve Örneklem	56
3.2. Yöntem	59
3.2.1. Sosyal Ağ Analizi Kapsam, Süreç ve Bulgular	59
3.2.1.1. Ağ Düzenliği Veri Toplama.....	60
3.2.1.2. Sosyal Ağ Ölçüm Yöntemleri.....	60
3.2.1.3. Ağ Analizlerine İlişkin Ölçümler	61
3.2.1.3.1. Merkezilik Analizi	62
3.2.1.4. Ağ Analizi Veri Girişi ve Test Yöntemi	63
3.2.1.5. Analiz Süreci ve Bulgular.....	64
3.2.1.5.1. Birey düzeyinde Analizler	65
3.2.1.5.1.1. BYKÜ-Firma Analizi	65
3.2.1.5.1.2 BYKÜ- Sosyal Üyelik Analizi	67
3.2.1.5.2. Kurum düzeyinde Analizler.....	71
3.2.1.5.2.1. Firma-BYKÜ Analizi	71
3.2.1.5.2.2. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Analizi	74
3.2.1.5.2.3. Eğitim Kurumu -BYKÜ-Sahip/YKB Analizi (İsim)	77
3.2.1.5.2.4. Eğitim Kurumu -BYKÜ-Sahip/YKB-Analizi (Kategorik).....	78
3.2.1.5.2.5. BYKÜ- Sahip/YKB- İşletme Analizi	82
3.2.2. Olay Etüdü Süreç, Analiz ve Bulgular.....	128
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Veriler	129
3.2.4. Araştırmada Kullanılan Metodoloji (Olay Etüdü Yöntemi)	131
3.2.5. Duyuru Tarihinin ve Olay Penceresinin Tespiti	131
3.2.6. Anormal Getirilerin Hesaplanması	132

3.2.7. Analiz ve Bulgular	134
3.2.7.1. İşletmelerin Bağımsız Üye Seçiminin Piyasa Değerine Etkisi	135
3.2.7.2. Sosyal ağ bağlamında Bağımsız Üyelerin Ağ skorlarının Firma Değerine etkisi.....	136
SONUÇ	143
KAYNAKÇA	151
ÖZGEÇMİŞ	



KISALTMALAR

ANSAV	: Anadolu Stratejik Araştırmalar Vakfı
ARIT	: American Research Institute in Turkey
ASAL	: Düşünce Kuruluşu Vakfı
ASAV	: Avrasya Türk Kültürü Stratejik Araştırmalar Vakfı
ATC	: Amerikan Turkish Council
BİST	: Borsa İstanbul
BİTAV	: Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Vakfı
BÜMED	: Boğaziçi Mezunlar Derneği
BÜVAK	: Boğaziçi Üniversitesi Vakfı
BYKÜ	: Bağımsız yönetim kurulu üyesi
CENTO	: Central Treaty Organization; Merkezi Antlaşma Teşkilatı
ÇEVKO	: Çevre Koruma Vakfı
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
ECO	: Ekonomik İşbirliği Örgütü
EGM	: Emeklilik Gözetim Merkezi
ENVER	: Enerji Verimliliği Vakfı
EPK	: Cumhurbaşkanlığı Ekonomi Politikaları Kurulu
ERBD	: European Bank For Reconstruction and Development
ERG	: Sabancı Üniversitesi Eğitim Reform Grubu
ERT	: European Round Table of Industrialists
FODER	: Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği
GGV	: Güvenilir Gıdalar Vakfı
GİF-CFR	: Global İlişkiler Forumu-The Council On Foreign Relations
HEV	: Hisar Eğitim Vakfı
IBA	: Uluslararası Barolar Birliği
IFC	: International Finance Corporation
IPRA	: International Public Relations Association
İEV	: İstanbul Eğitim Vakfı
İKV	: İstanbul Kültür Vakfı
İPFA	: Uluslararası Proje Finansman Derneği
İSKV	: İzmir Kültür Sanat Vakfı
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
İYİK	: İstanbul Yüzme İhtisas Kulübü
KAGİDER	: Kadın Girişimciler Derneği
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KEİ	: Karadeniz Ekonomik İşbirliği İş Konseyi
KOTADER	: Borsaya Kote Ortaklık Yöneticileri Derneği
LHSV	: Lokman Hekim Sağlık Vakfı
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
PERYÖN	: Personel Yöneticileri Derneği
PETDER	: Petrol Derneği
PODEM	: Kamusal Politika ve Demokrasi Çalışmaları
PRSA	: Public Relations Society of America
SEV	: Sağlık ve Eğitim Vakfı
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu

TAİF	: Türk Amerikan İş Forumu
TBF	: Türkiye Basketbol Federasyonu
TEGV	: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
TEİD	: Etik ve İtibar Derneği
TEMA	: Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TESEV	: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TESYEV	: Türkiye Engelliler Spor Yardım ve Eğitim Vakfı
TEV	: Türk Eğitim Vakfı
TIDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TİKAV	: Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
YKB	: Yönetim kurulu başkanı
TKV	: Türk Kalp Vakfı
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TR	: The Trilateral Commission
TSB	: Türk Sigorta Birliği
TURYİD	: Turizm Restaurant Yatırımcıları ve İşletmecileri Derneği
TÜGİS	: Türkiye Gıda İşverenleri
TÜHİD	: Türkiye Halkla İlişkiler Derneği
TÜKÇEV	: Tüketici ve Çevre Koruma Vakfı
TÜSES	: Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasi Araştırmalar Vakfı
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UBP	: Ulusal Birlik Platformu
UİG	: Ulusal İnovasyon Girişimi
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WRI	: World Resources Institute
WSG	: World Services Group
WWF	: World Wildlife Foundation
YASED	: Uluslararası Yatırımcılar Derneği
YKKD	: Yönetim Kurulunda Kadın Derneği
YPO	: Young Presidents Organisation
YUD	: Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar için Kavram Alanı.....	26
Şekil 1.2. Bir Sosyal Ağ Görünümü	28
Şekil 1.3. Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar.....	31
Şekil 1.4. Kapalı Olan ve Olmayan Ağ Yapısı	33
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	55
Şekil 3.2. Kişi-Firma 2 Modlu Ağ Haritası.....	68
Şekil 3.3. Kişi-Sosyal Üyelik 2 Modlu Ağ Haritası.....	70
Şekil 3.4. Firma- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	73
Şekil 3.5. Sosyal Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	76
Şekil 3.6. Eğitim Kurumu- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	79
Şekil 3.7. Eğitim Kurumu- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	81
Şekil 3.8. Alarko Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	85
Şekil 3.9. Alarko Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	86
Şekil 3.10. Alarko Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	88
Şekil 3.11. Anadolu Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	89
Şekil 3.12. Anadolu Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	90
Tablo 3.29. Anadolu Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	90
Şekil 3.13. Anadolu Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	91
Şekil 3.14. Ciner Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	92
Şekil 3.15. Ciner Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	93
Şekil 3.16. Ciner Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	94
Şekil 3.17. Çelebi Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	95
Şekil 3.18. Çelebi Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	96
Şekil 3.19. Çelebi Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	97
Şekil 3.20. Çukurova Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	97
Şekil 3.21. Çukurova Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	98
Şekil 3.22. Doğan Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	99
Şekil 3.23. Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	100
Şekil 3.24. Doğan Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	102
Şekil 3.25. Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	102
Şekil 30. Doğu Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	103
Şekil 3.27. Doğu Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	104
Şekil 3.28. Eczacıbaşı Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	105
Şekil 3.29. Eczacıbaşı Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	106
Şekil 3.30. Eczacıbaşı Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	107

Şekil 3.31. ENKA Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	108
Şekil 3.32. ENKA Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	109
Şekil 3.33. ENKA Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	110
Şekil 3.34. Koç Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	111
Şekil 3.35. Koç Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	112
Şekil 3.36. Koç Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	114
Şekil 3.37. Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	115
Şekil 3.38. Sabancı Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	116
Şekil 3.39. Sabancı Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	118
Şekil 3.40. Tekfen Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	119
Şekil 3.41. Tekfen Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	120
Şekil 3.42. Tekfen Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	121
Şekil 3.43. Yıldız Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	122
Şekil 3.44. Yıldız Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	123
Şekil 3.45. Yıldız Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	125
Şekil 3.46. Zorlu Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası	126
Şekil 3.47. Zorlu Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	127
Şekil 3.48. Zorlu Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası.....	128
Şekil 3.49. Olay Etüdünde “Olay Penceresi” ve “Tahmin Penceresi”	131
Grafik 3.1. Günlük Ortalama Anormal Getiri Tablosu	135

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri.....	35
Tablo 3.1. Örneklemede Yer Alan Holdingler	57
Tablo 3.2. Holding, Bağlı Şirket, Sahip/YKB Listesi.....	57
Tablo 3.3. Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Listesi.....	58
Tablo 3.4. BYKÜ-Firma Derece Merkeziliği Skorları	66
Tablo 3.5. BYKÜ-Firma Öz vektör Merkeziliği Skorları.....	66
Tablo 3.6. BYKÜ-Firma Arasındalık Merkeziliği Skorları	66
Tablo 3.7. BYKÜ- Sosyal Üyelik Derece Merkeziliği Skorları	69
Tablo 3.8. BYKÜ- Sosyal Üyelik Öz vektör Merkeziliği Skorları.....	69
Tablo 3.9. BYKÜ- Sosyal Üyelik Arasındalık Merkeziliği Skorları	69
Tablo 3.10. Firma-BYKÜ Derece Merkeziliği Skorları	71
Tablo 3.11. Firma-BYKÜ Öz vektör Merkeziliği Skorları.....	72
Tablo 3.12. Firma-BYKÜ Arasındalık Merkeziliği Skorları	72
Tablo 3.13. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları	74
Tablo 3.14. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Öz vektör Merkeziliği Skorları	75
Tablo 3.15. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları	75
Tablo 3.16. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları	77
Tablo 3.17. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Öz vektör Merkeziliği Skorları.....	77
Tablo 3.18. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları.....	78
Tablo 3.19. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları	80
Tablo 3.20. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Öz Vektör Merkeziliği Skorları.....	80
Tablo 3.21. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları.....	80
Tablo 3.22. Firma – Bağımsız Üye Genel Dağılım	82
Tablo 3.23. Firma -Bağımsız Üyeler- Sosyal Sermaye Bileşenleri	83
Tablo 3.24. Alarko Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	85
Tablo 3.25. Alarko Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	86
Tablo 3.26. Alarko Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	87
Tablo 3.27. Anadolu Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	88
Tablo 3.28. Anadolu Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	89
Tablo 3.30. Ciner Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	92
Tablo 3.31. Ciner Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	93
Tablo 3.32. Ciner Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	93
Tablo 3.33. Çelebi Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	94

Tablo 3.34. Çelebi Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	95
Tablo 3.35. Çelebi Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	96
Tablo 3.36. Çukurova Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	97
Tablo 3.37. Çukurova Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	98
Tablo 3.38. Doğan Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	99
Tablo 3.39. Doğan Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	100
Tablo 3.40. Doğan Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	101
Tablo 3.41. Doğan Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	102
Tablo 3.42. Doğu Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	103
Tablo 3.43. Doğu Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	104
Tablo 3.44. Eczacıbaşı Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	105
Tablo 3.45. Eczacıbaşı Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	106
Tablo 3.46. Eczacıbaşı Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	107
Tablo 3.47. ENKA Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	108
Tablo 3.48. ENKA Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	109
Tablo 3.49. ENKA Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	110
Tablo 3.50. Koç Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	110
Tablo 3.51. Koç Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	111
Tablo 3.52. Koç Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	113
Tablo 3.53. Sabancı Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	114
Tablo 3.54. Sabancı Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	115
Tablo 3.55. Sabancı Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	117
Tablo 3.56. Tekfen Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	118
Tablo 3.57. Tekfen Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	119
Tablo 3.58. Tekfen Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	120
Tablo 3.59. Yıldız Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	122
Tablo 3.60. Yıldız Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	123
Tablo 3.61. Yıldız Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	124
Tablo 3.62. Zorlu Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları	125
Tablo 3.63. Zorlu Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	126
Tablo 3.64. Zorlu Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları.....	127
Tablo 3.65. Bağımsız Üye Seçim Duyuru Olay Tarihleri.....	130
Tablo 3.66. Günlük Ortalama Anormal Getiri Tablosu	135
Tablo 3.67. Kümülatif Ortalama Anormal Getiri	136
Tablo 3.68. Kişi-İşletme Derece Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri.....	137
Tablo 3.69. Kişi-İşletme Öz Vektör Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri	138

Tablo 3.70 Kişi-Üyelik Derece Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri..... 139

Tablo 3.71. Kişi-Üyelik Öz Vektör Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri 141



GİRİŞ

1. Araştırmanın Problemi

Kurumsal yönetim, ekonomi, yönetim, sosyoloji, finans, muhasebe ve denetim de dahil olmak üzere birçok farklı disiplinde uzun yıllardır çalışma konusu olmaktadır (örneğin, Westphal (1999), Yermack (1996), Core vd. (1999), Bedard vd. (2007)). Özellikle 2000’li yıllarda prestijli işletmelerin karıştığı yönetim skandallarının ortaya çıkmasından sonra bu yönetsel sorunları en aza indirebilmek amacıyla uluslararası düzenleyici kurumlar tarafından kurumsal yönetim başlığı altında uygulamalar geliştirilmektedir. Ortaya koyulan uygulamalar ile işletmelerin daha şeffaf, daha açık, daha kontrol edilebilir ve hesap verilebilir bir düzeyde faaliyet göstermesi amaçlanmaktadır. Bu sayede tüm paydaşların çıkarı gösterilerek sağlıklı bir yönetim yapısı oluşturulması hedeflenmektedir. İşletmelerin yönetiminde, yönetim kurulunun, belirli kişilerin kişisel çıkarlarını gözetebilecek veya tüm paydaşların çıkarlarına uygun davranmayacak yöneticilerle temsil edilmesini engellemek bir kurumsal yönetim mekanizması olarak bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramı oluşturulmuştur (Choi vd, 2006: 3). Bu bağlamda işletmeleri izleme ve denetim rolleri yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelere atfedilmektedir. Başka bir deyişle bağımsız yönetim kurulu üyeleri şeffaflığın sağlanması ve yönetim uygulamalarının tüm paydaşlar yararına takip edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (King ve Peng, 2006:1)

Diğer taraftan bağımsız üyelerin kimler olacağı kurumsal yönetim mekanizmalarının işlevselliği açısından son derece önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin yönetim kurullarında yer alan sahip ve yöneticiler ile bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasındaki sosyal ağlar yönetim kurulunun işlevselliğini etkileyebilmektedir. Fredrickson vd. (1988), bağımsız üye ve işletme sahip ve yöneticilerin aynı ağda yer alması durumunda yönetim kurulunun faaliyetlerini izleme ve denetleme fonksiyonu açısından yeterli düzeyde etkilemeyeceğini ifade ederken; Westphal (1999) ise karşılıklı bağların varlığının güven oluşturduğunu ve güven zeminin içerisinde daha işbirlikçi ve paylaşımcı bir yapıda hareket edileceğini dolayısıyla yönetim kurulunun daha etkin çalışacağını ifade etmektedir.

Sosyal ağ bağlamında, bağımsız üyenin seçimi beraberinde o kişinin sahip olduğu sosyal sermayesini de işletmeye kazandıracığı ve o firmanın sınırlarını

geniřletmenin bir yolu olarak dūřūnūlmektedir (Hillman vd., 2000: 238). Dolayısıyla aktōrūn sahip olduđu sosyal sermayesi o aktōrūn bağımsız üye olarak seğıilmesinde son derece önemlidir. Bu aktōrlerin içerisinde bulunduđu sosyal ağı dūzeneklerinin onlara kazandıracağı kaynaklar zayıf bağılar olarak dūřūnūlebilir (Carpenter ve Westphal, 2001: 641). Aktōrūn bağılantı içerisinde olduđu farklı kurumlardan yōnetiminde yer aldığı iřletmeye dođru akan bir kaynak aktarımı mōmkūn olabilir ve bu kaynaklar iřletmenin yararına kullanılabilir (Luan ve Tang, 2007: 637). Bu durumda bir aktōrūn bağımsız yōnetim kurulu ūyesi olabilmesinde sahip olduđu beceri, bağılantı ve iliřkiler onu ōn plana çıkaracaktır (Lester vd, 2008: 1002). Dolayısıyla bağımsız yōnetim kurulu ūyelerinin sahip olduđu bağılantıların niteliğı ve niceliğı iřletmenin performansına etki edebilmektedir. Bu noktada yatırımcı açısından sosyal sermayesi gūlő kiřilerin bağımsız ūye olarak seğıilmesi olumlu gōrūlebilir ve bu olumlu gōrūřlerini hisse senetlerine yansıtarak firmanın deęerinin artmasını saęlayabilmektedir.

Bu çalışmada holdinglerin yōnetim kurulunda yer alan bağımsız yōneticilerin hangi ağılarda yer aldıkları, bu ağıların niteliğinin ne olduğu, bu ağılar ile kişilerin sosyal sermayeleri çerçevesinde tanımlanan ana kurumların ne derecede ilişki içerisinde olduğu ve kuruldaki yōnetim kurulu başkanının ağılarıyla benzerlik/farklılık olup olmadığı; varsa bunun nasıl bir desene sahip olduğu ve sosyal sermayesi gūlő olan kişilerin firma değerinin artırıp artırmadığı bu doktora çalışmasının problemidir.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin tūm paydaşlarına ıkartı doğrultusunda hareket etmesi amacıyla en tepe karar mekanizması olan yōnetim kurullarının yapısı literatūrde oldukça tartışılmaktadır. Bu tartışmaların odak noktalarından birisi işletmelerin sahip ve yōneticilerinin dışında işletme ile herhangi bir bağı olmayan işletme dışından yōnetim kurullarına seğıilen bağımsız ūyelerdir. Dolayısıyla bağımsız ūyelerin kim oldukları kurumsal yōnetim faaliyetlerinin dūzgūn işlemesinde ve sonuç olarak işletmenin performansını etkileyebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada bağımsız ūyelerin kim olduğu içerisinde bulunduğu ağılar bazında incelemeye alınmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bağımsız yōnetim kurulu ūyelerinin sosyal ağı dūzeneęindeki konumunu sosyal sermaye bileşenleri açısından inceleyerek firmanın değerini etkileyip etkilemediğini gōsteren sonuçlarını ortaya çıkartmaktır.

Sosyal ağ çalışmalarının, sosyal ve ekonomik gelişme konusundaki son yıllarda artan önemi (Sargut, 2006: 1) nedeniyle özellikle yabancı yazında ilgi görmeye başlamasına rağmen ülkemizde yeterli sayıda çalışma yer almamaktadır. (Sözen ve Gürbüz, 2012: 320). Sosyal ağ düzeneğindeki aktörler arasındaki ilişkilerin sosyal ağ analizi ile incelenerek, aktörlerin ve aktörlerin oluşturduğu grupların ağ desenlerini ortaya çıkartarak bağımsız yöneticilerin ağ düzenekleri içindeki konumları tartışılmaktadır. Alandaki bu boşluğun kapatılması ve literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bununla birlikte Türkiye bağlamında bağımsız üyelerin seçiminin firma değerine etkisini araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Dahası bu çalışma ile bağımsız üye seçimi firma değeri ilişkisi incelenirken bu ilişkiyi sosyal ağ bağlamında da değerlendiren bir çalışma yer almamaktadır. Bu etkinin araştırılması da literatürde yer alan başka bir boşluğun kapatılması noktasında literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Literatüre yapacağı düşünülen katkılar dışında elde edilen sonuçlar hem birey hem de kurum bazında değerlendirilebilirler. Bu çalışmadan elde edilen verilerle holdinglerde bağımsız üye olmayı hedefleyen kişilerin hangi sosyal düzenekleri içerisinde yer almaları gerektiği noktasında bir yol haritası sunabilecektir. Birey bazında yatırımcılar içinde bir bilgi kaynağı olarak nitelendirilebilir. Diğer taraftan bağımsız üyelerin firma değerini artırıcı rolü göz önüne alındığında kendi seçim kriterlerini geliştirmede kullanabilirler. Dahası kurumsal yönetim uygulamalarını yönlendiren kurumlar içinde bir rehber niteliği taşıyabilecektir.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışma sosyal ağ düzenekleri merkeze alarak bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermayeleri ile firma değeri arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Çalışmanın yapısı, birbirini takip eden iki farklı süreç içerisinde oluşmaktadır. Bunlardan ilki bağımsız üyelerin ve şirket sahip/yönetim kurulu başkanının (YKB) içerisinde gömülü oldukları sosyal ağların yapı ve niteliğinin ortaya çıkarılmasını sağlayan sosyal ağ analizi yönteminin kullanıldığı süreçtir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin içerisinde bulundukları sosyal ağ düzenekleri aktörlerin mevcut görevleri, kariyerleri, eğitim geçmişleri ve üyelikleri bulunan sosyal kurumlar gibi değişkenler açısından incelenerek ağ düzenekleri ortaya konulmakta ve bu düzenekler içerisinde aktörlerin ağ içerisinde yer aldığı konumları gösterilmektedir. İkincisinde ise bağımsız

üyelerin ağ skorları ile firma değerine yaptıkları etki arasındaki ilişki incelenmiştir. Firma değerini ise hisse senetleri fiyat değişimleri üzerinden analizi imkânı sunan “olay etüdü” analiz yöntemi kullanılmaktadır.

Araştırma da ikincil veriler kullanılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında karma yöntem kullanılmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin içerisinde bulundukları sosyal ağ düzeneklerini belirleyebilmek için öncelikle örnekleme oluşturan işletmelerde 2012 – 2018 yılları arasında bağımsız üye olarak kimlerin bulunduğunu tespit edebilmek için www.kap.org.tr sitesinde yer alan açıklamalar ve yıllık faaliyet raporları içerik analizine tabi tutulmuştur. Tespit edilen bağımsız üye listesinden hareketle kişiler hakkında bilgi toplayabilmek için özgeçmişler, sosyal medya ve ağ araçları (Linkedn, Research Gate, Facebook vb.), gazete haberleri, magazin haberleri, belgeler, kurumların siteleri ve otobiyografiler incelenmiştir. Sonrasında elde edilen veriler sayısallaştırılarak hem birey hem de kurum düzeyinde sosyal ağ analizi yöntemi ile analiz edilmektedir. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan firma değerine ilişkin veriler www.isyatirim.com.tr adresinden temin edilmiştir. Bağımsız üye seçiminin firma değerine etkisini ölçebilmek için ise ekonometrik bir yöntem olay “Olay Etüdü- (Event Study)” analizi kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın değişkenleri olan bağımsız yönetim kurulu üyesi, firma değeri ve sosyal ağ hakkında literatür incelemesi yer almaktadır.

1.1. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu

Bu bölümde bağımsız yönetim kurulu kavramı açıklamak üzere Kurumsal yönetim kavramı ve yönetim kurulu yazını ele alınmaktadır.

1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

1980’li yıllarda literatürde yer almaya başlayan kurumsal yönetim kavramı, özellikle 2000’li yılların başlarında yaşanan Enron, Volkswagen, Worldcom, gibi devasa şirketlerde yaşanan finansal skandallar sonrasında gerek işletme literatüründe gerekse iş dünyasında önemli bir yer edinmeye başlamıştır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 684). Yaşanan bu skandallar özellikle firma yönetiminde şeffaflık, açıklık, hesap verilebilirlik ve doğru yönetim kurul yapısı gibi kavramlarla ilişkilendirilmekte ve gelecekte benzer sorunların yaşanmasını önleyebilmek adına bu kavramları içerisinde barındıran kurumsal yönetime verilen önemin artmasına ve “iyi kurumsal yönetim” politikaları ve uygulamalarının yaratılmasına neden olmuştur (Kılınç, 2017: 3). Bununla birlikte, günümüz dünyasının hızla değişen çevre koşulları, bu bağlamda artan belirsizlikler ve rekabet ortamı işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için kurumsallaşma olmazsa olmaz bir zorunluluk haline gelmiştir (Kılınç, 2016: 5).

Son yıllarda kurumsal yönetimin şirketlerce benimsenmesi ve doğru uygulanması için başta Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (OECD) olmak üzere Dünya Bankası, Uluslararası Finans Kurumu (IFC) gibi birçok kuruluş yayımladıkları rapor ve ilkelerle kurumsallaşma sürecinde şirketlere yön vermektedir (McGee, R. W., 2009: 3). Bu doğrultuda İngiltere’de 1992 yılında kurumsal yönetimin finansal yönünü ortaya koyan Cadbury Raporu-Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu (Cadbury Report-The Financial Aspects of Corporate Governance) ile başlayan bu süreç benzer muhtelif raporların yayımlanmasına müteakip (“Greenbury Raporu”, “Hampel

Raporu” vb.) Almanya, Fransa ve Çin gibi çeşitli ülkelerde kurumsal yönetimle ilgili yasal düzenlemeler ortaya çıkmıştır. (Kanbur, 2010: 37).

Kurumsal yönetim konusunda öncü kurumlardan biri olan OECD’nin yayınlamış olduğu (1999) “Kurumsal Yönetim İlkeleri” uygulayıcılar için temel hareket noktası haline gelmiştir (SPK, 2005: 3, Kanbur, 2010: 3). OECD’nin 1999 yılında ortaya koyduğu ilkeler farklı ülkelerdeki uygulama süreçleri değerlendirilerek 2004 yılında yenilenmiştir (Aysan, 2007: 130). OECD’nin 1999 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri; hissedarların hakları, kurumsal yönetimde paydaşların rolü, hissedarların adil muamele görmesi, kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık, yönetim kurulunun sorumlulukları başlıkları altında beş alanı içerirken 2004 yılında revize edilen ilkelere “Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi” başlığı eklenerek altı alanı kapsayacak şekilde genişletilmiştir (OECD, 1999: 4-9; OECD, 2004: 3-6). OECD’nin yayınladığı ilkeler, ulusal raporların ve ilkelerin gelişiminde önemli rol oynamıştır, bir dünya standardı haline gelmiştir, birçok gelişmekte olan piyasa ekonomilerini içeren geniş bir yelpazedeki ülkelerde kurumsal yönetimle ilgili tartışmayı harekete geçirmek ve düzenlemek için etkili bir çerçeve sunmuştur (Tarantino, 2008: 92).

Kurumsal yönetim kavramı, Türkiye’de ilk kez 2002 yılında Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği (TÜSİAD) tarafından “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşlevi” adlı raporla ele alınmıştır (<https://www.tusiad.org/tr> (erişim tarihi: 10.12.2019)). TÜSİAD bu raporun ardından 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD) kurulmasını sağlayarak kurumsal yönetim kavramının iş dünyasında yerleşiklik kazanması için çabalamıştır. Yine aynı yılda Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni baz alarak halka açık şirketlere yönelik tavsiye niteliğinde olan ve Türk işletme yapılarının özel ihtiyaçlarını, Türk şirket hukukunu ve uygulamalarını dikkate alarak “uygula, uygulamıyorsan açıkla” esasına dayanan (Nilsson, 2007: 196) “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamıştır (Yenice ve Dölen, 2013: 200). 2005 yılında revize edilerek tekrar yayımlanan bu ilkeler 2011 yılına gelindiğinde tavsiyenin ötesine geçip belirli ilkelerin uygulanmasını zorunlu hale getirilmiştir. 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret kanunu (<http://www.ticaretkanunu.net/yeni-turk-ticaret-kanunu/> erişim tarihi: 10.12.2019) ile de kurumsal yönetim ilkelerinin düzenleyicisi ve uygulayıcısı olarak SPK yetkili kılınmıştır. Yürürlüğe giren bu kanun

ile kurumsal yönetim ilkeleri hukuki bir zemine taşınmıştır. Özellikle yönetim kurulu, yönetim kurulunun yönetim açıklaması, genel kurul, erişim hakkı, finansal raporlama standartları, denetim, pay sahiplerinin korunması konularında kurumsal yönetim anlayışının uygulanması ve özümsemesine önemli katkılarda bulunulmuştur (Tetik, 2013: 46; Furtuna, 2013: 46).

Kurumsal yönetim, bir şirketteki aktörlerin hak ve sorumlulukları, yönetimin yapısı, farklı örgütsel bağlamlarda mevcut yönetim kurulu süreçleri ve davranışlarına kadar çok çeşitli konuları kapsamaktadır (Ojebode, 2017: 350). Kurumsal Yönetim kavramının kapsamının genişliği ve çeşitliliği kavrama yönelik tanımlamalarında çeşitliliğe neden olduğu söylenebilir (Öztürk ve Demirgüneş, 2005: 119). Yapılan tanımlarda güç, güven, sorumluluk, hesap verebilirlik, güven ve şirketin çıkarları gibi farklı yönler vurgulanmaktadır (Nix, 2012: 3).

En genel anlamla kurumsal yönetim, bir işletmedeki her büyük paydaş grubunun hak ve sorumluluklarını belirleyen ve kurumsal işler hakkında kararlar almak için kural ve prosedürleri açıklayan bir sistem olarak görülmektedir. (Needless vd., 2012: 514). Başka bir tanımda kurumsal yönetim, bir şirketin işleyişini etkileyen veya kontrol edilmesini sağlayan mekanizmalar topluluğu veya bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Fortuna, 2012: 10).

Hollingsworth vd. de (1995: 5), kurumsal yönetimi, bir ekonomik sistemin sınırları içinde ve ötesinde gerek kural koyucular gerekse kuralların ortaya konulması açısından yönetim işlemlerini ifade eden kurumsal düzenlemelerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Davis'e göre (2005: 143), kurumsal yönetim "katılımcılar arasında güç ve kaynak kontrolünü tahsis eden kuruluşların içindeki ve çevresindeki yapılar, süreçler ve kurumlar" ile ilgilidir. Bir diğer tanımda ise Donaldson (2012: 257), kurumsal yönetimi "bir firmanın nasıl kontrol edildiğini etkileyen kurallar, politikalar ve kurumların topluluğu" olarak ele almaktadır.

Kurumsal yönetim kavramına ilişkin en eski tanımlamalardan birinin yapıldığı Cadbury raporunda (1992), hissedarlara odaklanılmamış ve kurumsal yönetimi, "*şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem*" olarak tanımlanmaktadır. Cadbury raporuna göre, şirketlerinin yönetiminden yönetim kurulu sorumludur.

Denis ve McConnell (2003: 2) kurumsal yönetimi, şirketin değerini en üst düzeye çıkaran kararlar almak için bir şirketin kendi çıkarlarını ilgilendiren tarafları

(şirketin nasıl işletileceğine ilişkin kararlar alanlar) teşvik eden mekanizmalar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Farklı bakış açısıyla Shleifer ve Vishny (1997: 737) kurumsal yönetimi işletmeye kredi veren finans kurumlarıyla arasındaki ilişkiyi belirleyebilen finansörlerin şirkete yaptıkları yatırımların geri dönüş riskini belirleme yolları ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

TKYD'ye göre; “Kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir” (erişim tarihi:14.03.2019).

Özetle kurumsal yönetim, şirket yöneticileri, hissedarlar, devlet, müşteriler, çalışanlar ve kredi verenler bağlamında, işletmelerin azami ölçüde güvenilir olmasını sağlayan ve her anlamda şeffaf davranılmasını amaçlayan bir kavramdır (Koçel, 2010: 456).

1.1.2. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Temel işlevi yöneticilerin şahsi çıkarlarından ziyade şirket amaçlarına uygun olarak hareket edilmesini sağlamak olan kurumsal yönetim mekanizmaları çeşitli kontrol araçlarıyla yönetimin performansının en üst seviyeye çıkarılması ve böylece şirketin etkin bir şekilde faaliyet göstermesinin sağlanmasıdır (Kılınç, 2016: 11).

Kurumsal yönetim, sahiplik ve kontrolün ayrı olduğu şirketlerin yöneticileri tarafından alınan karar verme sürecini etkileyen mekanizmalar kümesini ifade eder (Needless vd., 2012: 523). Shleifer ve Vishny, bu mekanizmaları " ülkelerin siyasi otoriteleri tarafından -daha iyi hale getirebilmek amacıyla- değiştirilebilen ekonomik ve yasal kurumlar" olarak tanımlamaktadır (Shleifer ve Vishny (1997: 738). Jensen (1993) ve Denis ve McConnell (2003), firma sahipliğinin firma kontrolünden ayrılması bağlamında, hissedarların haklarını korumak için kullanılabilecek bir yönetim mekanizmaları tipolojisi sunmaktadır. Bu tipolojiye göre Jensen (1993) ve Denis ve McConnell (2003) kurumsal yönetim mekanizmalarını içsel ve dışsal mekanizmalar olarak sınıflandırır.

Dışsal mekanizmalar kurumsal kontrolü sağlayabilmek adına “şirket devralma piyasası” -the takeover market- ve faaliyette bulunan ülkenin “hukuk sistem”inden

oluşmaktadır. İçsel mekanizmalar ise “yönetim kurulu” ve “sahiplik yapısı” olarak ortaya konulmaktadır (Denis ve McConnell, 2003: 2) kurumsal yönetim bağlamında dışsal mekanizmalar faaliyette bulunulan pazarla, içsel mekanizmalar ise firma ile ilgilidir.

1.1.2.1. Dışsal Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Dışsal kurumsal yönetim mekanizması olarak şirket devralma pazarı, iç kontrol mekanizmaları nispeten zayıf veya etkisiz olduğunda ortaya çıkan dışsal bir mekanizmadır (Denis ve McConnell, 2003: 4). Özellikle büyük hissedarların daha az yaygın olduğu ülkelerde ortaya çıkan bu mekanizma sahipliğin korunabilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Abdellahim, 2009: 46). “Düşmanca devralma” olarak da nitelendirilen uygulamada güçlü şirketler hedef firmanın dağılmış hissedarlarına bir teklif sunar ve bu teklifi kabul ederlerse hedef firmanın kontrolünü alır ve böylece yönetimin yerini alabilir veya en azından kontrol edebilir. Bu tarz devralmalar mülkiyet yoğunlaşmasının çok hızlı bir şekilde artmasına neden olan bir mekanizmadır (Shleifer ve Vishny, 1997: 756).

Bir başka dışsal kurumsal yönetim mekanizması ise faaliyette bulunulan ülkenin yasal sistemidir. Kurumsal yönetimde yasal sistem, bir işletmenin yönetici ve sahipleri dışında kalan dışarıdan o işletmeye yatırım yapan azınlık hissedarların ve finansörlerin yatırımlarının bir anlamda güvence altına alınmasını ifade eder (La Porta vd., 2002:4). Vishny (1997)’ye göre yasal sistem, kurumsal yönetim uygulamalarının yapı ve işlevini etkileyen bir unsur olarak tanımlamakta ve kurumsal yönetim uygulamalarının ülkeler arasında sebeplerinden birinin faaliyette bulunulan yasal sistemin yapısı ve nasıl uygulandığıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir (Akt: Shleifer and Vishny (1997: 750).

Sonuç itibariyle, herhangi bir ülkedeki yasal sistemleri ve bu bağlamda çalışan kurumsal yönetim sistemlerini, firmaların performansını ve değerini artırmada önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

1.1.2.2. İçsel Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Jensen (1993) ve Denis ve McConnell (2003)’ın sınıflandırmalarına bağlı içsel kurumsal yönetim mekanizması olarak bu çalışmada “sahiplik yapısı” ve “yönetim kurulu” mekanizmaları kullanılmaktadır

Sahiplik yapısı kurumsal yönetimin önemli bir unsurudur. Gerek firma sahipleri (küçük hissedar, büyük hissedar) gerekse işletmenin yönetiminde olan kişiler arasındaki ortaya konulan karar alma süreçlerini yapılandırırken o firmanın kurumsal yönetim uygulamalarını şekillendirmekte ve uygulama sürecinde pay sahiplerinin kontrolünün önemi ve sahiplik yapısının merkezi rolünü ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 15).

Sahiplik ve kontrol bir şirkette nadiren birbirinden ayrılmaktadır. Sahiplerin firmalar üzerinde etkili bir şekilde kontrolü bulunmaktadır (Denis ve McConnell, 2003: 2). Benzer şekilde, sahiplik yapısının ve kontrolün görünürde ayrıldığı halka açık işletmelerde, şirket yönetimi ana karar verici olma eğiliminde olduğu için küçük hissedarların çıkarlarının korunması yetersiz kalabilmektedir (Memili, 2011: 23). Sahiplerin ve yöneticilerin karar verme ve kontrol süreçlerinin şekillenmesinde hem firmayla ilgili iç faktörler hem de firmanın içerisinde bulunduğu çevre etkili olmaktadır (Yılğör ve Yücel, 2012: 43) ve bu karar verme ve kontrol süreçlerini etkileyen çevre değişkenine göre işletmeler devlete ait işletmeler, yabancılara ait işletmeler, aile işletmeleri gibi farklı isimler altında nitelendirilmektedir (Kılıç ve Ayrıçay, 2018:178).

Sahiplik yapısı ile ilgili literatüre bakıldığında özellikle firma performansına (Akimova ve Schwodiauer, 2004; Ben-Amar ve Andre, 2006, Tezölmez ve Gökşen, 2015) ve firma değerine (Miguel vd., 2003; Deb ve Chaturvedula, 2003) etkisi üzerine çalışmaların yapıldığı ve bir kurumsal yönetim mekanizması olarak ne denli öneme sahip olduğu görülmektedir (Akt: Abdellatif, 2009: 40). Sonuç olarak firmaların sahiplik yapısı, firmaların kurumsal yönetim uygulamalarını şekillendiren bir mekanizma olarak yer almaktadır.

İçsel bir kurumsal yönetim mekanizması olarak yönetim kurullarının en önemli mekanizma olduğu ifade edilmektedir (Iskander ve Chambrou, 2000: 8). Dünya genelinde var olan küreselleşme ve liberalleşme eğilimleri, büyük önemli firmalarda yaşanan kurumsal yönetim temelli skandallar ve bu bağlamda şeffaflık, hesap verebilirlik gibi kavramların daha fazla önem kazanması, yönetim kurullarını kurumsal yönetim çalışmalarının odağına yerleştirmiştir (Kılınç, 2016: 11). Dolayısıyla bu durum kurumsal yönetim yazınında yönetim kurulları en fazla ilgi duyulan konu olmasına neden olmuştur (Abdellatif, 2009: 12). Sonuç itibarıyla yönetim kurulunun

yapısı, niteliği ve fonksiyonları firmalarda kurumsal yönetim uygulanabilirliğinde temel rol oynamaktadır.

1.1.3. Yönetim Kurulu Kavramı

Yakın tarihte, kurumsal yönetim literatüründe yönetim kurulları, üzerinde en fazla yoğunlaşılan konu olmuştur (Fortuna, 2012: 10). Yönetim kurullarının bu kadar önemli olmasının sebebi, kurumsal yönetimin başarısında vazgeçilmez bir faktör olarak kabul edilmesidir (Darman, 2006: 2). Yönetim kurulları, karmaşık görevlerin yerine getirilmesi ile alakalı stratejik konularla karar verme gruplarıdır (Forbes ve Milliken, 1999: 492).

Kosnik (1987)'e göre yönetim kurulları, bir işletmenin hissedarları ile günlük faaliyetleri yöneten yöneticiler arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Keenan (2004) ise yönetim kurulunu, bir firmanın genel stratejisini belirlemek ve hissedarların çıkarlarını korumak için gerekli denetimlerin yapılmasını sağlamakla görevli kişiler olarak ifade etmiştir. Diğer taraftan yönetim kurullarının temel görevlerinin yöneticilerin performanslarını denetlemek ve hissedarların menfaatlerini korumak olsa da nihai anlamda şirket hissedarlarının resmi temsilcisi oldukları ifade edilmektedir (Akt: Areneke, 2015: 6; Deloitte, 2006: 9). Dolayısıyla bir şirketin en önemli varlıklarından biri olan yönetim kurulu, şirket faaliyetlerini yönlendiren en temel faktördür. (TKYD, 2008: 10). Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim sisteminde, “bir şirketin hak sahiplerinin menfaatleri doğrultusunda faaliyet göstermesinden nihai olarak sorumlu olan organ yönetim kuruludur” (Deloitte, 2006: 9).

Yönetim kurulu bir işletmeyi temsil eden, işletmeye dair stratejik kararlar alan en tepedeki yürütme organıdır. Yönetim kurulunun stratejik ana hedefi kararları alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarılmasıdır (Deloitte, 2007). Yönetim kurulları, işletme stratejilerini oluşturup işletmenin faaliyetlerine yön veren çalışmalar yürütürken, işletmenin ana hedeflerini belirleyip icraya yol haritası vermek gibi önemli bir rol oynamaktadır (Deloitte, 2006: 9).

Yönetim kurulu temel işlevleri olan temsil, stratejik yönetim ve hissedarların çıkarlarını korumanın yanı sıra, paydaşlar arasındaki potansiyel çıkar çatışmalarının önüne geçmek ve şirket içerisindeki talepleri dengeleyerek işletmenin performansını denetlemekle de bir başka işlev olarak ortaya konmaktadır (OECD, 2004: 44). Netice

itibariyle yönetim kurullarından sadece şirket ve şirket hissedarlarının çıkarlarını korumak değil aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi diğer tüm paydaların menfaatlerini de dikkate alması beklenmektedir (OECD, 2004: 44).

Yönetim kurulu kurumsal yönetimin kalbidir çünkü işletmenin geleceğine yönelik kararları alır ve dolayısıyla geleceğini belirleyen tüm eylemlerden sorumludur. Yönetim kurulu, şirketin iç yönetimini düzenleyen ana organdır ve yöneticiler ile hissedarlar arasındaki bağlantıyı yöneten bir aracı konumundadır (Tariq vd, 2014: 166).

Kurumsal yönetimin şirketlerde doğru uygulanabilmesi için yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi son derece önemlidir (Kılınç, 2016: 12). Yönetilen şirketin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesinde yönetim kurulunda yer alan kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri ve donanımlar ve bu kişilerin karşılıklı etkileşimi önemli bir faktördür (TKYD, 2008: 10). Bununla beraber literatür incelendiğinde yönetim kurullarının boyutu, kompozisyonu, bağımsızlık başta olmak üzere yönetim kurulu üyelerinin özellikleri araştırılan temel karakteristikler olarak ortaya çıkmaktadır (Bazzi,1998; Abdellatif, 2009; Argüden, 2007; Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2009).

1.1.3.1. Yönetim Kurulu Yapısı

Yönetim kurullarının yapısal farklılıkları şirket performansını, dolayısıyla şirketin sürdürülebilirliğini etkileyebileceği için yönetim kurulu yapısı son derece önemli bir konudur ve yönetim kurulu yapısı temelde bir şirketteki yönetim faaliyetlerini fiilen gerçekleştiren kişiler ile fiilen icrada bulunmayan yönetim kurulu üyelerini birbirinden ayırır (Kılınç, 2016: 39-40). Bir yönetim kurulunun yapısı, o kurulun boyutu ve kompozisyonu olmak üzere temelde iki boyutta tanımlanabilir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 134). Bununla birlikte yönetim kurullarının etkinliğinde ise kurulun boyutu ve kompozisyonunun yanı sıra bağımsızlığı da önemli bir faktördür (John ve Senbet, 1998: 373).

Yönetim kurulunun boyutu, yönetim kurulundaki yöneticilerin sayısını ifade ederken, kompozisyon, içeriden ve dışarıdan yönetim kurulu üyeleri arasındaki ayrım anlamına gelmektedir (Daily ve Dalton, 1993). Yönetim kurulunun bağımsızlığı ise şirket sahip ve yöneticileri ile doğrudan bir ilişki içerisinde olmayan kişiler ve bu kişilerin kurul içerisindeki formel ağırlığını ifade eder ve literatürdeki çalışmalarda

kurul bağımsızlığının çoğu kurul kompozisyonu çalışmasının temelini oluşturan bir değişken olduğu görülmektedir (Daily vd., 1999: 185).

Yönetim kurulunun yapısı, ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte çoğunlukla “tekli yönetim kurulu” (one-tier) sistemi ve “ikili yönetim kurulu” (two-tier) sistemi olarak değişmektedir (Kılınç, 2016: 40). Anglo-Amerikan modeli veya piyasa modeli olarak da adlandırılan tekli yönetim kurulu sistemi, hissedarlar tarafından seçilen bir yönetim kurulunun en üst yönetim organı olduğu ve bireysel anlamda hiçbir hissedarın şirketin yönünü doğrudan etkileyemediği tek katmanlı bir sistemdir. Yazında Alman-Japon sistemi olarak da ifade edilen ikili yönetim kurulu sistemi bir denetim kurulunun yalnızca tüm hissedarların değil çalışanlar ve kredi verenler dahil olmak üzere tüm paydaşların çıkarlarını temsil ettiği ve şirketin günlük faaliyetlerini yürütmekle görevli bir yönetim kurulu atadığı iki katmanlı bir sistemdir (Eulaiwi, 2016: 62-63). Ülkemizde de yönetim kurullarının yapısına ilişkin Türk Ticaret Kanunu’nda yer alan icra yetkisi olan – olmayan yönetim kurulu üyesi ayrımı ile ikili yönetim kurulu sistemine benzer bir yapı söz konusudur (TTK m. 357).

1.1.3.1.1. Kurul Boyutu

Yönetim kurulu, pay sahiplerinin menfaatlerine aykırı hareket edecek yöneticilere karşı resmi ilk savunma hattıdır (Denis ve McConnell, 2003: 6). Bu savunma hattının büyüklüğü literatürde yıllardır tartışılan bir konu olmakla beraber (Bazzi, 1998: 16) her kurulda geçerli olacak mükemmel bir boyut söz konusu değildir. Çünkü bu genellikle işletmenin niteliksel olarak büyüklüğüne, özelliklerine ve görevlerine bağlıdır (Kang, 1994: 6). Bir yönetim kurulu ne profesyonellikten uzak aşırı samimiyete yol açmayacak şekilde yeterince büyük, ne de kuruldaki hiç kimsenin sorumluluk baskısından kaçamayacağı kadar küçük olmalıdır (Demb ve Neubauer, 1992: 152).

Bazzi (1998:16)’ye göre eğer yönetim kurulu çok büyük olursa, karar verme sürecini yönetmek çok yavaş ve zor hale gelir. Bu, gerilim ve çatışmaların egemen olduğu bir ortama yol açabilir ve bu nedenle firmanın performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Benzer şekilde, daha büyük kurullarda, kurul üyeleri ve yöneticiler arasındaki koordinasyonu zorlaştırabilir ve yönetime kendi bireysel hedeflerini daha da ileriye götürme imkânı verebilir (de Lacerda, 2014: 1).

Demb ve Neubauer (1992:152)'e göre ise, yönetim kurulunun boyutu, karar verme sürecine dahil olma ve ciddi yargılama yapma yeteneğini önemli ölçüde etkiler. Onlara göre, yönetim kurulu büyüdükçe, yönetim kurulu toplantılarında gerçek tartışma fırsatı azalır, az sayıda üye bulunduran kurullar ise daha aktif olur ve daha güçlü tartışmalar gerçekleştirebilirler. Benzer şekilde Lipton ve Lorsch (1992: 65), ideal bir yönetim kurulu azami bir üye sayısı belirlemiş (10), üye sayısı ondan fazla olduğunda, herkesin fikirlerini mümkün olan en kısa sürede ifade etmesi zorlaşacağını, daha küçük bir kurulun ise, yöneticilerin birbirlerini iyi tanımasına, katkıda bulunan tüm yöneticilerle daha etkili tartışmalara katılmasına ve görüşmelerinden gerçek bir fikir birliğine varmasına izin vereceğini belirtmişlerdir (Lipton ve Lorch, 1992: 68).

Bu görüşün aksine Miller vd. (1988: 81), büyük yönetim kurullarının bireysel katılım için daha fazla fırsat sağlayabileceğini ve kurul çalışmalarının çoğunun daha küçük komitelerde yer almasıyla karar alma süresini kısaltabileceğini öne sürmüşlerdir. Bununla beraber de Lacerda (2014: 1), yönetim kurulunun büyüklüğünün şirket kaynaklarının en verimli şekilde kullanımının sağlanmasını, takip edilmesini ve rehberlik kalitesini artırabileceğini, ek olarak yönetim kuruludaki üye sayısı arttıkça CEO'nun kuruldaki üyelerle danışıklı dövüş yapma ihtimalinin azalacağını ifade etmektedir. Pfeffer (1973) kurul büyüklüğünü durumsalcı bir yaklaşımla, yönetim kurulu büyüklüğünü etkileyen temel faktör olarak işletmenin çevresini baz almış ve eğer dış çevresiyle sıkı ilişkiler içerisinde ise bir işletme, bu ilişkilerin doğru yönetilmesinde yönetim kurulunun büyük olmasının yararlı olacağını; işletme-çevre ilişkisinin daha az ilişki içerisinde olması durumunda ise küçük boyutlu yönetim kurulunun daha etkili olacağını belirtmektedir (Akt. Kang, 1994: 7).

1.1.3.1.2. Kurul Kompozisyonu

Kurul kompozisyonu, araştırma ilgi alanlarına göre farklı tanımlara sahip olabilmektedir (Kang, 1994: 6). Yönetim kurulunun en iyi çalışma mantığı üzerine yapılan çalışmalar vekalet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi gibi farklı bakış açılarıyla incelenirse de (Johnson vd., 1996; Zahra ve Pearce, 1989) tüm yaklaşımların ortak noktası kurul kompozisyonu bağlamında yöneticilerin “içerden” ve “dışardan” şeklinde ayrılması olmuştur (Daily vd,1999, :84; Dalton ve Kesner, 1987:35).

İçerden yönetici kavramı şirket sahipleri, aile bireyleri, hali hazırda profesyonel anlamda o şirkette fiilen çalışanları ve şirketten emekli olanları ifade etmektedir.

(Anderson ve Reeb, 2004: 216). Şirkette fiilen çalışanlardan kastedilen, icrada yer alan üst düzey profesyonellerin aynı zamanda yönetim kurulunda yer almasıdır. Dışarıdan kavramı ise yukarıda bahsedilenlerin dışında kalan ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini teşkil etmektedir (Johnson vd., 1996: 417).

Dışarıdan yöneticiler ise literatürde ilişkili “affiliated” ve ilişkisiz “non-affiliated” veya bağımsız olarak ayrıştırılmaktadır (Anderson ve Reeb, 2004: 216; Peng, 2004: 454). Diğer bir ifade ile, dışarıdan yönetici demek bağımsız yönetici anlamına gelmemektedir. Özellikle, bazı dışardan yöneticiler şirket veya şirket yönetimi ile aile ve/veya mesleki ilişkileri olabileceğinden ilişkili “affiliated” yöneticiler olabilir. Çalışan olmasalar da aile ve / veya iş ilişkileri yoluyla yönetim tarafından koopte edilmiş olabilirler (Hillman vd., 2000: 237). Bu nedenle, icracı (non management) olmayıp aile üyeleri ve veya profesyonellerle bağlantısı olanlar ile yine icracı olmayıp hiçbir bağlantısı olmayanların birbirinden ayrıldığı gibi ilişkili (affiliated) dışardan yöneticiler ile ilişkili olmayan (non affiliated) dışardan yöneticiler arasında bir ayırım yapılmaktadır (Peng, 2004: 454). Sonuç itibarıyla ilişkili ve ilişkisiz (bağımsız) kavramlarının temelinde ise şirket ile şirket sahip ve profesyonelleri ile halihazırda bir bağlantının, ilişkinin olup olmaması yer almaktadır (Daily vd, 2003: 374; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008: 47). Bu bağlamda bu çalışmada kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda dışardan üyeleri bağımsız olarak kabul edilecektir. Çünkü söz konusu ilkelere “ilişkili” kavramı suiistimal edilebilir nitelikte yapılandırılmaktadır.

"Kurul yapısı" genel olarak dışardan olan yöneticilerin toplam yöneticilere oranı olarak tanımlanmaktadır (Baysinger ve Butler 1985; Kesner vd. 1986). Bu oran, kurulun bağımsızlığının önemli bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu noktada, içerden yöneticilerin nispeten yüksek bir yüzdesinden oluşan bir kurulun, yönetimin kontrolü ile ilgili konularda bağımsız karar verme olasılığı olup olmadığı veya hatta yeterli olup olmadığı bağımsızlık adına önemli bir sorunsallık teşkil etmektedir (Dalton ve Kesner, 1987:35).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde kurul kompozisyonunun ideal yapısının belirlenmesinde farklı yöntemler kullanılmıştır (Daily vd. 1999). Kurul kompozisyonu yaygın olarak kullanılan üç yöntem ile (yani, içerden yöneticilerin oranı, dışardan yöneticilerin oranı ve seçilmiş “affiliated” yöneticilerin oranı) incelenmiş ve farklı

kurul kompozisyon yöntemlerinin farklı teorik kavramları etkilediği ortaya konulmuştur (Tian ve Lau, 2001: 247). Yazında etkili kurulların dışardan yöneticilerin daha büyük oranlarından oluşacağı konusunda fikir birliğine varılmaktadır (Fama ve Jensen, 1983; Mizruchi, 1983; Zahra ve Pearce, 1989).

Kurul kompozisyonlarına yönelik çalışmalar incelendiğinde içerden yöneticilerin yönetim kurulunda görev yapmasının uygunluğu, özellikle yönetim kurullarının izleme ve denetleme rolleri bağlamında çeşitli nedenlerle sorgulanmaktadır. Kurulun öncelikli görevlerinden biri, üst yönetimin, özellikle de CEO'nun performansının periyodik olarak değerlendirilmesi olmaktadır. Bu görevi ifa ederken, içerden yöneticiler kendilerini rahatsız edici bir pozisyonda bulabilmektedirler (Fleischer vd, 1988; Weisbach, 1988). İçerden yöneticilerin CEO'ya olan sadakatleri ve/veya CEO'dan gelecek tepkilerden çekinerek sert eleştirilerde bulunamama gibi durumlar, yöneticilerin görevlerini yerine getirmede objektif ve adil değerlendirme yapma yeteneklerini de azaltabilmektedir (Baysinger ve Hoskisson, 1990; Kesner ve Dalton, 1986). Ayrıca, işten atılmaları nedeniyle yöneticilere ödenecek tazminatın belirlenmesi, işletmenin düşmanca devralınmasını engelleyici (hostile takeover) karşıtı hükümlerin kabulü gibi yönetim kurulu içinde doğrudan çıkar çatışmasına neden olabilecek (çünkü içerden yöneticilerin bu tür konularda kişisel çıkarlarını, hissedarların çıkarlarından daha öne koyması beklenebilmektedir) konuları da yönetmekle mükelleftir. (Johnson vd, 1996: 417).

Yönetim kurulunun en önemli rollerinden biri CEO'yu izlemektir (Hermalin ve Weisbach, 1996: 1). Fama ve Jensen (1983: 315), dışardan yöneticilerin şirket yönetimini içeriden yöneticilere kıyasla daha etkili izleyebileceği düşünülmektedir. Bu durumun temel nedenlerinden biri, istihdam edilme durumlarının bir fonksiyonu olarak CEO ve şirketten bağımsız olmalarından kaynaklanmaktadır. Bunun dışında dışarıdan yöneticilerin o şirkete seçilmelerine neden olan sahip olduğu itibarları konusundaki kişisel endişeleri de izleme rolünü daha etkili yerine getirebileceklerini ifade etmektedir (Boumosleh, 2005: 7). Benzer şekilde, Weisbach (1988: 431), dışardan yöneticilerin daha etkili izleyiciler olduğunu, çünkü içeriden yöneticilerin kariyerleri birbirine bağlandıkça CEO'ya meydan okuma olasılığının düşük olduğunu ileri sürmektedir. Bunun sonucunda, Gillan ve Starks (2003), yatırımcıların ve düzenleyici kurumların kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirmesi adına daha fazla kurul bağımsızlığı talebinde bulunduğunu belirtmektedir. Bu talebin

gerçekleşebilmesi de büyük bir oranda, kurul bağımsızlığının bir göstergesi olarak dışardan yöneticilerin kurul içerisindeki oranına dayanmaktadır (Johnson vd., 1996: 418).

Her ne kadar yönetim kurullarının performansında dışarıdan yöneticilerin varlığına içerden yöneticilere nazaran daha fazla önem atfedilse de literatürde içeriden yöneticilerin yönetim kurulundaki birtakım potansiyel faydalarına dikkat çekilmektedir. Örneğin, Anderson ve Reeb (2004), dışarıdan yöneticilerin CEO'ya zor soruları sorabilecek olanlar olabileceğini gözlemlerken, içeriden yöneticilerin bu sorulara cevapları verecek ve potansiyel sorunlara karşı CEO'yu uyarması gereken kişiler olduğunu belirtmektedir. Bunun bir sonucu olarak, yönetim kurulundaki dışardan yöneticilerin şirketin operasyonları hakkında bilgi edinmekte güçlük çekebilmeleri ve böylece CEO'yu izleme yeteneklerinin engellenmesi söz konusu olabilmektedir (Boumosleh, 2005: 8; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 136), gelişmekte olan ekonomiler bağlamında aile üyeleri ve içeriden sayılan profesyonellerin dışarıdan yöneticilere kıyasla firmaya daha faydalı olma potansiyeline sahip olduklarını ifade etmektedirler.

İçerden yöneticiler şirketin operasyonları hakkında derin bilgi birikimine sahiptirler ve bu sayede onlardan doğru kararlar almaları ve hizmet işlevlerini başarıyla yerine getirmeleri beklenmektedir. Ayrıca aile üyeleri ve içeriden sayılan profesyoneller grup şirketleri arasındaki birbirine bağlı ilişkiler nedeniyle birlikte çalışmaya alışkın oldukları için, aralarında oluşan yakın ve uyumlu ilişki, hizmet rollerini daha iyi yerine getirmelerine yardımcı olabilmektedir (Gökşen ve Karataş, 2008: 136). Ayrıca, firmanın başarısının içerden yöneticiler açısından daha önemli etkileri vardır. Aile üyeleri için aile şirketi, sonraki nesillere aktaracakları bir miras niteliğindedir (James, 1999). Şirkette çalışan profesyoneller için, şirketin başarısına yapacakları katkılar, gelecekteki kariyerlerinin belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle hem aile üyeleri hem de içeriden profesyonellerin şirkete mümkün olan en iyi şekilde hizmet etmeleri beklenmektedir. Öte yandan, her iki tür içerden yönetici de kaynak edinimi için faydalı olabilmektedir. Her şeyden önce, genel olarak içeriden yöneticiler ve özellikle aile üyeleri, şirketin iş grubu içinde mevcut kaynaklardan yararlanmasına yardımcı olabilir. İkincisi hem aile üyeleri hem de içeriden uzmanlar, kariyerleri boyunca kurdukları ve geliştirdikleri ağlar sayesinde dış çevreden kaynak çekebilmektedirler (Anderson ve Reeb, 2003; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 135-

136). Sonuç itibariyle, kurul kompozisyonunun nasıl oluşturulduğu bir işlemenin yönetim performansını etkilemektedir (Dalton vd., 1998).

1.1.3.2. Üyelerin Bağımsızlığı

Yönetim kurullarının kendisinden beklenen görevleri layıkıyla yerine getirebilmesi farklı uzmanlıkları olan, şirketin geleceğine ve sürdürülebilirliğine odaklanabilen, şirket yöneticileri dışında, şirketle ilişkili olan tüm paydaşlarla iletişim kurabilen, birbirlerini tamamlayan ve yeterli sayıda bağımsız üyeden oluşması ile mümkün olmaktadır (Argüden, 2007: 25; Deloitte, 2006: 9). Yönetim kurulu bağımsızlığının derecesi kurul kompozisyonu ile yakından ilişkilidir. Dışarıdan yöneticilerin sayısı arttıkça kurulun daha bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarına bakıldığında yönetim kurulları süreç içerisinde giderek “bağımsız” kurullara doğru gelişim göstermiştir. (John ve Senbet, 1998: 379).

Yönetim kurullarının şirketi sağlıklı bir biçimde denetleyebilmesi, alınacak kararlarda tepe yönetiminden bağımsız olarak objektif kararların alınabilmesi için kurul bağımsızlığı son derece önem taşımaktadır. Bu yüzden, ortaya konulan bütün kurumsal yönetim kodlarında üyelerin bağımsızlığı özellikle belirtilmektedir (Deloitte, 2006: 9). Yönetim Kurulları, şirket sahip ve yöneticileri ile hissedarlar arasında bir "denge" mekanizması olmaktadır (Gupta vd., 2011: 51). Paydaşlar arasındaki potansiyel çıkar çatışmasını önlemek için yönetim kurulu üyelerinin şirketin yönetimiyle herhangi bir bağlantısı veya kişisel bağı olmaması beklenmektedir. Aksi takdirde, yönetimin önerilerine itiraz etmeleri ve tarafsız bir karar vermeleri zor olacaktır (Bazzi, 1998: 15).

Argüden (2007)’e göre bağımsız üyelerin görevlerini layıkıyla yerine getirilmesinde yasalarda belirtilen bağımsızlık şartlarını taşımasının yanı sıra finansal olarak bağımsız olması gerektiğini finansal bağımsızlığın tam anlamıyla elde edilebilmesi için ise entelektüel bağımsızlıklarının bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Entelektüel bağımsızlık ise düşünsel bağımsızlık, politik bağımsızlık ve duygusal bağımsızlık boyutlarından oluşmaktadır. Argüden (2007: 26)’ e göre farklı görüş bildirmekten çekinmeyecek, kişilerin sahip olduğu siyasi bağlantılar davranışlarını etkilemeyecek ve şirket sahip ve yöneticileri ile sahip olunan yakın ilişkilerin karar alma noktasında etkilememesi gerekmektedir.

Benzer şekilde Türkiye’de ilk defa 2002 yılında TŰSİAD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim raporunda yönetim kurulunda yer alan űyelerin nesnel kararlar alabilmeleri için tűm paydař guruplarından bağımsız olmaları gerektiğı ifade edilmektedir (s.16). Aynı raporda kurumsal yönetim mekanizmasının dűzgűn iřleyebilmesinin ön kořulu olarak bağımsız űyelerin çoğunlukta olması sayılmaktadır. űnkű bağımsız űyeler řirketin çıkarlarını her řeyin űstűnde tutabilecekleri ve dolayısıyla alınacak kararlarda nispeten tarafsız kalabilecekleri dűřűnűlmektedir. Rapora göre bir űyenin bağımsız sayılabilmesi için ařağıdaki kriterlere uyması gerekmektedir (TŰSİAD, 2002):

- řirkette sadece yönetim kurulu űyeliğı ve (varsa) yönetim kurulu űyeliğinden dolayı  dűl olarak hak kazandığı ve toplam olarak %5’i geçmeyen hissedarlığı bulunması;
- şirket tarafından veya şirketin herhangi bir bağılı bulunduğı kuruluş, kardeş firma veya sahip olduğı firmalardan biri tarafından son iki yılda çalıştırılmamış olması;
- řirkete önemli ölçüde hizmet ve űrűn sağılayan firmaların herhangi birisinde alıřmıyor olması (ana tedarikçi, műřteri, devamlı danıřman, řirket avukatı, vb.);
- Esi veya birinci dereceden akrabalarından hiçbirisinin şirkette yönetici, önemli hissedar [toplam sermayenin %5’inden fazlasını elinde bulunduran] veya herhangi bir kontrol noktasında olmaması;
- řirketten yönetim kurulu űyeliğı űcreti dıřında bařka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; eğer yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise kanuni azınlık hissesi seviyesinin altında hisseye sahip olması ve yönetim kurulu űcreti ve temettű dıřında bařka herhangi bir gelir elde etmiyor olması.

TŰSİAD’ın yayımladığı uygulama kodunun devamında SPK “OEDC Kurumsal Yönetim  lkeleri” ni temel almak suretiyle Türkiye’nin kendine has koşullarını göz önünde bulundurarak özellikle halka açık şirketlere yönelik “Kurumsal Yönetim  lkeleri” ni yayımlamıştır.

Halka açık şirketler için yayınlanmış olan SPK Kurumsal Yönetim  lkeleri’nde ise yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bağımsız űyelerin tanım ve niteliklerinin geliştirildiğı görülmektedir. SPK “Kurumsal Yönetim  lkeleri” (2003) uyarınca aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu űyesi, bağımsız űye olarak nitelendirilmektedir:

- şirket veya şirketin iştiraki, bağılı kurulusu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, esi ve ű nc  dereceye kadar kan ve sıhri hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğırudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,

- Yönetim kuruluna belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,
- Basta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- Son iki yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,
- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- Esi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrî hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükârda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,
- Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması.

Sonuç itibariyle, tüm Dünya’da, şirketlerin şeffaf, adil, hesap verebilir bir yönetim yapı ve anlayışına ulaşabilmesi, farklı ülke bağlamlarında birtakım farklılıklar arz etse de kurumsal yönetim ilke ve esaslarının uygulanması ile mümkün olabilecektir. Kurumsal yönetim yapı süreçlerini etkileyen gerek içsel gerek dışsal birçok mekanizma bulunsun da kurumsal yönetimin kalbi olarak nitelendirilen yönetim kurullarının nasıl oluşturulacağı, hangi rolleri nasıl yürütecekleri en fazla irdelenen konulardan biri olmaktadır. Bu bağlamda da yönetim kurullarının üzerine atfedilen kurumsal yönetimi en iyi şekilde uygulama görevinde kurulların bağımsızlığı temel koşul olarak ortaya konmakta ve sonuç itibariyle bağımsızlık kurumsal yönetimin doğru uygulanabilmesi için en temel özelliklerden biri olduğu görülmektedir.

1.2. Firma Değeri

Firma değeri şirketlerin doğru bir yönetim anlayışına sahip olması, kaliteli mal ve hizmet üretimi, sağlıklı endüstriyel ilişkilerin varlığı, şirketin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan değerleri gibi faktörlerin değerlendirilmesi ile oluşan bir kavramdır (Aghabaki, 2014: 49).

Firma değerini belirleyen faktörlerin çeşitliliği nedeni ile literatürde kavrama ilişkin farklı tanımlamalar görmek mümkündür (Arkan, 2020: 23). Bu bağlamda genel anlamda firma değeri, “şirketin maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları ile satılması durumunda ortaya çıkan değeri” olarak ifade edilebilmektedir (Mercimek 2020: 48).

Firma değeri kavramı literatürde “firmanın değerini yükseltmek”, “firmanın pay senetlerinin piyasa değerini maksimum değere ulaştırmak” gibi kavramlar ile de ifade edilmektedir (Kutukız ve Tunçbilek, 2007: 200).

Literatürde firma değerini belirlemek için üç yaklaşımda ayrışan yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir (Taliyev, 2011: 84). Bu yaklaşımlar; gelir yaklaşımı, maliyet yaklaşımı ve piyasa değeri yaklaşım ve yöntemidir. (Boyacıoğlu, 2018: 37).

Gelir yaklaşımının mantığında bir işletmenin değerinin gerek geçmişte elde ettiği gerekse gelecekte elde edeceği gelirlerle ilişkili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Buna göre bir yatırımcının yatırım kararını belirleyen temel unsur işletmeden elde edeceği gelirdir. Dolayısıyla bir işletmenin önceki dönem verileri ışığında gelecekte gelir yaratma potansiyeli ne kadar yüksek olursa, o işletmenin değeri de o derece yüksek olacaktır. İndirgenmiş nakit akımları yöntemi ve gelir kapitalizasyonu yöntemleri bu yaklaşımı temel alan yöntemler olarak uygulanmaktadır. (El-Fadıl, 2018: 19).

Maliyet yaklaşımı işletmenin geçmiş dönemde ortaya koyduğu performans neticesinde elde ettiği sonuçlar ile firma değerinin belirlenmesi mantığına dayanır. Bu yaklaşımda temel varsayım bir varlığın elde edilme maliyetinin, o varlığın faydalı ömrü süresince sağlayacağı yararın ekonomik değeri ile orantılı olacağı üzerine şekillenmektedir. Defter Değeri, Yerine Koyma Değeri, Tasfiye Değeri, Net Aktif Değeri yöntemleri ise maliyet yaklaşımını temel alan başlıca değerlendirme yöntemleri olarak literatürde yer almaktadır (Taliyev, 2011: 84).

Piyasa yaklaşımı ise gelir yaklaşımı ve maliyet yaklaşımından farklı olarak borsada işlem gören firmaların hisse senetlerini değerlendirmede kullanılan bir yaklaşımdır (Yalçın, 2014: 233). Piyasa yaklaşımının temelinde, birbirine benzeyen varlık veya firmaların birbirleri ile karşılaştırılması yatmaktadır. Buna göre hedef varlık veya işletmenin piyasa tarafından nasıl fiyatlandırıldığı, diğer bir ifade ile benzerlerine kıyasla piyasa değerinin durumu araştırılmaktadır (Günay, 2018: 24).

Bu çalışmanın örneklemini borsada işlem gören işletmelerden oluştuğu için ele alınan firma değeri işletmenin piyasa değerini ifade etmektedir. Firmaların hisse senetlerinin borsalarda işlem görmeye başlamasıyla birlikte firma değeri kavramı piyasa değeri ya da diğer tanımıyla pazar değeri kavramıyla beraber anılmaya başlamıştır. Buradan hareketle bir işletmenin piyasa değeri, o işletmenin toplam varlık

ve borçlarının pazardaki değerini ifade etmektedir. Dolayısıyla bir işletmenin borsada işlem gören hisse senetlerinin piyasa değerleri yatırımcılara veya paydaşlara firmanın değeri hakkında bilgi vermektedir (Taner ve Akkaya, 2003: 2).

Günümüzde sermaye piyasalarının gelişim hızı göz önüne alındığında sermaye piyasalarında güven ortamının oluşması ve etkinliğin sağlanabilmesi firma değerinin doğru belirlenmesine ve belirlenen değer gerçeği yansıtmasına bağlıdır (Arkan, 2010: 25). Firma değerinin belirlenmesi, işletmenin hissedarları, işletmeye borç verenler, tedarikçiler, işletme yöneticileri gibi işletmenin iç ve dış çevresinde yer tüm paydaşları açısından önem arz etmektedir. (Ulu, 2019: 9).

Bir firmanın değerini en üst seviyeye çıkartmak işletme ve paydaşların ortak amacıdır. Bir işletmenin hisse senetlerinin değerinin artırılmak istenmesi, karlılığının artırılmak istenmesine kıyasla daha sürdürülebilir bir işleyiş ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda firma değerinin hisse senetleri değeri üzerinden arttırılması ise stratejik bir amaç olarak görülmektedir (Ulu, 2019: 5). Dolayısıyla firma değerinin yönetilmesi de firma değerinin belirlenebilmesi kadar önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin paydaşlarının temel beklentisi firma değerinin en yüksek değere ulaşması ve işletmeden yüksek getiri elde etmektir. Riski minimize edip yüksek getiri elde edebilmek ise firma değerinin etkin yönetimiyle mümkün olmaktadır. (Demirkol, 2006: 13).

İşletmelerin doğru yönetiliyor olması, o işletmeye duyulan güvenin tesis edilebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda Dennis ve McConell (2003) kurumsal yönetimi firma yöneticilerinin kendi menfaatlerini ön planda tutacak yaklaşımlardan kaçınarak tüm paydaşlar için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden piyasa temelli mekanizmalar kümesi olarak tanımlamaktadırlar (Akt: Özçelik, 2018: 5). Bu tanımdan hareketle, firma değerinin doğru yönetilebilmesi, kurumsal yönetim anlayışının ne derece uygulandığıyla paralellik gösterebilmektedir

Yukarıda yazılanlardan hareketle bu çalışmada firma değeri ölçülürken, işletmenin hisse senetlerindeki fiyat değişimleri dikkate alınmaktadır.

1.3. Sosyal Ağ Teorisi

1.3.1. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramı, yönetim organizasyon alanı da dahil olmak üzere çok çeşitli sosyal bilim disiplinlerinde giderek daha popüler hale gelmiştir (Adler ve Kwon, 2002: 17). Sosyal sermaye, insan sermayesinin bağlamsal bir tamamlayıcısıdır. Sosyal sermaye, bir kişinin içinde bulunduğu bir pazarın veya hiyerarşinin sosyal yapısındaki konumuna bağlı olduğunu ileri sürmektedir. İnsan sermayesi bireysel kabiliyeti ifade ederken, sosyal sermaye fırsatı ifade etmektedir. Bir yöneticinin bir firmaya kattığı değer, bir kısmı, bir işletmede değer katma fırsatlarını belirlemek ve fırsatları geliştirmek için doğru insanları bir araya getirmek olarak ifade edilen başkalarını koordine etme yeteneğidir. Kimin, ne zaman ve nasıl koordine edileceğini bilmek, yöneticinin firma içindeki ve dışındaki ilişki ağının bir işlevidir. Sosyal sermaye olarak kabul edilen belirli ağ formları yöneticinin fırsatları belirleme ve geliştirme yeteneğini artırabilmektedir. Daha fazla sosyal sermayeye sahip yöneticiler insan sermayeleri ile daha yüksek getiri elde ederek daha ödüllendirici fırsatları belirleyecek ve geliştireceklerdir (Burt, 1997a: 339).

Sosyal sermaye, bireysel veya kurumsal aktörler arasında davranış normlarını güçlendirmenin bir aracıdır ve bu nedenle bir kısıtlamanın yanı sıra bir kaynak görevi görmektedir (Walker vd., 1997: 111). Sosyal sermayenin kaynakları, diğer kaynaklarda olduğu gibi, aktörün bulunduğu sosyal yapıda yatmaktadır. Gerçekten de sosyal sermaye, altta yatan sosyal yapının belirli boyutuna göre diğer kaynak türlerinden ayırabiliriz; sosyal sermaye, sosyal ilişkilerinin yapısındaki konumlarının bir fonksiyonu olarak aktörlerin kullanabileceği kaynak olmaktadır. Sosyal sermaye, bireyler veya gruplar için mevcut olan iyi niyettir (sempati, güven ve af konusunda arkadaşların ve tanıdıkların sunduklarıdır). Kaynağı, aktörün sosyal ilişkilerinin yapısı ve içeriğinde yatmaktadır. Etkileri aktöre sunulan bilgi ve dayanışmadan akar (Adler ve Kwon, 2002: 17).

Sosyal sermaye kavramının neyi ifade ettiğine ilişkin literatür incelendiğinde farklı bakış açılarına göre farklı tanımlamaların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ayrışmayı Adler ve Kwon (2002), çalışmalarında “içsel sosyal sermaye, “dışsal sosyal sermaye” ve her ikisini de kapsayan “bütünleştirici” bir sosyal sermaye kavramları ile gruplanabileceğini öne sürmektedirler. Özen ve Aslan (2006) bu gruplar bağlamındaki

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

Coleman (1988: 98)’a göre sosyal sermaye işlevsel açıdan ister kurumsal ister bireysel aktörlerin içerisinde bulundukları sosyal yapıların içerisinde oluşur ve sosyal sermaye diğer sermaye türleri gibi, üretkendir ve varlığıyla belirli amaçlara ulaşılmasını sağlar. Sosyal sermaye diğer sermaye biçimlerinin aksine, sosyal sermaye, aktörler ve aktörler arasındaki ilişkilerin yapısına bağlıdır (Gerşil ve Aracı, 2011: 42).

Fukuyama (1995: 10) sosyal sermayeyi “insanların grup ve organizasyonlarda ortak amaçlar için birlikte çalışma yeteneği” olarak ele alırken; bir başka çalışmasında sosyal sermayeyi, “aralarında iş birliğinin olduğu bir sosyal ağın üyeleri arasında paylaşılan belirli bir dizi informel norm ve değerler” olarak tanımlamaktadır. Yine benzer bir tanımı bir başka çalışmasında “iki veya daha fazla kişi arasındaki iş birliğini teşvik eden somutlaştırılmış informel bir norm” olarak değerlendirmektedir (Fukuyama, 2001: 7)

Putnam (1995:2) ise “sosyal sermaye, karşılıklı fayda sağlamak için koordinasyonu ve iş birliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve güven gibi sosyal organizasyonun özellikleridir” şeklinde tanımlamaktadır. Bourdieu (1985: 248) “karşılıklı tanıma veya tanıma az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan kalıcı bir ağa sahip olmakla bağlantılı gerçek ya da potansiyel kaynakların toplamı” olarak ifade etmektedir. Bourdieu ve Wacquant (1992: 119) ise “karşılıklı tanışma ve tanınma az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerinin kalıcı bir ağına sahip olması nedeniyle bir bireye ya da bir gruba tahakkuk eden gerçek ya da sanal kaynakların toplamı” olarak tanımlamaktadırlar.

Burt (1992: 9)'e göre sosyal sermaye "mali ve beşerî sermayenizi kullanma fırsatını elde ettiğiniz arkadaşlar, iş arkadaşları ve daha genel ilişkiler", başka bir çalışmada ise "ağdaki aracılık fırsatları" (1997b: 355) olarak tanımlamaktadır, Knoke (1999: 18)'e göre sosyal sermaye "Sosyal aktörlerin, diğer sosyal aktörlerin kaynaklarına erişim elde etmek için kuruluşlar içindeki ve arasındaki ağ bağlantılarını oluşturma ve harekete geçirme süreci"dir. Nahapiet ve Ghoshal (1998: 243)'a göre ise, "bir bireyin veya sosyal birimin sahip olduğu ilişkiler ağının içine yerleştirilmiş, bunlardan ulaşılabilen ve bunlardan türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır".

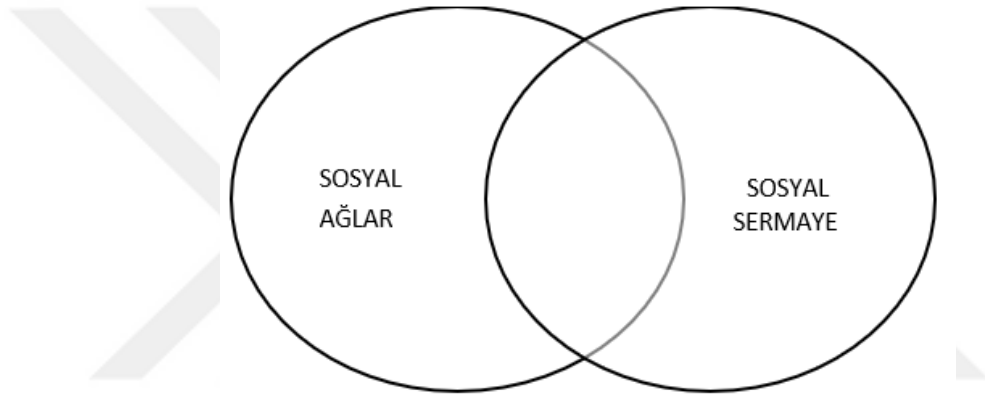
Dolayısıyla, sosyal sermaye tartışmasına başlanacak genel bir mutabakat noktası bulunmaktadır. Sosyal sermayeye atıfta bulunulan çeşitli bakış açıları olsa da sosyal yapının belirli bireyler veya gruplar için amaçlarını takip etmede rekabet avantajı yaratabilecek bir sermaye türü olduğu konusunda ortak bir kanaate varılmaktadır (Burt, 2000: 348).

Sosyal sermaye ister grup düzeyinde ister birey düzeyde olsun, bu konuda çalışan tüm akademisyenler bu sosyal varlığın sürdürülmesini ve çoğaltılması birbirleriyle etkileşim içerisine giren üyeler ile gerçeklemede olduğu görüşünde fikir birliğine varmaktadırlar (Lin, 1999: 32).

Sosyal sermaye, hem aktörlerin bağlanması yoluyla iç kurumsal güveni artırarak hem de kaynak sağlamak için dış ağları birbirine bağlayarak faydalı bir kaynak olabilmektedir (Adler ve Kwon, 2002; Putnam, 2000). Sosyal sermayenin gücünü artıran önemli bir faktör, güven olarak görülmektedir (Coleman, 1988; Granovetter, 1985). Bu güven, birbirine sıkı sıkıya bağlı kuruluşları bir arada tutan bir bağ oluşturmaktadır. Sosyal sermayenin ikinci bir yönü, bilgi gibi kaynakları sağlayan, köprü oluşturunca (kapsayıcı) bağlardan meydana gelmektedir (Putnam, 2000). Sosyal sermayeyi oluşturan sonuçlanan bağlar, çoğunlukla ilgili münferit bireylere atfedilmesine rağmen hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlar doğrudan veya dolaylı olabilmekte, yoğunlukları değişebilmekte ve analiz edilen ağın türüne bağlı olarak sonuçlar (sosyal sermayeyi bağlama veya köprüleme açısından) değişiklik gösterebilmektedir (Davidsson ve Honig, 2003: 308).

1.3.2. Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar

Sosyal sermaye ve sosyal ağ kavramları birleştirildiğinde daha zengin teorik altyapı sunmaktadır. Gerçekten de her iki alanda da sonuçların ortaya çıktığı mekanizmaları netleştirmek için bir tamamlayıcıya ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal sermaye alanındaki teorinin tam olarak tanımlanması sosyal ağların yapısına dikkat etmeyi gerektirir. Aynı şekilde, Şekil 1.1’de görüldüğü gibi sosyal sermaye ve sosyal ağ alanı bir kesişim kümesi biçimindedir dolayısıyla sosyal ağlar alanındaki teorinin tam olarak belirtilmesi, sosyal sermayenin içeriğine dikkat gerektirir. (Moody ve Paxton, 2009: 1996). Aktörün sahip olduğu bağlantılar sosyal sermayesi hakkında bilgiler vermektedir (Sözen, 2012: 9).



Şekil 1.1. Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar için Kavram Alanı (Kaynak: Moody ve Paxton 2009:1994)

Sosyal sermaye teorisi, aktörlerin sosyal yapılarından, ağlarından ve üyeliklerinden fayda elde etme yeteneğini ifade eder (Lin vd., 1981). Bourdieu (1983), Coleman (1988) ve Loury (1987) toplum temelli ve/veya örgütsel ilişkiler tarafından sağlanan sosyal ağlar, eğitim, deneyim ve finansal sermayenin etkilerini desteklemek için teorileştirilmektedir. Sosyal sermaye çok boyutludur ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortaya çıkmaktadır (Akt: Davidsson ve Honig, 2002: 307). Sosyal sermaye genellikle, bazen bağların gücü, toplantıların sıklığı ve diğer resmi etkileşimler gibi tekrarlayan grup faaliyetleri, gayri resmi toplantılar ve diğer sosyal faaliyetler ile sosyal ve aile tarafından tanımlanan ağların ve ağ ilişkilerinin tanımlanması yoluyla işlevsel hale getirilmektedir (Davidsson ve Honig, 2002: 309).

Sosyal sermaye kavramı genel olarak Portes (1998: 6) 'in önerdiği gibi "aktörlerin sosyal ağlara veya diğer sosyal yapılara üyelik sayesinde fayda sağlamalarını" yansıtmaktadır. Başta sosyal ağ kuramcıları olan bazıları yapısal

düşünceleri vurgulamakta ve ağırlıklı olarak birey için ağ yapısının değerine odaklanmaktadır. Örneğin Baker (1990), terimi ilişki ağlarının yapısıyla sınırlandırmakta ve yapının kendisinin değer sağladığını göstermektedirler. Burt (1992, 1997a) ve Lin (1999) bu tanımları aracılığıyla aktörler için erişilebilir ve ulaşılabilir hale gelecek kaynakları içerecek şekilde genişletmektedir. Bu araştırmacılar sosyal sermayeyi, sosyal aktörlerin hedeflerine ulaşmak için seferber edebilecekleri ve diğerleriyle sosyal ilişkileri nedeniyle aktörlerin kullanabileceği gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlamaktadırlar (Kostova ve Roth, 2003: 300).

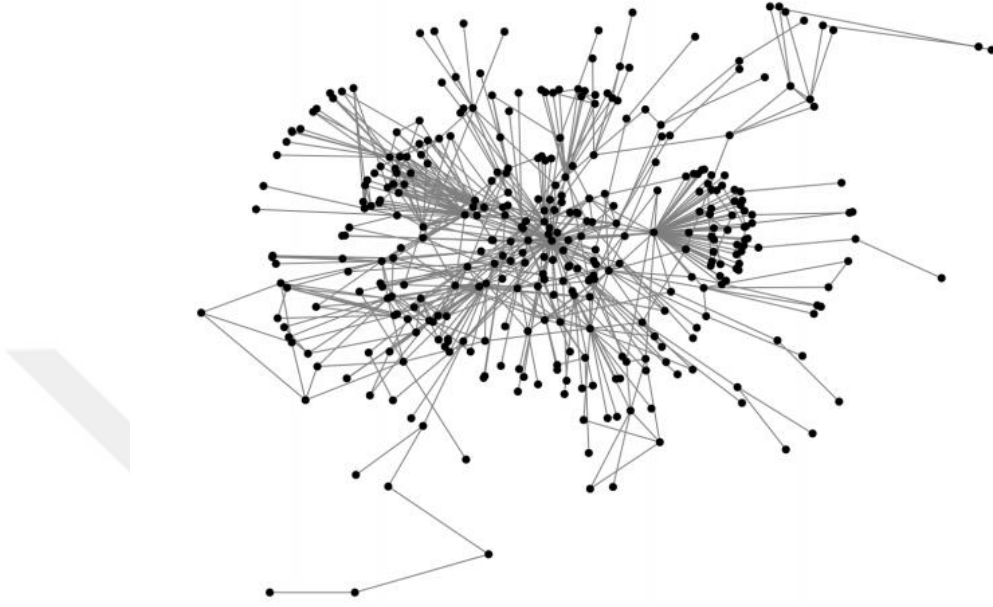
Sargut (2006: 4)'a göre sosyal sermaye, karşılıklı güven ve bireylerin kaynaklara ulaşmalarını sağlayan bağlantıları ifade eden ağ düzenekleridir. Sosyal sermayenin ikinci bir yönü bilgi gibi kaynakları sağlayan, köprü oluşturucu bağlardan oluşmaktadır (Putnam, 2000).

Aktörlerin kimliği sosyal açıdan bakıldığında içinde bulundukları yapı içerisinde kimleri tanıdıkları, kimlerle nasıl ilişki içerisine girdikleriyle alakalı ilişki setleri üzerinden oluşmaktadır (Çiftçi, 2011: 66). Bu ilişki setlerini açıklamakta kullanılan ağ kavramı aktörleri birbirine bağlayan bağlardır (Seibert vd., 2001: 220) ve aktörlerin diğer aktörlerle olan ilişkilerini anlamak için kullanılmaktadır.

Şekil 1.2'de görüldüğü gibi ağ düzeneği olarak ifade edilen yapı, aktörlerin diğer aktörlerle kurduğu ilişki sonucu ortaya çıkan bağların bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. Yapı itibarıyla bu bağların çokluğu, karmaşıklığı ve zenginliği “örümcek ağına” benzer bir görünüm oluşturmakta ve bu görünüm bağları açıklamakta kullanılmaktadır. Yapıya göre aktörlerin sahip olduğu bağlantılar ağları oluştururken, bu ağlarda sosyal yapıyı oluşturmaktadır (Çiftçi, 2011: 66).

Sosyal sermayeyle sonuçlanan bağlar, yoğunlukla bireylere atfedilmesine rağmen kurumsal düzeyde de ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlar doğrudan veya dolaylı olabilir, yoğunlukları değişebilir ve analiz edilen ağın türüne bağlı olarak sonuçlar (sosyal sermayeyi bağlama veya köprüleme açısından) değişiklik gösterebilmektedir (Davidsson ve Honig, 2002: 308). Çünkü aktörlerin ağ düzenekleri içerisindeki yapısal konumları önemli hale gelmektedir (Sargut, 2006: 6). Aktör, içerisinde bulunduğu ağ düzeneğinde sahip olduğu ilişkiler setini farklı niteliklerde (güçlü, zayıf, merkezi, aracı) oluşturduğundan bu bağların aktör üzerine etkisi diğer bir ifade ile elde

edecekleri fayda ve avantajlar farklılık arzedecektir (Kwon ve Adler, 2014: 414). Dolayısıyla aktörün merkeziliği, bağların gücü, yapısal boşluklar gibi durumlar hangi ağların hem bireyse hem de örgütsel anlamda fayda sağladığını belirlemeye yardımcı olmaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 308).



Şekil 1.2. Bir Sosyal Ağ Görünümü (Kaynak: <https://patrickroos.org/2014/01/10/evolutionary-graph-theory-and-network-science/>)

1.3.3. Sosyal Ağ Teorileri

Kişiler ve onların içerisinde bulunduğu sosyal yapının ve yapı içerisindeki ilişkilerin araştırılması ile ortaya çıkan ağ kavramı birçok disipline sağladığı farklı bakış açısı ve yöntemsel katkı birçok araştırmaya konu olmaktadır (Berk, 2016: 17). Ağ kuramı, ağı oluşturan aktörler arasındaki ilişkilerin yapısını inceleyen bir kuramdır (Wasserman ve Faust, 1994: 3). Sosyal ağ kuramı belli bir ağda yer alan aktörlerin aralarındaki ilişkiyi inceler ve aktörün sosyal davranışı ve hareketlerini, içerisinde gömülü olduğu ağlardan oluşan sistemi bir bütüncül olarak ele alarak açıklamaya çalışmaktadır (Eren, 2019: 1124).

Sosyal ağ, bir veya daha fazla ilişkiyle birbirine bağlanmış, sosyal açıdan alakalı düğümler kümesidir. Düğümler veya ağ üyeleri, ilişkiler tarafından bağlanan birimlerdir. Bu birimler en yaygın olarak kişiler veya kuruluşlardır, ancak prensip olarak diğer birimlere bağlanabilen birimler düğüm olarak incelenebilmektedir. (Scott ve Carrington, 2011: 11).

Aktörlerin diğer aktörler ile ilişkilerinden oluşan yapı olarak nitelendirilen sosyal ağ düzenekleri içerisinde bir aktörün sahip olduğu bağlantıların niteliği, yapının içerisinde bulunduğu konum ve ilişkilerin nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin süreçler ağ kuramının temel araştırma konuları olmuştur ve bu bağlamda yapılan çalışmalar incelendiğinde *aktörün ağ düzeneginde merkezde konumlanma derecesini ifade eden merkezilik tartışmaları, güçlü bağlar tartışması , zayıf bağların gücü tartışması ve yapısal boşluklar tartışması* olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Tuzlukaya, 2013: 22). Bu bağlamda bu çalışmada, “zayıf bağlar”, “yapısal boşluklar” ve “sosyal kapalılık” kuramları incelenmektedir.

1.3.3.1.M.S. Granovetter ve “Zayıf Bağların Gücü” Yaklaşımı

Granovetter (1973)’in, ileri sürdüğü “zayıf bağların gücü” kuramında, aktörler arasındaki ağ bağlantılarının niteliği ön plana çıkartılmaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 312) ve bir bağın gücünü, zamanın, duygusal yoğunluğun, yakınlığın (karşılıklı güven) ve bağlamayı karakterize eden karşılıklı hizmetlerin (muhtemelen doğrusal) bir kombinasyonu olarak belirtmektedir (Granovetter, 1973: 1361).

Granovetter (1973: 1370) ’e göre zayıf bağlar, aktörlerin kurulan bağlantı sayılarının fazlalığıyla birlikte daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşmalarını sağlamaktadır çünkü zayıf bağlar, bağlantısı kesilmiş insanları “köprüleyen” bir niteliği olduğu için, aktörlerin yakından tanıdıkları ve benzer insanlar arasındaki güçlü bağlarda değiş tokuş edilen homojen bilgilerin dışında yatan çeşitli bilgi ve fırsatlara erişim sunmaktadır.

Her ne kadar zayıf bağ ilişkilerinde kaynak değişimini kolaylaştırmak belki de daha zor olsa da taraflar genellikle birbirlerine daha az güven duydukları ve karşılık vermek için daha az zorlandıklarını hissettikleri için, zayıf bağ ilişkileri bireyler (yani istihdam fırsatları ve bilgileri) ve gruplar için önemli kaynakların paylaşımını sağlamaktadır (Davidson, 2010: 12). Sözen ve Gürbüz (2012: 313)’e göre zayıf bağlar aktörler ve/veya sosyal gruplar arasında her zaman gerçekleşmeyen bağlantılar aracılığıyla oluşmakta (örn: konferans, fuar vb. etkinlikler sayesinde dışarıdaki aktörlerle ilişki kurarak) ve oluşan bu nadir bağlantılar aktörü bulunduğu ağ düzeneginin dışında yer alan daha uzak başka bir ağ düzenegiyle bağlantılı hale getirebilmektedir. Böylelikle birçok zayıf bağa sahip olan bir kişi yeni bilgiler edinme

yeni kaynaklara ulaşabilme konusunda önemli bir avantaja sahip olacaktır (Granovetter, 1973: 1367).

Aktörlerin sahip oldukları ilişkilerin (görüşme sıklığı ve yakınlık derecesi ile ölçülebilen) gücü zayıf bağlar kuramından çıkarılacak en önemli bulgudur. Buna göre bireylerin birbirlerini tanıma olasılığı bağların gücüyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla bağlar güçlendikçe birbiriyle aynı ağ düzeneği içerisinde birbirine benzer kişiler bir araya geldiğinden yeni bilgi ve kaynaklara ulaşım bu ağ yapısı içerisinde zorlaşmaktadır ve bu bağlamda zayıf bağlar aktöre yeni kaynaklara ulaşma imkânı sağlamaktadır (Özdemir, 2007: 69).

Zayıf bağların gücü, bu tür bağların farklı gruplar arasında köprü görevi görebilmesi ve farklılaşan bilgi ve kaynaklara ulaşabilmekten gelmektedir. Artan sayıda güncel araştırma, bilgi toplamanın ve kaynaklara ulaşmanın yapısal boşlukların olduğu ağ düzeneklerinde aracılık faaliyetleri ile daha etkili biçimde gerçekleşebildiğini tartışmaktadır. Bu tartışmalara göre, yapısal boşlukların olduğu ağ düzenekleri farklı bilgiye ve değişik kaynaklara ulaşmayı olanaklı kılmakta, yapısal boşlukları köprüleyen aktörlere ise alanda diğerlerine kıyasla görece avantajlı bir durum yaratmaktadır (Brass vd., 2004: 805; Tuzlukaya, 2013: 25).

1.3.3.2. R.S. Burt ve Sosyal Ağ Yaklaşımı

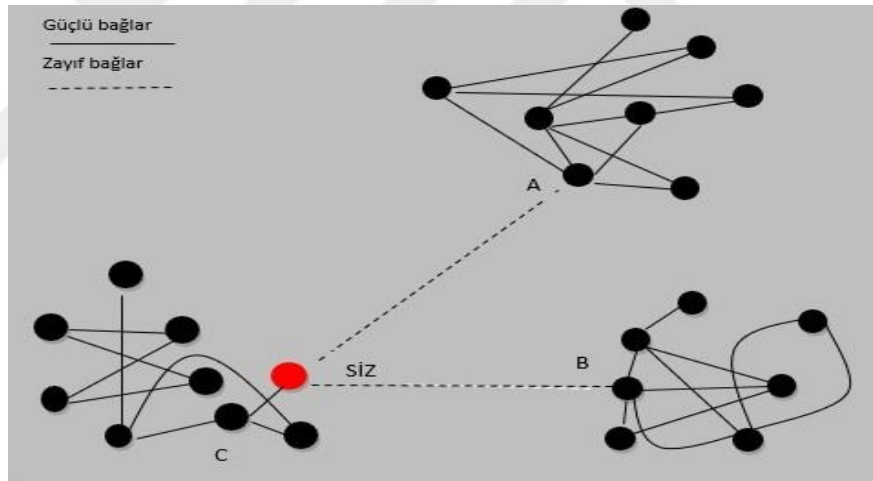
Yapısal boşluk teorisi (Burt 1992, 1997a), ağ yapısı ile sosyal sermayenin yararları arasındaki ilişkiye alternatif bir bakış önermektedir. Burt (1997a) sosyal ağların niteliğinden ziyade, bir sosyal ağdaki ayrı kümeler arasındaki bağlantı eksikliğinden kaynaklanan aracılık fırsatlarına odaklanmıştır (Akt: Garguilo ve Benassi, 2000: 4). Sosyal bir varlık olan insan ve/veya örgütlerin mutlaka ağları olacaktır. Onlara avantaj sağlayan içerisinde bulundukları ağın yapısı ve yapı içerisindeki bu bağlantıların konumlarıdır (Burt, 1995: 8).

Yapısal boşluklar, ağı oluşturan ilişki kümeleri arasında zamanla gelişen birbirine benzeyen insanların kümelenip diğerleriyle bağlantıların eksilmesi, hatta olmaması ile ortaya çıkmaktadır. (Burt, 2010: 3).

Yapısal boşluklar sosyal ağ düzeneği içerisinde aracılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Burt, 2010: 3). Yapısal boşluk teorisi, sosyal sermayenin faydalarının, bilgi çeşitliliğinden ve bir sosyal ağdaki ayrı kümeler arasındaki bağlantı eksikliğinden

kaynaklanan aracılık fırsatlarından kaynaklandığını iddia etmektedir (Gargiulo ve Banassi, 2000: 4). Yapısal boşluklar bulunan yani birbirleri arasında bağlantıları olmayan aktörleri, grupları birbirine bağlayan aktörlere aracı ya da köprü denilmektedir (Burt, 2008: 35). Ağları aktörler/ gruplar arasındaki yapısal boşlukları köprüleyen insanlar, ödüllendirici fırsatları tespit etme ve geliştirme konusunda bir avantaja sahiptir. Bu kişiler kaynaklara erişebilme açısından diğer kişilere kıyasla daha avantajlı konumdadırlar. Dahası daha geniş bir gözlem alanına sahiptirler ve bu sayede mevcut veya oluşmakta olan grupları erkenden fark edebilir ve gruplar arasında bağlantıların oluşmasını sağlayabilirler (Burt, 2004: 354).

Şekil 1.3’deki ağ düzeneğinde yapısal boşlukların oluşumu görülmektedir. Buna göre üç farklı kapalı ağ kümesi yer almakta ve kümeler arasındaki bağlantılar her kümeden bir aktör zayıf bağlar ile diğer kümeleri birbirine bağlamaktadır. Bu bağlantılar sayesinde her üç grubun elemanları arasında bilgi akışı meydana gelmekte ve birbirlerinin farkına varmaktadırlar.



Şekil 1.3. Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar (Kaynak: Burt, 1992: 27)

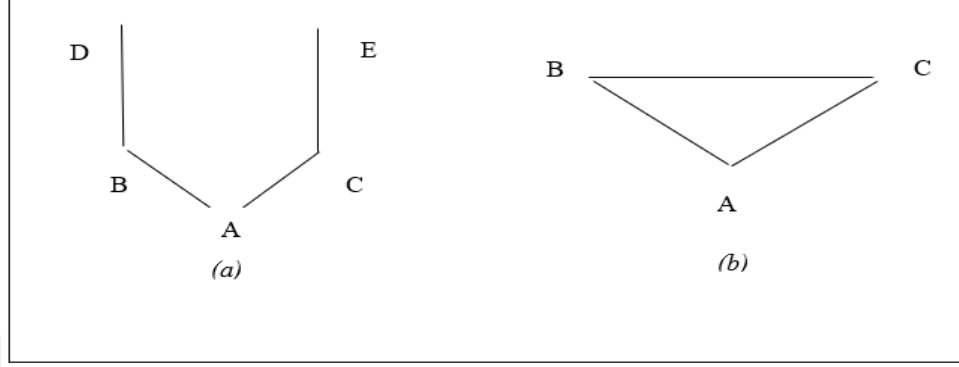
Burt (1992: 27)’ e göre burada kümeleri birbirine bağlayan temel unsurun zayıf bağlardan ziyade bağlantıyı sağlayan aktörlerin üstlendiği aracılık rolü olduğunu savunmaktadır. Dahası kümeler arasında oluşan bağlantıların zayıf ya da güçlü olmasından bağılı olmaksızın tüm yapısal boşluğu dolduran tüm köprülerde bilgi akışının oluşacağını ifade etmektedir (Burt, 1992: 28). Bu yüzden temel öncelik, aktörün yapısal boşluklar arasında köprü görevi üstlenip kümeler arasındaki bağları oluşturmasıdır (Sözen, 2007: 31).

Her ne kadar yapısal boşluk teorisi esas olarak rekabet avantajı elde etmeye yarayan kaynaklar ile ilgilense de Burt (1997), aynı zamanda aktörlerin özerkliğini organizasyonlarda etkin koordinasyonu teşvik etmek için önemli bir faktör olarak görmektedir (Akt: Gargiulo ve Banassi, 2000: 3). Bir aktör ne kadar farklı sosyal çevreler veya bağlamlar içerisinde olursa, o aktörün harekete geçirebileceği kaynak çeşitliliği o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifade ile, birçok benzer ağlardan oluşan bir ağ düzeneği, elde edilebilecek farklı fırsatları sınırlamaktadır. Bu sınırları aşmak için ağ “girişimcileri” ağlarındaki yapısal boşlukların sayısını en üst düzeye çıkarmaya çalışacak bu durumda farklı çevreler arasındaki bağlantıların onlara bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Kapalı bir ağın üyelerine çok az haber getirdiği varsayılırken, birçok yapısal boşluğu köprüleyen bir kişi daha fazla bilgi alabilir, daha erken bilgi alabilir ve muhtemelen doğruluğu kontrol etme fırsatı nedeniyle daha yüksek güvenilirlikle bilgi elde edebilmektedir (Flap ve Völker, 2001: 302). Burt (1997: 343)’e göre, yapısal boşluklar açısından zengin bir iletişim ağı olan yöneticiler “bürokratik” olarak izlenebileceğinden daha etkili bir şekilde bilgiyi izlemektedirler. Bilgilerin aktarılmasında yazılı kaynaklara nazaran daha hızlı ve daha fazla kişiye taşımakta başarılıdır. Bunun nedeni olarak Burt (1992) yöneticilerin uyumlu, gömülü ağların bir parçası olmadıklarını dolayısıyla sahip oldukları yüksek sosyal sermaye gücüyle yapısal boşlukları iyi değerlendirip ağların yarattığı fırsatları değerlendirebileceklerini ifade etmektedir (Akt: Gargiulo ve Banassi, 2000: 4).

1.3.3.3. James Coleman: Sosyal Kapalılık Kuramı

Coleman (1988, 1990)’ın sosyal kapalılık teorisi, kapalı ağların (etkili normların bağlı olduğu sosyal ilişkilerin bir özelliği (Coleman, 1988:105)) taraflar arasındaki güven ve iş birliği alışverişini kolaylaştıran sosyal norm ve yaptırımların üretimine olumlu etkisini vurgulamaktadır. Coleman (1988)’a göre sıkı bağlarla bağlı bir ağın üyeleri birbirlerine güven duymaktadır. Bu güven tarafların karşılıklı ilişkilerindeki belirsizlikleri azaltırken, birlikte iş yapma, ortak menfaatler açısından birlikte hareket edebilmelerini sağlamaktadır. Bir aktörün kullanabileceği sosyal sermaye miktarı, bu aktörü çevreleyen ağın kapanmasının bir fonksiyonu olmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2001: 3). Kapalı bir ağda, iletişim hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşir, böylece her ağ üyesi aynı şeyleri bilmektedir. Ağ, yakınlığının bir nedeni olan birçok güçlü bağdan oluşur: eğer A oyuncusu B oyuncusuna karşı güçlü bir bağa ve B oyuncusu oyuncu C'ye karşı güçlü bir bağa sahipse, A ve C'nin de ilişkisi de güçlü olur. Bu yerleşiklik

nedeniyle, ağ üyelerinin birbirlerine güvenecekleri varsayılmaktadır (Flap ve Völker, 2001: 302). Aktörler bireysel hedeflerine ulaşmaya çalışırken belirsizliğin olduğu hayatta diğer aktörlerle iş birliği içerisine girmek durumundadırlar. Bu gereklilik kapalı ağların avantajlarının temel bağlamını oluşturmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2001:3)



Şekil 1.4. Kapalı Olan ve Olmayan Ağ Yapısı (Kaynak: Coleman, 1988)

Kapalı olmayan bir ağı temsil eden Şekil 1.4(a)'da, A'nın gücü tamdır. B ve C, A'ya karşı birleşemezler ancak A, D ve E ile iletişime geçerek B ve C'yi etkileyebilir. Şekil 1.4(b)'de ise B ve C birleşerek A'ya karşı bir güç oluşturabilirler. Bu durum etkin normların oluşmasının zor olduğu durumlarda sosyal sermayeyi kullanılabilir bir kaynak haline getiren kapalı ağların aktörlerce oluşturulacaktır. Bununla beraber kapalı ağlar yapısı gereği (A, B ve C birbirini tanıyan, birbirleriyle benzer ilişkiler yaşayan aktörler olarak) bağlantı ve ilişkilerden oluşacak kaynaklar üzerinde sınırlayıcı bir durumda ortaya çıkartabilmektedir (Çiftçi, 2011: 92).

Sonuç itibarıyla Coleman (1990: 318-321), sosyal kapalılık kuramında, yapısal boşlukların tersine sosyal ağların kapalı olmasıyla birlikte etkin normlar güçlenecek ve bununla birlikte kişiler arasında güven, iş birliği gibi esaslar gelişebilecektir. Gelişen güven, iş birliği gibi esaslar sayesinde ise insan ilişkilerinde yaşanabilecek belirsizlikler azalacak, karşılaşılabilecek potansiyel riskler azalacak ve karşılıklı bilgi paylaşımı kolaylaşacaktır.

1.3.4.Sosyal Ağ Analizi

Yapısı gereği dinamik ve karmaşık bir olgu olan sosyal yapıyı ve bu yapı içerisinde yer alan aktörleri analiz etmek amacıyla aktörlerin karşılıklı etkileşimleri de göz önüne alan sosyal ağ analizi geliştirilmiştir (Gürsakal, 2006: 184). Sosyal ağ

araştırmalarının temel kaygısı, sosyal yapıların fırsatları, davranışları ve bilişleri nasıl kolaylaştırdığını ve sınırladığını anlamak (Carrasco vd., 2008: 963) ve aktörler arasındaki sosyal bağların örüntülerini tespit etmek ve yorumlamaktır (De Nooy vd., 2005: 5).

Sosyal ağların evrensel bir tanımı olmamakla beraber, Scott ve Carrington, (2011: 11)' a göre, sosyal ağ, bir veya daha fazla ilişkiyle sosyal açıdan birbirine bağlı ve alakalı bir dizi düğümdür. Aynı ifadeyi Hanneman ve Riddle (2005: 19), sosyal ağları, birbiriyle ilişkileri olabilecek bağlantı noktaları, düğümler ve araçlardan oluşan bir dizi aktörler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Emirbayer ve Goodwin (1994), sosyal ağları belirli bir bağlam içerisinde aktörlerin, birbirlerine bağlandığı sosyal ilişki kümeleri olarak tanımlarken, Knoke ve Kublinski (1982) bir grubu oluşturan aktörlerin birbirleri arasında sahip olduğu ilişkiler örüntüsü olarak ifade etmektedir (akt: Eren, 2019: 1125).

Sosyal ağ analizi, ağ analizindeki analiz biriminin birey değil, bireylerin bir koleksiyonundan ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşan bir varlık olduğunu belirtmektedir (Wasserman ve Faust, 1994: 5). Sosyal ağlar genellikle “birbirine bağlı” gruplardan oluşmaktadır. Sosyal etkileşim, dayanışma, paylaşılan normlar, kimlik ve kolektif davranışın temeli olması sebebiyle yoğun bir şekilde etkileşime giren insanların kendilerini bir sosyal grup olarak kabul etmesi beklenmektedir. (De Nooy vd., 2005: 61). Sosyal ağ analizi, başlangıç noktası olarak sosyal yaşamın öncelikle ve en önemlisi ilişkiler ve bu ilişkilerin oluşturduğu kalıplar tarafından yaratıldığı fikrini almaktadır (Scott ve Carrington, 2011: 11).

Pozitif bilim temelinde yapılan istatistikî analizlerde ağaçlardan çok ormanın tümün odaklanılır. Buna karşılık ağ bilimi hem birimler arasındaki etkileşime hem de birimlerin özelliklerine(ağaçlara) odaklanılmasını sağlamaktadır ve bir anlamda analiz birimi açısından mikro ile makro arasında geçişi sağlayan bir köprü oluşturmaktadır (Gürsakaç, 2006: 184). Sosyal ağ analiz mantığında, bütünden parçaya, yapıdan, bireyler arası ilişkilere, ilişkiden, davranışa doğru bir akışı incelemek vardır ve bir sistemin bölümlerinin, parçalar arasındaki ilişkileri analiz ederek incelenmesi yer almaktadır (Tindall ve Wellman, 2001: 1).

Sosyal Ağ analizinde bunları ölçmek için çeşitli özellikler ve boyutlar kullanılmıştır (Hoang ve Antoncic, 2003: 171). Ağ analizleri, bir ağın ne kadar yoğun,

sınırlı veya kümelenmiş olduğu; boyutunda ve heterojenliğinde çeşitlendirilmiş veya daraltılmış olup olmadığı, ilişkileri ne kadar dar şekilde uzmanlaşmış veya geniş tabanlı olduğu, ağlardaki dolaylı bağlantıların ve konumların davranışı nasıl etkilediği; ilişkilerin içinde çalıştığı yapısal bağlamlar neler olduğu (Tindall ve Wellman, 2001: 1), bir aktörün ağ içerisindeki önemi, ağda yer alan bağlantıların yönü, kuvveti, açık veya kapalı olup olmaması gibi niteliklerinin belirlendiği analizlerdir.

Tablo 1.1. Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri (Kaynak: Eren, 2019)

Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri	Tanım ve Açıklama
Ağ Merkezileşme (Network Centralization)	Bir aktörün bağlı olduğu aktörlerle olan ilişkilerinin sayısının, bu ikinci aktörlerin diğer aktörlerle olan ilişkilerinin sayısına ağırlıklandırılmış oranı.
Yoğunluk (Density)	Bir ağdaki aktörler arası mevcut bağların sayısının, olması muhtemel en çok bağ sayısına oranı. 0-1 değerleri arasında değerler alabilen yoğunluk oranının yüksek olması ağ içindeki aktörlerin daha sıkı bağlantılı olduğunu gösterir.
Derece (Degree)	Diğer aktörlerle olan doğrudan bağlantıların sayısıdır. Derece, ağ içindeki aktörlerin birbirleri ile bağlantılarının toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır.
Gelen Derece (In-degree)	Diğer aktörlerden aktöre doğru olan bağlantıların sayısı (gelen bağlantılar) (Seçilme sayısı)
Giden Derece (Out-degree)	Aktörün diğer aktörlere doğru olan bağlantılarının sayısı (giden bağlantılar) (Seçme sayısı)
Yakınlık (Closeness)	Grup içindeki aktörlerin birbirine uzaklığının mesafesini veren ölçü birimidir. Bir aktörün ağdaki diğer aktörlere doğrudan veya dolaylı olarak mesafesinin derecesidir ve aktörün ağ içinde bilgiye erişim yeteneğini, ağdaki diğer aktörlere ne kadar hızlı bağlanabileceğini yansıtır.
Arasındalık (Betweenness)	Ağ içindeki aktörün diğer aktörlerin arasında (yolları üzerinde) bulunma derecesi, köprü.
Öz-vektör merkeziliği (eigenvector centrality)	Bir aktörün ağ yapısı içindeki önem derecesi.
Kümelenme Katsayısı (Clustering Coefficient).	Ağ içindeki çeşitli aktörlerin komşuları ile aralarındaki doğrudan bağlantılarının bir ölçüsüdür. 0-1 değerleri arasında değerler alabilen kümelenme katsayısının yüksek olması ağ içindeki aktörlerin daha sıkı bağlantılı olduğunu gösterir.
Klik (Clique)	Bir ağın birbirine doğrudan ve güçlü bağlarla bağlı aktörlerinin oluşturduğu alt kümesi. N-Klik: Bir ağın n sayıdaki bağla birbirine ulaşabilen tüm aktörleri
Köprü (Bridge)	İki aktörü birbirine bağlayan ve ortadan kaldırılması durumunda iki aktörü bağlantısızlaştıracak bağ.
Köprübaşı /Ulak (Gatekeeper)	Ağın dış dünya ile bağlantısını sağlayan tek aktör
Yalnız –İzole (Isolated)	Ağdaki diğer aktörlerle bağlantısı olmayan aktör.
Yıldız (star)	Bir gruptaki en yüksek merkeziliğe sahip (yıldızın ortasındaki) aktör.
Yapısal Boşluk	İki bağımsız ağ ya da aynı ağ içerisindeki iki aktör ve/veya grup arasındaki bağlantısızlık durumu.
Merkezilik Ölçüleri (Centrality Measures)	Derece, yakınlık, arasındalık ve özvektör merkeziliğinin birlikte değerlendirilmesi.

Ağların ölçümlelerinde bir aktörün ağdaki konumunu ifade eden ağ merkeziliği, bir aktörün doğrudan ve dolaylı bağlantıları ve ara bağlantılarla ağdaki diğer kullanıcılara “ulaşma” yeteneği; “bir odak aktör ve diğer aktörler arasındaki doğrudan bağlantıların sayısı” olarak tanımlanan ağ boyutu; yakınlık, önceliklilik veya temas sıklığı gibi ilişkisel yönler (Hoang ve Antoncic, 2003: 171); bağların olmadığı yerlerde onları birleştiren aktörler arasındaki köprüleri ifade eden yapısal boşluklar; ve bir aktörün ağı içindeki diğerleri arasındaki birbirine bağımlılık derecesini ifade eden ağ yoğunluğu/kapanması gibi analizler yapılmaktadır (Davidson, 2010: 10). Sosyal ağ analizine ilişkin kullanılan ölçüm yöntemleri Tablo 1.1’de görülmektedir. Merkezilik, arasındalık, yakınlık ve yoğunluk gibi kavramlar araştırmanın yöntem kısmında ayrıntıları ile açıklanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE HIPOTEZLER

2.1. Sosyal Ağ, Yönetim Kurulu İlişkisi

Yönetim kurulları, şirketlerde stratejik kararlar alan ve bu nedenle karmaşık görevlerle karşı karşıya olan bir işletmenin en tepesindeki karar alma gruplarıdır (Forbes ve Milliken, 1999: 492) ve bir firmada karar alma konusunda nihai yasal otoritedir. (Adams ve Ferreira, 2007: 218). Yönetim kurulları, kontrol, hizmet ve kaynak bağımlılığı gibi belirli rollerin yerine getirilmesiyle firmalara hizmet vermektedir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 133). Yönetim kurulları aldıkları kararlarla kıt kaynakları tahsis ederler, belirsizliğin olduğu durumlar ile ilgilenirler ve kuruluşun gelecekteki başarısı için önemli olan diğer kuruluşlarla bağlantı kurarlar (Domhoff, 2005:25). Yönetim kurulu, büyük şirketlerin üst düzey yöneticilerini birbirine bağlayan resmi bir mekanizmadır; liderler ile bilgi alışverişinde bulunma, liderlik uygulamalarını ve akranlarının tarzını gözlemleme ve bu uygulamaların sonuçlarına ilk elden tanık olmalarını sağlamaktadır. (Gulati ve Westphal, 1999: 473).

Tüm bu görevlerin en etkin şekilde yerine nasıl getirilebileceği konusunda yapılan araştırmalar kurul kompozisyonu ve kurulda yer alan üyelerin bağımsızlığına odaklanmaktadır (Anderson ve Reeb, 2004: 210). Yönetim kurulunun rollerine ilişkin çalışmalara bakıldığında izleme, kaynak sağlama gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Dalton vd. (1998: 275), yönetim kurulu üyelerinin en büyük rolünün kuruluşun yönetim ve karar sürecini izlemek olduğunu ifade etmektedir ve günümüz iş dünyasında, dışardan olarak ifade edilen yöneticilerin kurumsal yönetim ve stratejik karar alma süreçlerinde giderek daha aktif bir rol oynaması beklenmektedir (Kor ve Sundaramurthy, 2008: 3).

Bu bağlamda bir kuruldaki bağımsız üyelerin varlığı yönetim kurullarının etkinliğinin bir ölçütü olarak literatürde tartışılmıştır. Çünkü, tüm dünyada uygulanmaya çalışılan ve şirketlerin adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısının oluşturulmasına yön veren kurumsal yönetim çalışmaları yönetim kurullarının “bağımsızlaştırılması”nı sağlamaya çalışmaktadır. Bu çalışmaların temelinde vekalet teorisyenlerinin tartıştığı gibi şirketi fiilen yönetenlerin yönetim kurullarınca denetlenebilmesidir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008: 47). Bu

denetleme mekanizması üzerine yapılan incelemelerde literatürde yöneticileri içeriden (firma çalışanları) veya dışarıdan (çalışan olmayanlar) olanlar olarak sınıflandırılmaktadır (Anderson ve Reeb, 2004: 210). İçeriden yöneticiler firma çalışanları, emekli çalışanlar veya firma çalışanlarının aile üyeleri olan yöneticilerdir bunun dışında kalanlar ise şirketle herhangi bir bağlantısı olmayan dışarıdan-bağımsız yöneticilerdir (Anderson ve Reeb, 2004: 216).

Kurul kompozisyonlarında içerden ve dışardan “bağımsız” yöneticilerin oranları üzerinden çalışmalar yapılmış ve bu araştırmalar ile yönetim kurullarının işlevselliği açıklamaya çalışılmıştır (Barroso-Castro vd, 2017; Ferris vd., 2003; Eraković ve Goel, 2008; Van Ees vd., 2008). Yönetim kurulu üyelerine atfedilen bir diğer temel rol ise yöneticilik yaptığı şirkete sahip olduğu kaynaklarını taşımasıdır. Jones vd. (2008: 1011), kurul yöneticilerin sağladığı yardımları, (1) tavsiye ve danışmanlık; (2) meşruiyet; (3) diğer kuruluşlar ile ve şirket arasında bilgi iletişim kanallarının oluşturulması ve (4) şirket dışındaki önemli unsurlara erişim olarak sıralamaktadır. Kurumsal Yönetim araştırmalarının önemli bir varsayımına göre de "bir kuruluş bir kişiyi bir yönetim kuruluna atadığında, o kişi kuruluşu desteklemeye geleceğini, kuruluşun sorunlarıyla ilgileneceğini, değişken olarak başkalarına sunacağını ve yardım etmeye çalışacağını beklentisi içerisindedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 163).

Yönetim kurulu üyeleri üst düzey yöneticilere tavsiye ve destek sağlamakta ve böylelikle kurumsal kurullar için değerli bir kaynak oluşturmaktadır (Arosa vd., 2010: 238). Yine Carpenter ve Westphal (2001: 639), stratejik olarak ilgili kuruluşlarla bağları olan yöneticilere sahip kurulların tavsiye ve danışmanlık verebildiklerini ve bunun şirketlere önemli bir kaynak sağladığını ifade etmektedirler.

Domhoff (2005: 25), yöneticilerin yaptıkları bu katkılar açısından bakıldığında özellikle bağımsız yöneticilerin örgütün ortamındaki belirsizliği azaltmaya yardımcı olan örgütün elçileri olarak görüldüğünü söylemektedir. Bununla beraber “içeriden” sayılabilecek yöneticilerin de hizmet ve kaynak edinme görevlerini başarıyla yerine getirmeleri beklenmektedir. Firmanın operasyonları hakkında derin bilgi birikimi nedeniyle, içeriden yöneticilerin yüksek kaliteli kararlar almaları ve hizmet işlevlerini başarıyla yerine getirmeleri beklenmektedir (Tian ve Lau, 2001; Gugler vd., 2004; Gökşen ve Karataş, 2008: 135).

Bunlarla birlikte kurumsal yönetim yapıları ve buna bağlı olarak yönetim kurulları, şirketlerin faaliyette bulundukları ülkelere göre çeşitlilik göstermektedir ve toplumsal bağlam, kurumsal yönetim mekanizmasını şekillendirmede rol oynamaktadır (Gökşen ve Karataş, 2008,133). Makro-kurumsal bakış açısı bir ülkenin kendine has bir “kurumsal mantık”, bir “iş sistemi” yarattığını savunmaktadır. Bu kurumsal mantık ve veya iş sistemi kendine özgü, rekabet gücünü kurumsal çevresi ile uyumundan alan bir egemen örgütsel form yaratmaktadır. Aynı formu taşıyan örgütler, çevreye aynı tip bağımlılık göstermekte ve çevresel değişikliklerden aynı şekilde etkilenmektedir (Dirlik, 2016: 9).

Türkiye’de egemen olan ekonomik aktör de holdinglerdir (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 332). Bu örgütsel formda aile, holdinge bağlı şirketler arasında karşılıklı iştirakler kurup bu yapıyı da oluşturdukları merkezi yönetim birimi ile yönetmektedir. Aile, bu yönetim biriminde kilit pozisyonları elinde bulundurarak grup üzerinde mutlak kontrol sahibi olmaktadır (Yiu vd., 2007:1562).

Aile sahipliğinin kontrolünde bulunan şirketlerde, mülkiyet ve kontrol, aynı ailenin üyesi olan bir veya birkaç kişinin elinde bulunur (Zattoni vd., 2015: 1216). Mülkiyet ve kontrol arasındaki çakışma nedeniyle, yönetim kurullarına genellikle hissedarlar hâkim olmaktadır (Gersick vd., 1997).

Aileler geleneksel olarak yönetim kurullarını özellikle grup büyüdükçe iş grubu üzerindeki kontrolü sürdürmek için bir mekanizma olarak görmektedir (Gökşen ve Öktem, 2009: 202). Yönetim kurulları, grubu oluşturan şirketler arasında aile kontrolünün ve koordinasyonunun sağlanmasında etkili olduğu için, stratejik kararların yönetim kurulu düzeyinde alınması muhtemeldir. Bu eğilim muhtemelen Türk iş grubunu karakterize eden merkezi karar alma tarzı ile daha da vurgulanmaktadır (Gökşen ve Öktem, 2008: 59).

Aileler, şirketlerini kontrol ederken ilk olarak piramidin üstünde bir holding şirketi ile piramidal sahiplik yapıları kurarlar. Neredeyse tamamen aileye veya bazı durumlarda ailelere ait olan holding şirketi, grup firmalarının hisselerini tutarak ve grup için merkezi yönetim birimi olarak hareket ederek kontrol güçlerini artırmaktadırlar (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 330). Grup şirketleri arasındaki karşılıklı iştirakler, kontrolü elinde tutmanın ikinci yolu olarak ortaya çıkmaktadır (Yurtoglu, 2000). Üçüncü bir kontrol mekanizması, kurullarda ve yönetimde ailenin varlığıdır.

Aile üyeleri hem holding şirketinde hem de grup firmalarında yönetim kurulu üyesi olarak görev yaparlar (Gökşen ve Karataş, 2008: 139). Son olaraksa aileler, merkezi yönetim biriminde (holdingin merkezi) çalışan yöneticileri, bağlı şirket kurullarına icracı olmayan yöneticiler olarak atamaktadırlar. Bu yöneticilerin asıl görevi bağlı kuruluşları kontrol etmek ve faaliyetlerini koordine etmek olan merkezi yönetim birimine kontrolün elde tutulmasında yardımcı olmaktır. Ayrıca, hâlâ işletmenin sahibi olan ailenin çalışanı olduklarından bağımsız olarak da algılanamazlar (Gökşen ve Öktem, 2009: 201). Dolayısıyla, sahiplik yapısının Türkiye'deki iş gruplarına ait firmaların yönetim kurulu yapıları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Gökşen ve Karataş, 2008: 139).

Aile tarafından kontrol edilen firmalarda, sahip olan aile, kimin direksiyonda oturacağına (genellikle ailenin bir üyesi) ve ne kadar süre görevde kalacağına karar veren temel belirleyicidir (Useem, 1984: 177). Uzun yıllar şirketlerde çalışan profesyonellerin kurullara atanmasıyla aile kontrol gücünü elinde bulundurmaktadır. Türkiye'de hâkim ekonomik yapı olan holdinglerdeki kontrolcü yapı nedeniyle, yönetim kurullarından içeriden temsil oldukça yüksektir (Gökşen ve Öktem, 2009: 197).

İçeriden olarak nitelendirilen bu yöneticilerin hizmet ve kaynak edinme görevlerini başarıyla yerine getirmeleri beklenmektedir. Firmanın operasyonları hakkında derin bilgi birikimi nedeniyle, içeriden yöneticilerin yüksek kaliteli kararlar almaları ve hizmet işlevlerini başarıyla yerine getirmeleri beklenmektedir (Gökşen-Karataş, 2008: 135). Buna ek olarak, aile üyeleri ve içeriden yöneticiler grup şirketleri arasındaki birbirine bağlı yöneticilikleri nedeniyle birlikte çalışmaya alışkın oldukları için, aralarındaki yakın ve uyumlu ilişki, hizmet rollerini daha iyi yerine getirmelerine yardımcı olabilir (Tian ve Lau, 2001: 250).

Aile üyeleri ve içeriden yöneticiler, birbirlerinin yetkinliklerini iyi bilirler ve işletmenin günlük yönetiminde birlikte çalışmaktadırlar. Ayrıca, aile ve aile dışı yöneticilerin birbirleri hakkında sahip oldukları özel bilgi, iletişimi ve karar almayı kolaylaştırmaktadır. Aile üyeleri ve aile dışı yöneticiler arasındaki yakın çalışma arkadaşlıkları, sahip olunan özel bilgiler süreç içerisinde güçlü sosyal bağlar yaratabilmektedir (Zattoni vd., 2015: 1220).

2.1.1. Sosyal Ağ- Yönetim Kurulu Bağımsız Üye İlişkisi

Aileler, yönettikleri işletmelerin yönetim kuruluna sektöre özgü uzmanlık gücüne sahip olan ve aileye ihtiyaç duydukları objektif değerlendirmelerde bulunabilecek, kendilerinden tavsiye ve danışmanlık almak üzere faydalanabilecek dışardan (bağımsız) kişileri yerleştirebilirler ve bu kişiler aile işletmelerinde stratejik değişim süreçlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilirler (Brunninge, Nordqvist ve Wiklund, 2007; Fiegener vd., 2000; Voordeckers vd., 2007; Akt: Arosa vd., 2010: 238).

Ailelerin sahip oldukları şirketlerin çoğunluk hissesine sahip olmaları doğal olarak şirketin kontrolünü ellerinde tutmalarına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla işletmeye yatırım yapan küçük hissedarların ve alınan kararlardan etkilenen diğer paydaşların haklarının korunabilmesi açısından bağımsız üyelerin işletmelerin yönetim kurullarına seçilmeleri aile kararlarının izlenmesi sağlanabilmektedir. Vekalet teorisi, üst yönetimi diğer yöneticilerden daha etkili bir şekilde izleyebilen ve aynı zamanda ilgili uzmanlığı sağlayabilen “dışardan” yöneticilerin kurumsal yönetimin önemli bir unsuru olması gerektiğini iddia etmektedir. Örneğin, Fama ve Jensen (1983), Baysinger ve Hoskisson (1990), yönetim kurullarında dışardan üyelerin varlığıyla ve onların sahip olduğu uzmanlık, bağımsızlık ve tarafsızlıkları ile üst yönetimi etkin bir şekilde denetleme olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşe uygun olarak Weisbach (1988) ve Huson vd. (2001), “içerden” sayılan yöneticilerin kariyerlerinin CEO'lara bağlı olduğunu ve bu nedenle genellikle içeriden gelenlerin üst yönetimi izleyemediğini veya bunu istemediğini belirtmektedir. Weisbach (1988), ayrıca, kurul kompozisyonu açısından dışardan üyelerin daha ağırlıklı olduğu yönetim kurullarının düşük performansla sahip CEO'nun görevinden ayrılmasını daha kolay sağlayabileceğine dikkat çekmektedir. Bu aynı zamanda dışarıdan üyelerin daha iyi izleyiciler olduğunu gösterir (Huang vd., 2008: 70).

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

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

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

Çoklu sosyal ağlarla bağlantısı olan yöneticiler, “zamanında bilgiye, çeşitli fikirlere ve kritik kaynaklara hızlı erişime sahip oldukları” için daha fazla sosyal sermayeye sahip olacaklardır (Oh vd., 2006: 578). Benzer şekilde, dışardan yöneticilerin birden fazla yönetim kuruluna katılımları, bu kişilerin bulundukları kurullarda yer alan diğerk yöneticiler ile kurdukları bağlantılar sayesinde sosyal sermayelerinin gelişmesini sağlayacaktır (Kor ve Sundaramurthy, 2008: 4). Sonuç itibariyle yöneticilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler dolayısıyla oluşan ağlar içerisinde çeşitli fırsatları ve yetenekleri barındırdığı için sosyal sermaye üretme potansiyeline sahiptir (Adler ve Kwon, 2002: 34).

Bununla birlikte yönetim kurullarına “bağımsız” yöneticilerin atanması ise ailelerin şirket üzerindeki kontrol gücünün bir anlamda elinden alınması anlamına gelmektedir. Ancak aileler sahip oldukları bu kontrol gücü sayesinde şirket sahipleri dışardan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu süreçte yakın arkadaşlar, uzaktan akrabalar, işletmeye danışmanlık yapanlar gibi aile üyeleriyle yakın sosyal bağları olan kişilerin seçimini desteklemektedir (Zattoni vd., 2015: 1216; Bettinelli, 2011: 154). Benzer şekilde Kim, (2007: 31) grubun sahipliğini elinde bulunduran aileyle hemşerilik ya da aynı okullarda eğitim görmüş olma gibi sosyal bağlara dayanan güven ilişkisiyle bağımsız üyelerin kurullara atanmasının mümkün olabildiğini ifade etmektedir.

Finkelstein ve Hambrick (1988: 549), aile üyeleriyle güçlü bağlara sahip olan kişilerin atanmasını bir nevi yönetim kurulunu pasif bir mekanizma haline getirmek olduğunu söylemektedir. Çünkü aileyle kişisel bağları olan kişilerin vekalet teorisyenlerinin bağımsız üyelere atfettiği izleme ve kontrol etme görevlerini layıkıyla yerine getiremeyecekleri ifade edilmektedir (Jones vd., 2008: 1007). Bu noktada, Lipton ve Lorsch (1992: 71-73), yönetim kurullarının çoğunun üst düzey yöneticilerin politikalarını nadiren eleştiren işlevsiz bir mekanizma olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde, Byrd ve Hickman (1992) aile üyelerinin yönetim kurullarındaki bağımsız üyeleri kullanarak işletmede üstün bir izleme mekanizmasının var olduğu ‘illüzyonu’nu yaratıp, şirketi istedikleri gibi süsleyip hissedarları memnun edebileceklerini öne sürmektedir (Akt: Li, 1997: 6).

Yukarıdaki tartışmalara ek olarak, yönetim kurullarının pasif bir mekanizmaya dönüşmesine neden olan farklı görüşlerde literatürde yer almaktadır. Aile üyeleriyle yakın bağlara sahip olsun olmasın, bir bağımsız üyenin kendisini kurula atanmasını sağlayan kişileri destekleme konusunda sosyal olarak kendilerini mecbur hissedebilecekleri (Johnson vd., 2013: 245; Westphal, 1999: 10); yönetim kurulu içerisindeki varlıklarını sayısal anlamda azınlık teşkil ediyor olmaları (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 136); işletmeye ait değerli bilgilere sahip olamamaları (Arioğlu, 2015: 260) gibi görüşler örnek olarak sayılabilmektedir.

Literatürde her ne kadar farklı teorilerin bakış açılarıyla bağımsız üyelerin ne derece bağımsız olduklarına yönelik tartışmalar ortaya konulmaktaysa da yönetim kurullarının işlevselliğinin önemli bir boyutu da yönetim kurulunun uyum içerisinde

hareket etmesidir. Sosyal uyum, belirli sosyal kurumlara ortak üyelik ve bu kurumlardaki sosyal etkileşimlere dayalı dostluklar ile gelişir (Domhoff, 2005: 50). Sosyal uyum, belirli sosyal kurumlara ortak üyelik ve bu kurumlardaki sosyal etkileşimlere dayalı dostluklar ile gelişir (Domhoff, 2005: 50). Yönetim kurullarının sosyal uyumu, kurul üyelerinin birbirleriyle olumlu ilişki kurma ve kurulda kalma motivasyonunu ifade etmektedir. (Bettinelli, 2011: 155). Bu uyumun temel dayanak noktası karşılıklı ilişkiler ağıyla geliştirilen dostluk arkadaşlık gibi kavramlar oluşturmaktadır.

Güçlü bağlar üzerine kurulu olan karşılıklı ilişkiler sosyal kapanmaya neden olmaktadır (Heemskerk ve Fennema, 2009: 811). Sosyal kapalılık kuramının öncüsü olan James Coleman (1988: 105), bir grup içerisinde yer alan kişilerin birbirleri ile karşılıklı sahip olunan güçlü bağlar sayesinde ortak normların oluşacağını savunmaktadır. Sosyal kapanma sayesinde ilişkiler gelişim göstererek zaman içerisinde bir sosyal ağ düzeneği haline gelebilir. Bu gelişimin temel etkenlerinden birisi güvendir. Burt (1992: 16)'e göre güven, güçlü ilişkilerin bir bileşenidir ve karşılıklı tanıdıklar, diğer kişinin güvenilir olarak kabul edilebileceği şekilde kişilerarası bir sigorta poliçesi gibi olmaktadır. İki taraf arasındaki güvenin geliştirilmesi “ortak hedeflerin onları bir araya getirdiğini ve bir arada tuttuğunu” göstermektedir (Barber, 1983: 1). Granovetter (1985: 504), toplumsal yaşamda süreç içerisinde güven temelli kişiler arasında ilişki ağları ortaya çıkmakta olduğunu, aktörler arasındaki davranışların, ilişkilere bağlı olarak kurulmuş ağlara yerleşik olduğunu ve bu durumun, sosyal yaşamda bir güven unsurunun ortaya çıkmasında önemli olduğunu belirtmektedir.

Kapalı ağlarda, aktörlerin birbirlerinin yetkinliklerinden daha fazla haberdar olduklarında sahip oldukları bilgi ve becerileri daha etkin bir şekilde kullanılacağı düşünülmektedir (Zattoni vd., 2015: 1220). Çünkü üyeler grupla özdeşleşmekten gurur duyarlar ve dostane etkileşimleriyle birbirlerine güvenmektedirler, bu yüzden birbirlerini dinleme ve ortak zemin arama olasılıkları daha yüksek olmaktadır. (Domhoff, 2005: 50). Güven, belirsizliklerin olduğu bir ortamda oluşumuyla birlikte bireylerin sahip olduğu kaynakları rahatlıkla paylaşabileceği bir zemin oluşturduğu için aktörler arasında oluşacak güçlü bağlar karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Gargulio ve Benassi, 2000: 184).

Bordieu (1983), Coleman (1988) ve Podolny (2001), aynı ağda yer alan aktörlerin birbirleri arasında oluşturacakları güçlü bağların aynı zamanda sosyal sermaye niteliği kazanacağını ve buradan hareketle sosyal sermaye oluşturabilmek içinde süreç içerisinde diğer aktörlerle güçlü bağlar kurma eğiliminde olacaklarını ileri sürmektedirler (Akt: Sözen, 2007: 101). Birbirlerine bağlı küçük grupların davranışları ile alakalı yapılan çalışmalar incelendiğinde, ağ içerisinde tavsiyede bulunan bireylerin sayısı arttıkça, grup içerisinde benzer davranışlarda bulunma olasılığını artırabileceğini öne sürülmektedir (Westphal, 1999: 9). Bu bağlamda yönetim kurulu üyeleri arasındaki sosyal bağlar karşılıklı güveni ve saygıyı artırmakta ve hem içerden hem de dışardan olan yöneticilerin karşılıklı bilgi ve becerileri kullanma eğilimini teşvik etmektedir (Zattoni vd., 2015: 1220). Benzer şekilde Uzzi (1999: 483), ağ içerisindeki üyeler arasında karşılıklı güven duyma ihtiyacı oluşacağı ve “güvenilir” olarak görülen aktörlerle ilişki içerisine girmenin fayda sağlayacağını ifade etmektedir.

Yönetim kurulu bağlamında değerlendirildiğinde güven-sosyal sermaye oluşturulması ilişkisi şirket sahip veya CEO, şirket profesyonelleri ve dışardan üyeler arasında da söz konusu olmaktadır (Bettinelli, 2011: 156). Literatürde Coleman (1983)’ın sosyal kapalılık teorisiyle paralel nitelikte olan birçok araştırma üst yöneticilerin bulunduğu pozisyonun onlara kazandırdığı statüden farklı olarak “iç halka” ya dahil olan seçkin bir “yönetici elitler” ağından bahsetmektedir (Keller, 1991; Zeitlin, 1974; Clement, 1975; Allen, 1978; Useem, 1984; Useem ve Karabel, 1986; Maclean vd., 2014; Westphal ve Stern, 2006). Çeşitli demografik unsurları temsil eden tanınmış ve güvenilir kurul üyeleri, elit bir sosyal yapının üyeleri olabilmektedirler (Fallon, 2009: 32).

Türkiye’deki holding şirketlerin sahiplik yapısı düşünüldüğünde, yönetim kurullarında şirketin çoğunluk hissesine sahip ailenin üyeleri, o şirkette uzun yıllar çalışmış olan ve “içerden” olarak kabul edilebilecek kişiler ve normatif baskılar sonucu kurula alınan “bağımsız” üyelerin güven temelli kapalı bir ağ olan “iç halka¹”ya dahil olan kişilerden oluşması düşünülmektedir. Jones (1983) güven-sosyal sermaye ilişkisini aile işletmeleri bağlamında ele almakta ve aile işletmelerine "yüksek

¹ Özlem Yıldırım Öktem (2015: 523), “İç halkayı, işletme grubunun başında bulunan aile üyesinin etrafındaki, grubun yönetilmesinde kendisine yardımcı olan, en fazla inanıp, güvendiği kimseler” olarak tanımlamaktadır. Kavram bu çalışmada aynı tanım çerçevesinde kullanılmaktadır.

güvene sahip" kuruluşlar adını vermektedir. Çünkü aile işletmelerinde rasyonellik kadar duygularında dahil olduğu bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Gomez-Mejia vd., 2001: 82). Bu açıdan bakıldığında Türkiye bağlamında çoğunlukla aile sahipliğindeki hâkim ekonomik aktör olan holdinglerde “yüksek güvene sahip” kuruluşlar olarak düşünülebilir. Bu durumda da şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin güven zemininde “iç halka” da yer alıyor olması beklenebilmektedir (Üsdiken vd., 2015: 523).

Heemskerk ve Fennema (2009: 808), yönetim kurullarında oluşan pozisyonların çoğunlukla “yönetici elitlerin” yer aldığı ağlar içerisinde bulunan kişiler ile doldurulduğunu ifade etmektedir. Aynı çalışmada bu kişilerin birden fazla yönetim kurulu üyeliklerinin bulunmasıyla ağda sosyal sermayelerini geliştiren aracılık rolüne sahip olacak ve bu paylaşımcı mekanizma ile (kapalı grupların üyeleri, üye olmayanlara kıyasla diğer üyelerin görüşlerine nispeten açıktır ve bu diğer üyelerin görüşlerini paylaşma olasılığı daha yüksektir) yönetici elit ağlarının yapısal olarak güçlenmiş olacağı belirtilmektedir (Heemskerk ve Fennema, 2009: 809).

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

Diğer taraftan, holdingleri yöneten ailelerin sahip olduğu sosyal sermayelerinin onları da yönetici elitlerden oluşan ağlarının bir parçası olmasını sağlamaktadır (Useem ve Karabel, 1986: 198). Holdingleri yöneten aile üyeleri ve yönetici seçkinler olarak tanımlanan bireyler aynı ağ içerisinde benzer dünya görüşüne sahip olan, benzer inanç ve değerleri paylaşan bir yapı oluşturabileceklerdir (Useem, 1979: 565; Drago

vd., 2011: 625). Belliveau vd. (1996) bu benzerliği, kendi içinde güçlü bağlara sahip aktörler benzer kimliklere sahip olacaklardır. Bu benzer kimliklerin neticesinde bu aktörler benzer eğitim geçmişlerinin yanı sıra yine benzer sosyal kulüp, dernek üyeliklerine de görülebilecektir. Hatta Hoitash (2008: 11) aynı kulüplerin üyesi olmanın, aynı sosyal etkinliklerde bulunmanın ortak bir ağ kurulmasında öncülük edebileceği ifade etmektedir. Benzer şekilde Alan ve Sözen (2017: 343)' e göre bireyler, kulüp, dernekler gibi ağlara katılarak hem sosyal hem de kariyer ile ilgili kazanımlar elde edebileceklerdir. O'neal ve Thomas (1995: 85) ise en sık görülen ağ yapılanmalarının mesleki dernekler, sosyal temaslar, kişisel tanıdıkları, okul bağları ve aile bağları ile ortaya çıktığını ve bu ağların yöneticilerin seçilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir.

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

Eğitim kurumlarının eğitim düzeyi ve prestijinin yöneticilerin biliş ve karar alma süreçlerini etkilediği düşünülmektedir. Bond vd. (2010), İngiliz yöneticileri incelediği araştırmasında yöneticilerin eğitim geçmişine sahip olmalarının benzer siyasi görüşe sahip olmalarını etkilediğini söylemektedirler. Domhoff (2005: 51), eğitim kurumlarının sosyal sınıf yapısını öğrencilerine aktarmada büyük rol oynamakta olduğunu dolayısıyla elit sınıfa ait bireyler doğdukları andan genç yetişkinliğe kadar “belirli” ve “prestijli” okullarda aldıkları eğitim ile ayrıştığını ve ortak ağların bu sayede şekillendiğini ifade etmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde bireylerin eğitim geçmişlerinin sosyal statü, benzer sosyalleşme tercihleri gibi birçok farklı temel yapıyı temsil edebileceğini düşündürmektedir (Akt: Johnson vd., 2013: 238). Useem ve Karabel (1986: 185) ise bireylerin eğitim geçmişlerinin kariyerleri doğrudan etkilemekte olduğunu, prestijli okullarda eğitim görmesinin onları CEO, yönetim kurulu üyeliği gibi pozisyonlara taşıyabileceği ve bu sayede yönetici elit ağlarına dahil olabileceklerini belirtmektedir.

Yönetici “elitler” üzerine yapılan çalışmalarda sosyal üyelikler (kulüp, STK vb.) ve bu üyeliklerle ortaya çıkan ağ yapıları da incelenmektedir (Soref, 1976; Useem, 1978, Domhoff, 2005; Galaskiewicz vd., 1985). Domhoff (2005:60)’ a göre kulüp, dernek vakıf gibi kurumlar, Yönetici “elitler”in ortak değerlerini taşımakta ve bu değerlerin iş ortamına aktarılmasının bir aracı olmaktadır. Bu kurumlar inançların, sorunların ve değerlerinin olduğu yerlerdir. Bu nedenle sosyal kurumlar sadece resmi olmayan iletişimin etkili araçları değil, aynı zamanda görüşlerin sunulduğu, fikirlerin değiştirildiği ve yeni fikirlerin ortaya çıktığı değerli merkezlerdir.

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

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

H1: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB ile benzer sosyal ağ içerisinde yer alan kişilerin seçilme ihtimali, benzer sosyal ağlara ait olmayanlara göre daha yüksektir

H1a: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer kariyer geçmişine sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir

H1b: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer sosyal üyeliklere sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir.

H1c: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer eğitim geçmişine sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir.

2.2. Bağımsız Yönetim Kurulu Seçimi ve Firma Değeri İlişkisi

Genel olarak, yönetim kurulları şirketi yöneten yöneticileri ve bu kişileri kontrol eden ve onlara tavsiyeler veren bağımsız yöneticilerden oluşmaktadır. Halka açık şirketler de Yönetim kurullarının genel yapısı tüm dünyada aynı olmakla birlikte; şekilleri ve kompozisyonları farklılaşmaktadır (Kirchmaier ve Kollo, 2007: 5).

Literatürde yönetim kurullarının yapısının şirket performansına etkileri üzerinde birçok araştırma yapılmıştır (Hermanlin ve Weisbach, 1998; Bhagat ve Black, 1999-2001; Baysinger ve Butler, 1985; Hillman ve Dalziel, 2003). Özellikle bağımsız yöneticilerin firma performansını artırıcı en önemli unsurlarından birisinin olduğu ifade edilmekle beraber (Perry ve Shivdasani, 2005), bağımsız yöneticilerin varlığının şirket performansı ile ters orantılı olduğunu söyleyen (Hermalin ve Weisbach, 1988) veya hiçbir etkisinin bulunmadığını ortaya koyan (Lipton ve Lorsch, 1992) çalışmalar da mevcuttur.

Örneğin, bazı çalışmalar (Anderson ve Reeb, 2004; McKnight ve Mira, 2003; Weisbach, 1988) bağımsız üyelerin oranı ile firma değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bununla birlikte, diğer çalışmalar (Baysinger ve Butler, 1985; Hermalin ve Weisbach, 1998; Agrawal ve Knoeber, 1996; Giovannini, 2010) bağımsız üyelerin kurul içerisindeki oranı ile firma performansı arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Dalton vd., (1998); Jackling ve Johl (2009) ise iki değişken arasında hiçbir ilişki bulamamıştır. Bulgulardaki bu farklılıklar kısmen, araştırmanın teorik temellerindeki farklılıklar ve firma performansının farklı ölçütlerinin kullanılmasıyla ilişkilendirilmiştir (Akt: Arosa vd., 2010: 236).

Bir şirketin yönetim kuruluna dışardan bağımsız üye seçiminde farklı parametreler söz konusu olabilmektedir. İlk olarak, firmalar kuruluşlarına prestij katacak yönetim kurulu üyelerinin olmasını isterler. İkincisi, firmalar genellikle

önceden belirlenmiş şirket stratejilerine özgü konularda uzmanlık bilgisine sahip olan ve bu bağlamda tavsiye verebilen yönetim kurulu üyeleri ister. Üçüncüsü, firmalar CEO ve diğer firma liderleri tarafından bilinen ve CEO'nun tanıdığı, güvendiği aynı sosyal ağ içerisinde yer alan kişilerden oluşmasını ister. Bu nedenle dışarıdan yöneticiler genellikle uygun bireylerden oluşan nispeten küçük bir çevreden seçilmektedir (Mizruchi, 1996: 277).

Her ne sebepten olursan olsun sonuç itibarıyla bir bağımsız üyenin seçilmesinden fayda sağlanması beklenir. Bu faydanın sağlanabilmesinin bir koşulu yöneticinin profilidir ancak bir bağımsız üyenin kalitesini ölçmek zordur, çünkü yöneticinin kişisel özellikleri büyük ölçüde gözlemlenemez. Bu konuda kullanılan en önemli parametrelerden biri bir yöneticinin kurul üyesi sıfatıyla sahip olduğu koltuk sayısıdır (Ferris vd., 2003: 1089). Bir şirketin göstermekte olduğu yüksek performans kurulla ilişkilendirilip o kuruldaki kişiler farklı şirketlerdeki kurullara da seçilebilirler (Gilson, 1990: 370).

Bağımsız üye seçimi sosyal ağ bağlamında değerlendirildiğinde ağda “daha merkezde” yer alan ve/veya ağ’da köprü görevi görebilen “big linkers” (Heemskerck ve Fennema, 2009) bu kişilerin daha büyük ve daha kârlı firmalar tarafından işe alınma olasılığı daha yüksektir (Ferris, vd., 2003: 1088). Ancak bu duruma karşıt görüş olarak bu kişilerin çoklu yönetim kurulu pozisyonlarından dolayı fazla meşgul olacakları ve görev yaptıkları kurullardaki yaptıkları marjinal katkıların azalacağı ifade edilmektedir (Fich ve Shivdasani, 2006: 689). Bu nedenle, çoklu üyelikleri bulunan bu bağımsızların işe alımları her zaman kurul için değer gösterip göstermediği tartışmalı bir konudur. Bu bağlamda bir yöneticinin seçim kriteri sadece sahip olduğu bilgi beceri değil aynı zamanda gerek firmanın gerekse bağımsız üyenin karşılıklı güven, arkadaşlık vb. farklı bağlamlardaki özelliklerinin de içerisine dahil edildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal ağ ve kaynak bağımlılığı açısından, bir yönetim kuruluna bağımsız yönetici ataması o firmanın sınırını genişletmenin bir yolu olarak görülebilir ve bu kişilerin sahip oldukları sosyal sermayeleri ile firmanın dış kaynaklarını genişleterek faydalı olmaları beklenir (Hillman vd., 2000: 238). Dışarıdan olan yöneticilerin aday gösterilme süreci bir ölçüde sosyal bağlar gerektirebilir ve bu yöneticiler hem kurula hem de yönetime verimli bilgi sağlayabilecek zayıf bağlar olarak düşünülebilir

(Carpenter ve Westphal, 2001: 641). Diğer kurumlarla bu tür bağlantılar bir firmaya daha fazla kaynak aktarabilir ve bu kaynaklar yönetim tarafından kârlılığı ve sosyal sermayeyi artırmak için kullanılabilir (Luan ve Tang, 2007: 637). Dolayısıyla daha fazla beceri, bağlantı ve ilişki kümesine sahip olmak bir bağımsız yönetim kurulu adayını cazip kılacaktır (Lester vd., 2008: 1002).

İşletmeler sadece çalışanlarca paylaşılan ortak hedeflere ulaşılmaya çalışılan rasyonel bir sosyo-teknik canlı değil aynı zamanda duygularında süreçlere dahil olduğu ve rasyonel olmayan kararlarında alınabildiği bir yapıdır. Bu irrasyonellikle özellikle şirkete bağımsız yönetim kurulu üyesi seçerken karşılaşılabılır. Bu durum aile işletmelerinde de belirgindir çünkü burada iş/profesyonel ve özel/kişisel çıkarların bir arada bulunması gerekir (Johanisson ve Huse, 2000: 356). Diğer taraftan Shivdasani ve Yermack (1997) bir yönetim kurulunda bağımsız üyelerin sayısının o firmanın değerinin belirlenmesinde önemli olduğunu ileri sürmektedir ve bu bağlamda bağımsız üyelerin varlığı bir firmanın daha iyi bir kurumsal anlayışla yönetilmekte olduğunun bir ölçütü olarak ifade edilebilir (Akt: Lee vd., 1999: 423).

Bu çalışmada kullanılan firma değerini ölçmek adına bakılan hisse senedi fiyat değişimleri açısından literatür incelendiğinde bağımsız yöneticilerin bir kurula atanmasının o firmaya nasıl etki gösterdiğine dair yapılan çalışmalarda bu yönetici atamalarının piyasada yarattığı etkiye “ilan etkisi” bakılarak cevap bulunmaya çalışılmıştır (Kirchmaier ve Kollo, 2006: 5).

Mak vd. (2003:4), birden fazla yönetim kurulu üyeliği bulunan bağımsız yöneticilerin kurula atanmasının piyasa tarafından olumlu bir şekilde görüntülendiğini göstermektedir. Ayrıca piyasada daha önce yönetim kurulu üyeliği deneyimi olan yöneticilerin atanması olumlu görülmektedir. Kurullardaki geçmiş hizmet, şirketin önceki deneyimlerden faydalanmasını sağlayabilir ve dolayısıyla kurulda daha etkili bir şekilde katkıda bulunabilir. Bununla beraber şirketin sahibi ile yakın ilişkileri olan kişilerin atamalarına ise güçlü bir olumsuz tepki vardır bu da aileyle ilgili bir müdürün atanmasının aslında firma değerini azalttığını göstermektedir.

Rosenstein ve Wyatt (1990 ve 1997), Amerika’da faaliyette bulunan şirketler üzerinde yaptığı çalışmada bağımsız yönetim kurulu üyelerinin dışarıdan bilgi sağlayıcı olduklarından, bir bağımsız yönetici atamasının açıklanmasının şirket değerini içerden yöneticilere daha fazla artırabileceğini belirtmişlerdir. Perry ve

Shivdasani (2005), zayıf bir firma performansı döneminden sonra, bağımsız üyelerin hâkim olduğu bir kurulun daha fazla istekli olabilecekleri ve yeniden yapılandırma projesi önerebileceğini ve bu projenin daha başarılı olabileceğini bulmuşlardır (Huang vd., 2008: 71).

DeFond vd. (2005), 1993-2002 döneminde finansal yönetim becerisine sahip olan 850 kişinin kurullara atanmasını incelemiş, kümülatif anormal getirilerin (CAR), ilan tarihinden sonraki 3 gün boyunca sadece dışarıdan bağımsız olduklarında olumlu olduğunu tespit etmişlerdir (Akt: Rossi ve Cebula 2015: 2105). Benzer şekilde Adams vd. (2011) 2004-2006 yılları arasında Avustralya'daki şirketlerin yapmış olduğu 1126 bağımsız yönetim kurulu üye atamasını inceledikleri çalışmalarında yine CAR değerlerinin ilan tarihinin önceki ve sonraki 3 gün içerisinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğunu rapor etmektedirler. Aynı sonuçları Rossi ve Cebula (2015) 2012-2014 yılları arasında İtalya'da faaliyette bulunan 100 şirketin 100 bağımsız üye atamasını inceledikleri çalışmada ilan tarihinin önce ve sonrasındaki 20 günlük zaman dilimi içerisinde bağımsız üye atamalarının firma değeri üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca Lin vd. (2005) bağımsız yönetim kurulu atamalarının açıklanmasının ardından istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif reaksiyonun meydana geldiğini ve bu durumu yatırımcıların bağımsız yöneticilerin yönetim kurulu işlevini geliştirebileceğini ve firma performansını destekleyebileceğini beklediklerini göstermekte olduğunun bir kanıtı olarak görülebileceğini ifade etmektedirler.

Diğer taraftan yönetim kurullarına atanan bağımsız üyelerin o şirketin değerini artırmadığını bulgulayan çalışmalarda mevcuttur. Örneğin Lin vd. (2003), piyasa reaksiyonunun İngiltere'deki firmalar tarafından yapılan 714 bağımsız üye atama ilanını inceledikleri çalışmalarında bağımsız yönetim kurullarının kurullara atanmasına önemli bir piyasa tepkisi bulamamıştır. Hermalin ve Weisbach (1998), Mehran (1995), Bhagat ve Black (1999), Klein (1998), Gunasekarage ve Reed (2008), Yermack (1996), Dalton, vd. (1998) gibi araştırmacılar da benzer şekilde firma değeri ile bağımsız üye atamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını savunmaktadırlar. Hermalin ve Weisbach (1998), bu etkisizliği üst yönetimin yönetim kurulu seçim sürecini kontrol etmesi ne bağlamaktadır. Agrawal ve Knoeber (1996) ise ABD'de faaliyet gösteren Forbes 800 içerisinde yer alan firmaları incelediklerinde, yönetim

kurullarında bağımsız üye oranının artmasıyla firma performansının düşmekte olduğunu bulmuştur.

Yukarıda açıklanan sosyal sermaye ve ağ kuramları arasındaki ilişkiler firma değeri etkisi açısından değerlendirildiğinde, yönetim kurullarına atanan yeni üyenin sahip olduğu sosyal sermayenin niteliği yatırımcı gözünde anlamlı ya da anlamsız bir değer ifade edebilir ve bu değer firmanın hisse senedi fiyatlarında karşılık bulabilir. Örneğin “İç halkaya” dahil olan yöneticilerin firma sahiplerinin etkisinde hareket edebileceği ve işe alınırken güçlü olan bu bağların yatırımcı açısından değersiz görülmesi gerçekleşebilir. Diğer yandan çok güçlü bağlantılara ve tecrübeye sahip kişilerin seçilmesi Burt’ün (1992) ifade ettiği gibi “firma sahiplerinin kolayca ulaşamayacağı ağlara ulaşabilecek olması ve kurumsal yönetimdeki entelektüel bağımsızlık beklentilerini karşılayabilecek olmaları firma üzerinde olumlu etkinin gerçekleşmesini sağlayabilecektir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezlerler oluşturulmuştur;

Araştırmanın Hipotezleri:

H2: Bağımsız Yönetim kurulu üye seçimi ile firma değerini olumlu olarak etkilemektedir

H3: Ağ skorları yüksek olan kişilerin bağımsız üye olarak seçiminin firma değerine etkisi ağ skorları düşük olan kişilere göre daha fazladır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL AĞ DÜZENEGİ BAĞLAMINDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYE SEÇİMİ VE FİRMA DEĞERİNE ETKİSİNİ BELİRLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

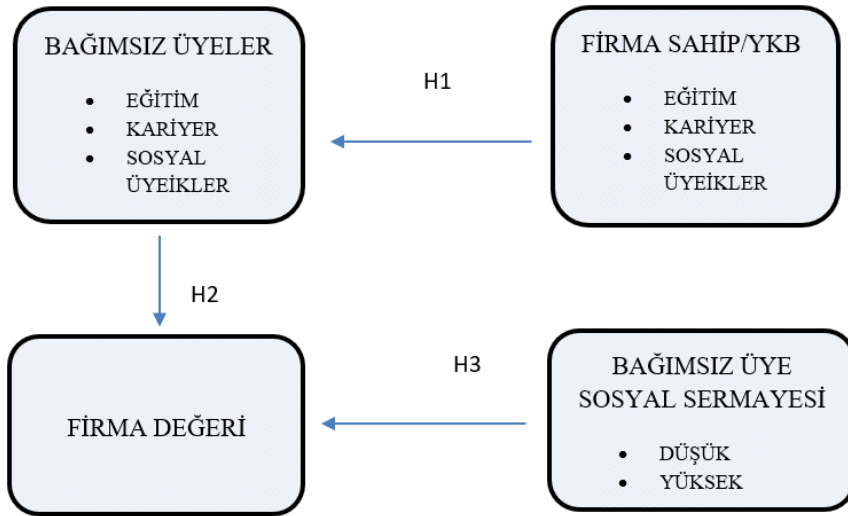
3.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada holdinglerin yönetim kurulunda yer alan bağımsız yöneticilerin hangi ağlarda yer aldıkları, bu ağların niteliğinin ne olduğu, bu ağlar ile kişilerin sosyal sermayeleri çerçevesinde tanımlanan ana kurumların ne derecede ilişki içerisinde olduğu ve kuruldaki yönetim kurulu başkanının ağlarıyla benzerlik/farklılık olup olmadığı; varsa bunun nasıl bir desene sahip olduğu ve sosyal sermayesi güçlü olan kişilerin firma değerinin artırıp artırmadığı bu doktora çalışmasının problemidir.

Bu çalışmanın amacı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ düzeneklerindeki konumunu sosyal sermaye bileşenleri açısından inceleyerek, varlıklarının firmanın değerini etkileyip etkilemediğini ve sosyal sermayelerin bu etkideki rolünü gösteren sonuçlarını ortaya çıkartmaktır.

Bu çalışmada holdinglere yönetim kurulu seçimini altında yattığı düşünülen sosyal ağ düzeneklerinin desenleri ortaya çıkartarak bağımsız üyelerin ağ düzenekleri içerisindeki konumu tartışılmaktadır. Alandaki bu boşluğun kapatılması ve literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bununla birlikte Türkiye bağlamında bağımsız üyelerin seçiminin firma değerine etkisini araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Dahası bu çalışma ile bağımsız üye seçimi firma değeri ilişkisi incelenirken bu ilişkiyi sosyal ağ bağlamında da değerlendiren bir çalışma yer almamaktadır. Bu etkinin araştırılması da literatürde yer alan başka bir boşluğun kapatılması noktasında literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1’de sunulmakta olan modele göre araştırmanın değişkenleri şu şekildedir:

H1 hipotezi bağlamında araştırmanın bağımlı değişkeni bağımsız yönetim kurulu üyelerinin içerisinde bulunduğu ağ düzenekleri bağlamında seçimidir. Bağımlı değişkeni ise firma sahip/YKB’lerinin içerisinde bulunduğu sosyal ağ düzenekleridir.

H2 ve H3 hipotezleri bağlamında araştırmanın bağımlı değişkeni bağımsız yönetim kurulu üye seçiminin etkilediği firma değeridir. Bağımsız değişkenleri ise bağımsız yönetim kurulu üyelerinin içerisinde bulunduğu ağ düzenekleri ile ağ düzenekleri içerisinde sahip oldukları sosyal sermayelerinin düzeyidir.

Araştırmanın modeli ve değişkenleri bağlamında ikinci bölümde geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir:

H1: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB ile benzer sosyal ağ içerisinde yer alan kişilerin seçilme ihtimali, benzer sosyal ağlara ait olmayanlara göre daha yüksektir

H1a: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer kariyer geçmişine sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir

H1b: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer sosyal üyeliklere sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir.

H1c: Yönetim kurulu bağımsız üye seçiminde işletme sahip/YKB sahip ile benzer eğitim geçmişine sahip kişilerin seçilme ihtimali, benzer olmayanlara göre daha yüksektir

H2: Bağımsız Yönetim kurulu üye seçimi ile firma değerini olumlu olarak etkilemektedir

H3: Ağ skorları yüksek olan kişilerin bağımsız üye olarak seçiminin firma değerine etkisi ağ skorları düşük olan kişilere göre daha fazladır.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Türkiye'deki holdinglerin yönetim kurullarında yer alan tüm bağımsız üyeler, sahip ve yönetim kurulu başkanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda holdinglerin belirlenmesinde ilk aşamada Çolpan'ın (2010) Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasına giren 26 aile holdingler ve bu holdinglerin bağlı kuruluşları ele alınmıştır. Ele alınan kuruluşlardaki bağımsız üye seçiminin firma değerine etkisini bulabilmek için kullanılan olay etüdü analizinin işleyiş mantığında anormal getirilerin belirlenebilmesi yatmaktadır. Bu getirilerin belirlenebilmesinde ise normal getirilerin hesaplanmasını sağlayan ortak bir değer gerekmektedir. Bu bağlamda ortak değer olarak endeks değerleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada da BİST 100 endeksi kullanılmaktadır. Dolayısıyla bahsi geçen şirketler içerisinde Borsa İstanbul'da işlem gören ve ilk 100 şirket arasında yer alan (BİST-100) şirketlerde bulunan bağımsız üyeler ve şirket sahip ve yönetim kurulu başkanları araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Ayrıca bu örneklem belirlenirken şirketlerin 2012-2018 yılları arasında görev alan tüm bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tamamı dahil edilmiştir. Bu holdinglerden Kale Holding bağımsız üye bulunmaması nedeniyle; Borusan Holding, Sanko Holding ve Yaşar Holding ve bağlı şirketlerinin BİST 100'de yer almamaları nedeniyle örneklemden çıkarılmıştır. Buna göre çalışmada ilgili kriterleri karşılayan 14 holding tespit edilmiştir ve bu 14 holdinge bağlı yine ilgili kriterleri karşılayan 29 şirket, 112 bağımsız üye ve 41 sahip ve yönetici yer almaktadır. Örneklemi oluşturan firma, sahip ve Yönetim kurulu başkanları (YKB) Tablo 3.1'de ve Tablo 3.2'de; bağımsız üyeler ise Tablo 3.3'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Örnekleme Yer Alan Holdingler

Sayı	Holding adı	İştirak sayısı	Sahip/yön kurul bşk (YKB) sayısı	Bağımsız üye sayısı
1	Alarko Holding	2	7	11
2	Anadolu Holding	4	4	29
3	Park Holding (Ciner)	1	3	4
4	Çelebi Holding	1	2	4
5	Çukurova Holding	1	2	3
6	Doğan Holding	1	4	6
7	Doğuş Holding	1	2	4
8	Eczacıbaşı Holding	1	3	5
9	Enka Holding	1	2	4
10	Koç Holding	7	4	30
11	Sabancı Holding	3	3	15
12	Tekfen Holding	1	2	9
13	Yıldız Holding (Ülker)	3	1	15
14	Zorlu Holding	2	2	9
Toplam		29	41	148²

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere toplamda 14 holding ve bu holdinglere bağlı holding merkezleri dahil toplam 29 şirket, bu şirketlerde bulunan toplam 41 sahip ve YKB yer almaktadır. Bununla birlikte aynı anda diğer şirketlerde eş zamanlı görev yapmakta olan kişiler sadeleştirildiğinde 112 bağımsız yönetim kurulu üyesi tespit edilmiştir. Tablo 3.1’de bahsi geçen şirket, sahip ve YKB’lerinin kişi ve bağlı kuruluş bağlamında görünümü Tablo 3.2’de sunulmaktadır.

Tablo 3.2. Holding, Bağlı Şirket, Sahip/YKB Listesi

Holding	Şirketler	Sahip/YKB
Alarko	Merkez	İzzet garih
		İshak alaton
		Vedat alaton
		Leyla alaton
		Niv garih
		Dalla garih
Anadolu	Alarko gyo	Mustafa filiz
	Anadolu merkez	Kamil yazıcı
	Anadolu efes	İbrahim yazıcı
	Cocacola	S. Vehbi yazıcı
	Migros	Tuncay özilhan
Ciner	Park elektrik	Turgay ciner
		Nalan erkarakaş
Çelebi	Çelebi hava taşımacılığı	Gürsel usta
		Can çelebioğlu
Çukurova	Turkcell	Canan çelebioğlu
		Mehmet emin karamehmet
		Mehmet bostan

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

Tablo 3.2. (devam)

Doğan	Doğan merkez	Begümhan doğan faralyalı Hanzade doğan boyner Arzuhan doğan yalçındağ Vuslat doğan sabancı
Doğuş	Doğuş otomotiv	Ferit şahenk Aclan acar Bülent eczacıbaşı Faruk eczacıbaşı Nejat emre eczacıbaşı
Eczacıbaşı	Eczacıbaşı ilaç	Şarık tara Sinan tara Rahmi koç Ömer koç
Enka	Enka inşaat	Ali koç
Koç	Koç merkez Arçelik Ford Otokar Tofaş Tüpraş Yapı kredi Sabancı merkez	Mustafa koç(2016) Güler sabancı Suzan sabancı dinçer Erol sabancı Feyyaz berker Murat gigin
Sabancı	Akbank Kordsa	
Tekfen	Tekfen merkez	
Üyıldız holding(ülker r)	Üyıldız holding(ülker) bisküvi Gözde Kerevitaş	Murat üyıldız holding(ülker)
Zorlu	Zorlu enerji Vestel elektronik	Ahmet nazif zorlu Mehmet emre zorlu

Tablo 3.1’de bahsi geçen holdinglerde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyeleri

Tablo 3.3’de sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Listesi

SAYI	BAĞIMSIZ ÜYELER	SAYI	BAĞIMSIZ ÜYELER
1	Abdülkadir Öncül	57	Hayri Çulhacı
2	Adalet Yasemin Akad	58	Hüseyin Faik Açıkalın
3	Adil Giray Öztoprak	59	Hüsnü Ertuğrul Ergöz
4	Adil İlter Turan	60	Işın Çelebi
5	Ahmet Akça	61	İsmet Böcügöz
6	Ahmet Cemal Dördüncü	62	İyigün Özütürk
7	Ahmet Çelik Kurdoğlu	63	İzzet Cemal Kışmır
8	Ahmet Erdem	64	İzzet Karaca
9	Ahmet Murat Yalınzoğlu	65	Kadri Kaynak Küçükpınar
10	Ahmet Nezih Olcay	66	Kamil Ömer Bozer
11	Ahmet Turul	67	Kenan Güven
12	Ahmet Vural Akışık	68	Kudret Vurgun
13	Ahmet Zeyyat Hatipoğlu	69	Kutsan Çelebican
14	Akın Dinçsoy	70	Lale Saral Develioğlu
15	Ali Akın Tarı	71	Mahmut Tayfun Anık
16	Ali Aydın Pandır	72	Mehmet Aydın Müderrisoğlu
17	Ali Galip Yorgancıoğlu	73	Mehmet Barmanbek
18	Ali İhsan Kamanlı	74	Mehmet Cem Kozlu
19	Atıl Saryal	75	Mehmet Dönmez

Tablo 3.3. (devam)

20	Atilla Koç	76	Mehmet Ercan Kumcu
21	Aydın Günter	77	Mehmet Hilmi Güler
22	Aykut Demiray	78	Mehmet Mete Başol
23	Ayşe Canan Ediboğlu	79	Mehmet Sağiroğlu
24	Aziz Bulgu	80	Mehmet Sami
25	Aziz Can Tuncay	81	Muharrem Dörtkaşlı
26	Barış Tan	82	Muharrem Hilmi Kayhan
27	Bekir Ağırır	83	Mustafa Kemal Olgaç
28	Can Arıkan	84	Mustafa Tansu Uslu
29	Cengiz Coşkun	85	Nafiz Can Paker
30	Ceyda Aydede	86	Nazım Ekren
31	Çiğdem Tüzün	87	Neriman Ülsever
32	Davut Ökütçü	88	Neslihan Tombul
33	Duran Akbulut	89	Osman Cengiz Aktar
34	Emine Güliden Özgül	90	Osman Mete Altan
35	Elmas Melih Araz	91	Ömer Dinçkök
36	Ekrem Pakdemirli	92	Rüşdü Saraçoğlu
37	Emine Feyhan Yaşar	93	Saffet Özbay
38	Emre Gönensay	94	Sarper Volkan Özten
39	Ertuğrul Feyzi Tuncer	95	Semiha Yaşar
40	Fatih Osman Tar	96	Süreyya Turgut
41	Fatma Aslı Başgöz	97	Şefika Pekin
42	Ferruh Eker	98	Şenol Süleyman Alanyurt
43	Feyzi Onur Koca	99	Şevki Acuner
44	Fusun Akkal Bozok	100	Şükrü Ergun Münir
45	Galip Çelik	101	Talat İçöz
46	Galip Taşdemir	102	Tayfun Bayazıt
47	Gökçe Bayındır	103	Tunç Uluğ
48	Gülay Barborosoğlu	104	Uğur Bayar
49	Gülsüm Azeri	105	Uğur Tevfik Doğan
50	Güven Önal	106	Veli Ergin İmre
51	Hacı Ahmet Kılıçoğlu	107	Yaman Törüner
52	Hakkı Hasan Yılmaz	108	Yılmaz Argüden
53	Halil Bülent Çorapçı	109	Zafer İncecik
54	Hamit Sedat Eratatar	110	Zekeriya Yıldırım
55	Hasan Karaağaç	111	Ziyaeddin Selçuk Maruflu
56	Hasan Toker Alban	112	Zühal Atanan

3.2. Yöntem

Bu çalışmada ölçüm yöntemi olarak iki farklı analiz yöntemi kullanılmıştır. Bağımsız üye seçiminde belirleyici unsur olarak düşünülen sosyal ağ düzeneklerinin ortaya konulmasında sosyal ağ analizi, bağımsız üye seçiminin firmaya etkisini ölçebilmek için ise ekonometrik bir analiz yöntemi olan “Olay Etüdü- (Event Study)” analizi kullanılmıştır.

3.2.1. Sosyal Ağ Analizi Kapsam, Süreç ve Bulgular

Sosyal bilimlerde, sosyal ağ analizi temel istatistiklerin yanında güçlü bir metodolojik araç haline gelmiştir. Ağ kavramları antropoloji ve sosyolojiden işletme yönetimi ve tarihe kadar sosyal bilimler genelinde araştırma geleneklerinde

tanımlanmış, test edilmiş ve uygulanmıştır (De Nooy, 2008: xxiii). Sosyal ağ analizinin en temel özelliği, aktörlerin birbirlerine bağlı olma biçimlerinin ve niteliklerinin -örneğin zayıf bağlantıları olan ağlar, güçlü bağlantıları olan ağlar, ağda aracılık rolüne sahip olanlar gibi- açıklanabilmesidir (Sözen, 2011: 19). Ağ analizlerinde, aktörlerin konumlarını belirlemek, kullandıkları yolları ve bu yolların uzunluklarını tanımlamak mümkündür. Aynı zamanda, ağda yer alan elemanların (her bir aktörün) hangilerinin daha etkili veya merkezi olduğu da belirlenebilir. Özetle, ağ yollarının uzunlukları hem aktörlerin kısıtlarını hem de fırsatlarını tanımlamak, aynı zamanda bir bütün olarak ağ davranış ve potansiyellerini anlamak için oldukça etkilidir (Hanneman ve Riddle, 2005).

3.2.1.1. Ağ Düzenegi Veri Toplama

Bu çalışmada Türk ulusal iş sisteminin hâkim yapısı olan holdinglerde yer alan bağımsız üyelerin içerisinde bulundukları sosyal ağ düzeneklerini belirleyebilmek adına ağa ilişkin veriler ikincil veri kaynakları incelenerek elde edilmiştir. Örneklem içerisinde çok sayıda holding olduğu için verilen mülakat yöntemi ile elde edilmesi gerek maliyet gerekse zaman açısından sorun teşkil edebileceği için ve aynı zamanda elde edilmeye çalışılan bilgiler üyeler tarafından özel bilgi olarak düşünülüp paylaşılmayabileceği için ikincil veri kaynakları tercih edilmiştir. Ayrıca çalışmanın örneklemine teşkil eden şirketler ünleri ve prestijleri gereği kamuda tanınırlıkları yüksek olduğu için ikincil ver kaynakları elde edilmesi düşünülen bilgilerin toplanabilmesi için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu amaçla özgeçmişler, sosyal medya ve ağ araçları (Linkedn, Research Gate, Facebook vb.), gazete haberleri, magazin haberleri, belgeler, kurumların siteleri, otobiyografiler incelenerek veri sağlanmıştır.

3.2.1.2. Sosyal Ağ Ölçüm Yöntemleri

Sosyal ağ analizleri için gerekli olan veriler diğer yöntemlerle kıyaslandığında çok farklılaşan bir durum yoktur (Hanneman ve Riddle, 2005). Sosyal ağ analizi, sosyal davranışı kişilerin davranışlarını bir bütünü olarak gören geleneksel sosyolojik bakış açısından farklı olarak aktörler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemektedir (Sözen, 2011: 19). Nispeten geleneksel araştırmalarda, aktörler ve özniteliklerine odaklanılırken, ağ analizlerinde aktörler ve ilişkileri/bağlantıları üzerinde durulmaktadır. Ağ analizleri kimin kiminle bağlantılı olduğu, bağların içeriği, bağların

aralarındaki ilişkilerin niteliklerine ilişkin bilgi vermektedir (Bruggeman, 2008). Dolayısı ile, ağ araştırmasının özel amaçları ve vurguları kendine özgü bazı farklılıkları da içermektedir (Hanneman ve Riddle, 2005). Ağ analistleri, gözlem setlerine ait yapı ve içeriği tanımlamak için özel bir dil kullanmaktadırlar.

Araştırmacılar, sosyal ağları araştırmak istediklerinde, sosyal ağlara ilişkin verilerin girişi ve analizinde bu özel dile ilişkin bilgiye sahip olmalıdır. Veri girişlerinde bilgiyi temsil etmek üzere matrisler kullanılırken, elde edilen sonuçların görselleştirilmesi ise grafiklerle mümkün olmaktadır. Bu şekilde bilgileri temsil etmek, matematiksel modeller ve bilgisayar yardımı ile uygulamaları özetlemek ve örüntülerin bulunmasını sağlaması açısından yararlıdır (Hanneman ve Riddle, 2005; Bruggeman, 2008).

Ağ araştırmasında kullanılmak üzere elde edilen ağ verileri temelde yapısal tek modlu ve iki modlu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki yapıda da bir matris dizi oluşturacak biçimde girişlerinin yapılması ve matriste yer alan aktörlerin ağın elemanlarını temsil etmesi gerekmektedir. Bu matriste yer verilecek olan aktörler; birey, grup ya da örgütlerden oluşabilir. Tek modlu matrislerde satırlar durumları, konu veya gözlemleri ifade etmektedir. Sütunlar ise geleneksel veriden önemli bir fark olarak, aynı durum, konu ya da gözlemler setini içerir. İki modlu matrislerde ise araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenler satır ve sütunlarda ayrı ayrı temsil edilir. Dizin her hücresi aktörler arasında bir ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır.

Monge ve Contractor (2001), ağ analizlerinde kullanılması ve ağın nitelik açısından tanımlanmasında yardımcı olan bazı ölçümler bulunduğunu vurgulamaktadırlar. Ağ analizine ilişkin araştırmada kullanılan ölçümler aşağıda detayları ile açıklanmaktadır.

3.2.1.3. Ağ Analizlerine İlişkin Ölçümler

Sosyal ağ bakış açısı çoklu analiz düzeylerini vurgulamaktadır. Aktörler arasındaki farklılıklar, ağlara gömülü olma biçimlerinden, bundan kaynaklı kısıtlamalar ve fırsatların izlerinden; ağların yapısı ve davranışlarından ve aktörler arasındaki yerel etkileşimlerden takip edilmektedir. Ağ analizlerinde, bağlantıların bir diğerinden farklılıklarını belirlemek onların niteliklerini ve davranışlarını anlamak için son derece önemlidir. Bazı aktörler, diğer üyelerin pek çoğuna daha az bir efor

harcayarak ulaşabilirler. Ağ analizi yöntemlerinin temelde uygulanabilirliği basit olmasına rağmen, temel kavramların ve özelliklerin çok önemli sonuçları olduğuna ilişkin önemli teorik açıklamalar ve ampirik kanıtlar bulunmaktadır.

3.2.1.3.1. Merkezilik Analizi

Borgatti ve Everett (2005) merkezilik ölçümlerinin ağ analizinde temel bir analiz olduğunu belirtmektedir. Merkezilik hesapları örgütler arası ağ düzenekleri, güç, değişim ağlarında avantaj, formel örgütlerde yeterlilik, istihdam fırsatları, inovasyon, bağlı yönetim kurulları gibi alanlarda etkiyi araştırmak için kullanılmaktadır. Monge ve Contractor (2001) ve Provan vd (2007) merkezilikle ilgili tek bir ölçüt bulunmadığını, derece merkeziliği, yakınlık ve arasındalık gibi ölçütlerin olduğunu belirtmektedirler. Çalışmamızda yer alan hipotezlerin test edilmesinde bu farklı merkezilik ölçütlerinden yararlanılmaktadır.

- Öz Vektör Merkeziliği

Özvektör merkeziliği (eigenvector centrality), iki aktör arasında oluşan bir düğümün niteliğine ilişkin bilgiler vermektedir (Gürsaka, 2009: 97). Özvektör merkeziliğinde bağların niteliği en az bağların sayısı kadar önemlidir. Diğer bir ifade ile bir aktörün ağdaki konumuna bakarken sahip olduğu toplam bağlantı sayısına bakılmaksızın bağlantılanın niteliği öne çıkmaktadır. Bir ağda özvektör merkezilik skorları yüksek olan aktörler sahip oldukları kaliteli bağlar ile daha fazla katkı sağlayabilirler (Gürsaka, 2009: 98). Dolayısıyla ağda özvektör merkeziliği yüksek olan kişi ve kurumların değeri niteliği oranında yüksek olacaktır.

- Derece Merkezilik Analizi

Ağ içerisinde konumlanan herhangi bir aktörün derece merkeziliği, bağlantılarının sayısı ile hesaplanır ve aktörün önemini gösterebilecek önemli bir ölçüttür. Derece değerleri yüksek olan aktörlerin hangi grupta yer aldıklarının belirlenmesi öncelikle, ağ elemanlarının bağlantılarının sayısı, aktörün gücü, aktiflik derecesi ve önemine ilişkin fikir verebileceği için önemlidir. Bir ağda derece merkeziliği skoru yüksek olan bir aktör skoru düşük olan aktörlere kıyasla kaynaklara daha ulaşabilmekte ve o kişi ağda daha avantajlı bir konumda olduğunu belirtmektedir. Derece merkeziliği bir aktörün sahip olduğu bağlantı sayılarının toplamını ifade ettiği için, ne kadar fazla bağlantıya sahip olunursa, bilgi vb. kaynaklara ulaşım noktasında

aktöre farklı alternatifler sunacaktır. Derece merkeziliği skorları yüksek olan aktörler, diğer aktörlere bağımlılıkları azalacak bununla birlikte ağda karar verici ve aracılık pozisyonlarında bulunmalarına imkân sağlayacaktır. Dahası merkezde olanların ağı denetleme oranları yüksek olacaktır. Derece merkeziliği bir aktörün başka aktörlerle arasında var olan doğrudan bağlantılarının sayısını ifade eder. Merkezilik hesaplarında önemli olan derece değerinin hangi aktörlerde yüksek olacağı, yani aktörlerin derece skorlarının ne olacağıdır.

- **Arasındalık Merkeziliği Analizi**

Ağdaki bir düğümden ya da aktörden geçen en kısa yolların oranının hesaplanması ile elde edilir. Yüksek arasındalık derecesine sahip aktörler konumları dolayısıyla ağda olup bitenden daha çok ve hızlı haberdar olacaklardır. Bruggeman (2008), arasındalık ölçümü ile ağ elemanının kapı kollayıcı konumunu ve zamanında, doğru ve farklı bilgiye ulaşmasının avantajlarını ortaya koyabilmenin mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca kontrol faydası da sağlamaktadır. Arasındalık merkeziliğinin kısıtı veya dezavantajı ise, eğer ağda az sayıda yüksek arasındalık skoruna sahip aktör varsa, bu aktörlerin ağ yapısını kesintiye uğratma ya da bozma riskleri ortaya çıkabilir

3.2.1.4. Ağ Analizi Veri Girişi ve Test Yöntemi

Ağ analizlerinde pek çok farklı veri yapısı ile çalışılabilmektedir. Temel veri yapılarından biri, tek modlu aktör-aktör matrisidir. Bu tür, yukarıda da örneklenen, tanımından da anlaşılacağı gibi, "tek boyutlu" ve "kare" dir (satır ve sütun sayısı eşittir). Her hücredeki bilgi, aktörlerin belirli bir çifti arasındaki ilişki hakkında bilgi sağlamaktadır. İkinci bir tür veri yapısı ise (iki modlu) geleneksel istatistiksel çalışmalarından kullanılan dikdörtgen veri dizisine benzerlik göstermektedir. Veri yapısı istatistiklerde "değişkenler" olarak adlandırabileceğimiz her bir aktörün özniteliklerini temsil eden sütunlar ile aktörleri temsil eden satırlardan oluşur. Dikdörtgen veri yapısı- "öznitelik" veri seti olarak da bilinir. Ağ analizinde -örneğin cinsiyet, yaş gibi- aktörlerin özelliklerinin veya her bir aktörün ağ yapısındaki konumundan kaynaklanan özelliklerinin- örneğin arasındalık merkeziliği skoru gibi- kaydedilmesi gibi farklı yollarla kullanılabilir (Hanneman ve Riddle, 2005). Bu araştırmada aktörler üzerinden kurumlara ulaşıldığından veri girişi sağlanırken öncelikle dikdörtgen veri yapısı sağlanarak veri girişi yapılmaktadır.

Aktörler veya düğüm kümeleri göz önünde bulundurulduğunda, aralarındaki ilişkilere dair ölçümlerin nasıl toplanacağı kararına ilişkin farklı stratejiler izlenebilir. Bu farklı stratejilerin bir ucunda tam ağ yöntemleri, diğer ucunda ise daha geleneksel araştırma yöntemlerine benzer yöntemler yer almaktadır (Hanneman ve Riddle, 2005). Buna göre “Tam Ağ Yöntemleri”, “Kartopu Yöntemleri”, ve “Ego Merkezli Ağdüzenekleri (Ego) yöntemleri” kullanılabilir. Bu çalışmada “Ego Merkezli Ağ” yöntemi kullanılmaktadır. Ego merkezli yöntemler, tüm ağ yerine sadece bireye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım ile yerel ağlar ya da komşuluklara ilişkin gerekli bilgi edinilebilir (Hanneman ve Riddle, 2005). Bununla beraber pek çok durumda, odak düğümler (kartopu yöntemi gibi) ile başlayan tam ağların izini sürmek mümkün (veya gerekli) olmayacaktır. Alternatif bir yaklaşım, odak düğümlerin (egoların) seçimi ile başlamak ve bağlı oldukları düğümleri tespit etmektir. Sonra, birbirine bağlı olan düğümler tespit edilebilir. Bu tarz yaklaşım bireylerin gömülü olduğu ağlara ilişkin iyi ve güvenilir bir görüntü verebilir. Bu tür veriler, egonun kendi ağlarında yerleşik/gömülü olduğunda sahip olduğu fırsatlar ve kısıtlamaları anlamak için de yararlı olabilir.

3.2.1.5. Analiz Süreci ve Bulgular

Araştırmanın temel önermelerini test edebilmek için elde edilen verilerden bağımsız yönetim kurulu üyelerine dair ağ yapıları elde edilirken, firma ve birey düzeyinde olmak üzere iki farklı bakış açısı benimsenmiştir. Bu çerçevede;

1- *Birey düzeyinde*; bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermaye bileşenleri bağlamında tanımlanan ağ matrisleri bireyler arasındaki sosyal ağı temsil etmektedir.

2- *Kurum düzeyinde*; bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve şirketlerin sahip-ykb aralarındaki ilişkide ağda önem arzeden kurumların ortaya çıkmasını sağlayan sosyal ağı temsil etmektedir

Analiz sürecinde, tanımlanan ağ matrisleri sosyal ağ analizinde sıklıkla kullanılan derece merkezilik, öz vektör merkezilik ve arasındalık ölçütleri ele alınarak değerlendirilmiştir.

Tanımlanan bu ağ matrisleri, sosyal ağ haritalarının oluşturulmasını sağlamıştır. Araştırmada hem birey düzeyinde BYKÜ ve Sahip/YKB'lerinin hem de kurumların bulgularına yer verilmektedir.

3.2.1.5.1. Birey düzeyinde Analizler

Birey düzeyinde analizleri gerçekleştirebilmek için farklı nitelikleri olan veri setleri hazırlanmıştır. Buna göre i) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) mevcut görevleri bulunan firmalar üzerinden analize imkân veren 2 modlu ağ matrisi, ii) BYKÜ ve Şirket sahip ve YKB'lerin sosyal üyelikleri bulunduğu kurumlar üzerinden analize imkân veren 2 modlu ağ matrisi, iii) BYKÜ ve Şirket sahip ve YKB'lerin eğitim gördükleri kurumlar (isim ve ketegorik olarak) üzerinden analize imkan veren 2 modlu ağ matrisleri düzenlenmiştir. Tanımlanan bu ağ matrisleri, sosyal ağ haritalarının oluşturulmasını sağlamıştır. Araştırmada hem kendi aralarında ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan “işletme grupları ile bağlı kuruluşlarının” hem de ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerinin bulgularına yer verilmektedir. Analiz esnasında derece merkeziliği (DM), öz vektör merkeziliği (ÖM) ve arasındalık merkeziliği (AM) ölçümleri yapılarak birey düzeyinde “bağımsız yönetim kurulu üyeleri” ile işletmelerin sahip/YKB arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Elde edilen sosyal ağ analizi sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

3.2.1.5.1.1. BYKÜ-Firma Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler ve satırında ise firmaların girişi yapılarak kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 112 x 169'lık veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matris UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) mevcut görevleri bulunan firmalarla olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 3.4'de, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 3.5'de ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 3.6'da sunulmaktadır. Merkezilik skorlarının ortalamaları alınmış ve ortalamanın altında skora sahip olan kişiler tablolardan çıkarılarak sadeleştirilmiştir.

Tablo 3.4. BYKÜ-Firma Derece Merkeziliği Skorları

Sayı	Bağımsız Üyeler	Derece Merkeziliği	Sayı	Bağımsız Üyeler	Derece Merkeziliği
1	Kamil Ömer Bozer	0,071	19	Feyzi Onur Koca	0,03
2	Tayfun Bayazıt	0,071	20	Ali Aydın Pandır	0,03
3	E. Melih Araz	0,071	21	Nafiz Can Paker	0,03
4	Mehmet Cem Kozlu	0,071	22	Atıl Saryal	0,03
5	Ahmet Cemal Dördüncü	0,065	23	Muharrem Dörtkaşlı	0,03
6	Yılmaz Argüden	0,065	24	İzzet Cemal Kışmır	0,024
7	Neslihan Tombul	0,047	25	İzzet Karaca	0,024
8	Mehmet Mete Başol	0,047	26	Şevki Acuner	0,024
9	Fusun Akkal Bozok	0,047	27	Ahmet Vural Akışık	0,024
10	Uğur Bayar	0,041	28	Adalet Yasemin Akad	0,024
11	Hacı Ahmet Kılıçoğlu	0,041	29	Kutsan Çelebican	0,024
12	Mehmet Sami	0,041	30	Emine Feyhan Yaşar	0,024
13	Hamit Sedat Erataalar	0,036	31	Ahmet Turul	0,024
14	Ömer Dinçkök	0,036	32	Ayşe Canan Ediboğlu	0,024
15	Aydın Günter	0,036	33	Neriman Ülsever	0,024
16	Hüsnü Ertuğrul Ergöz	0,036	34	Ahmet Murat Yalnızoğlu	0,024
17	Halil Bülent Çorapçı	0,036	35	Ali Akın Tarı	0,024
18	Mehmet Ercan Kumcu	0,03	36	Bekir Ağırdir	0,024

Tablo 3.5. BYKÜ-Firma Öz vektör Merkeziliği Skorları

Sayı	Bağımsız Üyeler	Öz vektör Merkeziliği	Sayı	Bağımsız Üyeler	Öz vektör Merkeziliği
1	Kamil Ömer Bozer	0,426	15	Ahmet Turul	0,086
2	Ahmet Cemal Dördüncü	0,405	16	Barış Tan	0,083
3	Yılmaz Argüden	0,35	17	Muharrem Hilmi Kayhan	0,071
4	Tayfun Bayazıt	0,32	18	Hüseyin Faik Açıkalın	0,062
5	Mehmet Cem Kozlu	0,314	19	Neriman Ülsever	0,057
6	Uğur Bayar	0,252	20	Ali Aydın Pandır	0,055
7	İzzet Karaca	0,215	21	Gülay Barborosoğlu	0,054
8	Mehmet Mete Başol	0,21	22	Zekeriya Yıldırım	0,053
9	Şevki Acuner	0,16	23	Ahmet Vural Akışık	0,05
10	Hamit Sedat Erataalar	0,157	24	Fusun Akkal Bozok	0,048
11	Ömer Dinçkök	0,13	25	Tunç Uluğ	0,046
12	Mehmet Ercan Kumcu	0,126	26	Mehmet Barmanbek	0,043
13	Ali Galip Yorgancıoğlu	0,116	27	Rüşdü Saraçoğlu	0,043
14	Kutsan Çelebican	0,1			

Tablo 3.6. BYKÜ-Firma Arasındalık Merkeziliği Skorları

Sayı	Bağımsız Üyeler	Arasındalık Merkeziliği	Sayı	Bağımsız Üyeler	Arasındalık Merkeziliği
1	Tayfun Bayazıt	0.180	19	Fusun Akkal Bozok	0.036
2	Yılmaz Argüden	0.177	20	Nafiz Can Paker	0.036
3	Hacı Ahmet Kılıçoğlu	0.134	21	İzzet Cemal Kışmır	0.033
4	Ahmet Murat Yalnızoğlu	0.129	22	Osman Cengiz Aktar	0.033
5	Neslihan Tombul	0.121	23	Aydın Günter	0.033
6	Mehmet Sami	0.114	24	Hüsnü Ertuğrul Ergöz	0.033
7	Kamil Ömer Bozer	0.113	25	Şevki Acuner	0.032
8	Ahmet Cemal Dördüncü	0.108	26	Halil Bülent Çorapçı	0.032
9	E. Melih Araz	0.098	27	Ayşe Canan Ediboğlu	0.031
10	Ali Aydın Pandır	0.093	28	Lale Saral Develioğlu	0.030
11	Neriman Ülsever	0.078	29	Emine Feyhan Yaşar	0.028
12	Mehmet Cem Kozlu	0.063	30	Mehmet Aydın Müderrisoğlu	0.028

Tablo 3.6. (devam)

13	Ömer Dinçkök	0.051	31	Muharrem Dörtkaşlı	0.027
14	Atıl Saryal	0.051	32	Mehmet Dönmez	0.026
15	Hamit Sedat Eratalar	0.047	33	Mahmut Tayfun Anık	0.025
16	Ekrem Pakdemirli	0.046	34	Kutsan Çelebican	0.023
17	Uğur Bayar	0.044	35	Gülay Barborosoğlu	0.023
18	Mehmet Mete Başol	0.040			

Tablolar incelendiğinde her üç derecelik skorlarına göre ilk 10 kişi arasında yer alan 4 kişi bulunmaktadır. Bu kişiler Kâmil Ömer Bozer (DM= 0,071, ÖM=0,426, AM=0.113), Tayfun Bayazıt (DM= 0,071, ÖM=0,320, AM=0.113), Yılmaz Argüden (DM= 0,065, ÖM=0,350, AM=0.177), Ahmet Cemal Dördüncü (DM= 0,065, ÖM=0,405, AM=0.108) olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip aktörler sırasıyla Kâmil Ömer Bozer (0,071), Tayfun Bayazıt (0,071), E. Melih Araz (0,071), Mehmet Cem Kozlu (0,071) ve Ahmet Cemal Dördüncü (0,065) olduğu görülmektedir. ÖM açısından en yüksek skorlara sahip aktörler Kâmil Ömer Bozer (0,426), Ahmet Cemal Dördüncü (0,405), Yılmaz Argüden (0,35), Tayfun Bayazıt (0,320) ve Mehmet Cem Kozlu (0,314) olarak sıralanmaktadır. AM açısından en yüksek skorlara sahip aktörler, Tayfun Bayazıt (0,180), Yılmaz Argüden (0,177), Hacı Ahmet Kılıçoğlu (0,134), Ahmet Murat Yalnızoğlu (0,129) ve Neslihan Tombul (0,121) olarak tespit edilmiştir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) mevcut görevleri bulunan firmaların sahip/YKB'leri arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı ise Şekil 3.2'de sunulmaktadır.

3.2.1.5.1.2 BYKÜ- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 modlu 112 x 114'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matris UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) üye oldukları STK'lar ile olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 3.7'de, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 3.8'de ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 3.9'da sunulmaktadır.

Tablo 3.7. BYKÜ- Sosyal Üyelik Derece Merkeziliği Skorları

Sayı	Bağımsız üyeler	Derece merkeziliği	Sayı	Bağımsız üyeler	Derece merkeziliği
1	Yılmaz Argüden	0,097	17	Veli Ergin İmre	0,018
2	Neslihan Tombul	0,053	18	Kudret Vurgun	0,009
3	Fatma Aslı Başgöz	0,053	19	Hamit Sedat Eratahar	0,009
4	Tayfun Bayazıt	0,044	20	Mehmet Mete Başol	0,009
5	Adil İlter Turan	0,044	21	İzzet Karaca	0,009
6	Ahmet Vural Akışık	0,044	22	Ali Galip Yorgancıoğlu	0,009
7	Ahmet Cemal Dördüncü	0,035	23	Barış Tan	0,009
8	Kamil Ömer Bozer	0,027	24	Mehmet Ercan Kumcu	0,009
9	Uğur Bayar	0,027	25	Güven Önal	0,009
10	Can Arıkan	0,027	26	Uğur Tefvik Doğan	0,009
11	Feyzi Onur Koca	0,027	27	Ertuğrul Feyzi Tuncer	0,009
12	E. Melih Araz	0,027	28	Hasan Toker Alban	0,009
13	Cengiz Coşkun	0,018	29	Tunç Ulu	0,009
14	Hasan Karaağaç	0,018	30	Davut Ökütçü	0,009
15	Osman Cengiz Aktar	0,018	31	Neriman Ülsever	0,009
16	Ali Aydın Pandır	0,018			

Tablo 3.8. BYKÜ- Sosyal Üyelik Öz vektör Merkeziliği Skorları

Sayı	Bağımsız üyeler	Öz vektör merkeziliği	Sayı	Bağımsız üyeler	Öz vektör merkeziliği
1	Yılmaz Argüden	0,615	9	Cengiz Coşkun	0,115
2	Ahmet Vural Akışık	0,363	10	Hamit Sedat Eratahar	0,114
3	Tayfun Bayazıt	0,328	11	Mehmet Ercan Kumcu	0,11
4	Fatma Aslı Başgöz	0,314	12	Neslihan Tombul	0,094
5	Kamil Ömer Bozer	0,295	13	Uğur Bayar	0,082
6	E. Melih Araz	0,237	14	Uğur Tefvik Doğan	0,067
7	Adil İlter Turan	0,211	15	Neriman Ülsever	0,067
8	Ahmet Cemal Dördüncü	0,17	16	Osman Cengiz Aktar	0,048

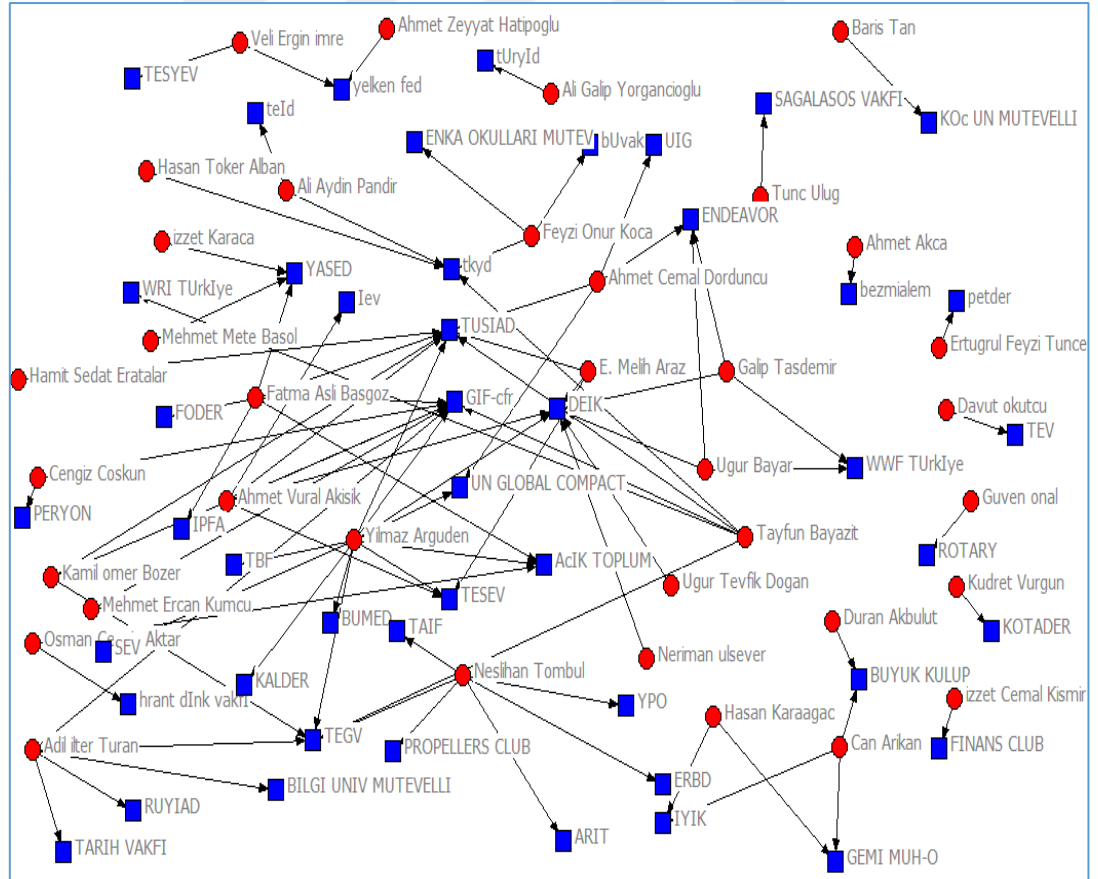
Tablo 3.9. BYKÜ- Sosyal Üyelik Arasındalık Merkeziliği Skorları

Sayı	Bağımsız üyeler	Arasındalık merkeziliği
1	Yılmaz Argüden	0,02
2	Tayfun Bayazıt	0,016
3	Fatma Aslı Başgöz	0,011
4	Neslihan Tombul	0,01
5	Adil İlter Turan	0,007
6	Ahmet Vural Akışık	0,005
7	Ahmet Cemal Dördüncü	0,004
8	Feyzi Onur Koca	0,004
9	Uğur Bayar	0,003
10	Kamil Ömer Bozer	0,002
11	Cengiz Coşkun	0,002
12	Osman Cengiz Aktar	0,002
13	Ali Aydın Pandır	0,002
14	E. Melih Araz	0,001

Tablolar incelendiğinde her üç derecelik skorlarına göre ilk 10 kişi arasında yer alan 7 kişi bulunmaktadır. Bu kişiler Kâmil Ömer Bozer (DM= 0,027, ÖM=0,295, AM=0.002), Tayfun Bayazıt (DM= 0,044, ÖM=0,328, AM=0.116), Yılmaz Argüden (DM= 0,097, ÖM=0,615, AM=0.02), Ahmet Cemal Dördüncü (DM= 0,035,

ÖM=0,17, AM=0.004), Fatma Aslı Başgöz (DM= 0,053, ÖM=0,314, AM=0.11), Adil İlter Turan (DM= 0,044, ÖM=0,211, AM=0.007), Ahmet Vural Akışık (DM= 0,044, ÖM=0,363, AM=0.005) olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip aktörler sırasıyla Yılmaz Argüden (0,097), Neslihan Tombul (0,053), Fatma Aslı Başgöz (0,053), Tayfun Bayazıt (0,044), Adil İlter Turan (0,044). ÖM açısından en yüksek skorlara sahip aktörler Yılmaz Argüden (0,615), Ahmet Vural Akışık (0,363), Tayfun Bayazıt (0,328), Fatma Aslı Başgöz (0,314), Kâmil Ömer Bozer (0,295) olarak sıralanmaktadır. AM açısından en yüksek skorlara sahip aktörler, Yılmaz Argüden (0,02), Tayfun Bayazıt (0,016), Fatma Aslı Başgöz (0,011), Neslihan Tombul (0,01), Adil İlter Turan (0,007) olarak tespit edilmiştir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) üye oldukları Sosyal kurumlar arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı ise Şekil 3.3’de sunulmaktadır.



Şekil 3.3. Kişi-Sosyal Üyelik 2 Modlu Ağ Haritası

3.2.1.5.2. Kurum düzeyinde Analizler

Kurum düzeyinde analizleri gerçekleştirebilmek için farklı nitelikleri olan veri setleri hazırlanmıştır. Buna göre i) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) mevcut görevleri ve kariyerlerinde yer alan firmalar üzerinden analize imkân veren 2 modlu ağ matrisi, ii) BYKÜ ve Şirket sahip ve YKB'lerin sosyal üyelikleri bulunduğu kurumlar üzerinden analize imkân veren 2 modlu ağ matrisi, iii) BYKÜ ve Şirket sahip ve YKB'lerin eğitim gördükleri kurumlar (isim ve kategorik olarak) üzerinden analize imkan veren 2 modlu ağ matrisleri ağ matrisleri düzenlenmiştir.

3.2.1.5.2.1. Firma-BYKÜ Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler ve satırında ise firmaların girişi yapılarak kişilerin ilgili holdingler ve holdinglere bağlı şirketler ayrı ayrı veri girişi yapmak yerine holdinglere bağlı şirketler holding ismi altında birleştirilip profesyonel ilişkilerinin varlığına kaç bağlı şirkette olması durumuna göre ağırlıklandırılmış değerler girilerek 2 mod'lu 112 x 169'luk veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matris UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) mevcut görevleri bulunan firmalarla olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 3.10'da, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 3.11'de ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 3.12'de sunulmaktadır. Merkezilik skorlarının ortalamaları alınmış ve ortalamanın altında skora sahip olan kişiler tablolardan çıkarılarak sadeleştirilmiştir.

Tablo 3.10. Firma-BYKÜ Derece Merkeziliği Skorları

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

Tablo 3.11. Firma-BYKÜ Öz vektör Merkeziliği Skorları

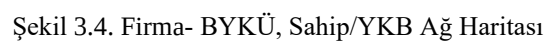
Sayı	Holdingler	Öz vektör Merkeziliği	Sayı	Holdingler	Öz vektör Merkeziliği
1	Koç Holding	0,825	17	Do-Co	0,052
2	Anadolu Holding	0,351	18	Evyap	0,052
3	Akkök Holding	0,159	19	Noktacom Medya	0,052
4	Doğan Holding	0,155	20	Pegasus	0,052
5	Sabancı Holding	0,137	21	Şişecam	0,052
6	Yıldız Holding (Ülker)	0,132	22	The Marmara Hotels	0,052
7	Tav	0,109	23	Yazıcılar Holding	0,052
8	Boyner	0,103	24	Arge Danışmanlık	0,049
9	Türk Prysmian	0,099	25	Deloitte	0,046
10	Söktaş	0,073	26	Martı Hotels	0,046
11	Tekfen Holding	0,063	27	Mc Donalds	0,046
12	Alarko Holding	0,06	28	Borusan	0,043
13	Dışbank	0,056	29	Turcas Petrol	0,041
14	Fortis Bank	0,056	30	Deutsche Bank	0,039
15	Marsh&McLennan	0,056	31	Knauf Alçı Sanayi	0,039
16	Tam Factoring	0,056			

Tablo 3.12. Firma-BYKÜ Arasındalık Merkeziliği Skorları

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

Tablolar incelendiğinde her üç derecelik skorlarına göre ilk 10 şirket arasında yer alan 5 şirket bulunmaktadır. Bu şirketler; Koç Holding (DM= 0,025, ÖM=0,825, AM=0.406), Anadolu Holding (DM= 0,143, ÖM=0,351, AM=0.356), Doğan Holding (DM= 0,071, ÖM=0,155, AM=0.094), Sabancı Holding (DM= 0,152, ÖM=0,137, AM=0.239), Yıldız Holding (Ülker) (DM= 0,116, ÖM=0,132, AM=0.201) olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip şirketler sırasıyla Koç Holding (0,25), Sabancı Holding (0,152), Anadolu Holding (0,143), Alarko Holding (0,125) ve Yıldız Holding (Ülker) (0,116) olduğu görülmektedir. ÖM açısından en yüksek skorlara sahip şirketler Koç Holding (0,825), Anadolu Holding (0,351), Akkök Holding (0,159), Doğan Holding (0,155), Sabancı

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) mevcut görevleri bulunan firmaların sahip/YKB'leri arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı ise Şekil 3.4'de sunulmaktadır.



3.2.1.5.2.2. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 112 x 114’lük veri matrisi elde edilmiştir. Firma düzeyinde ise her bir şirket ve o şirket ile ilgili BYKÜ ve Sahip/YKB ilişkisi ayrı ayrı veri setleri hazırlanarak kendi içerisinde ayrıca değerlendirilecektir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) üye oldukları STK’lar ile olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 3.13’de, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 3.14’de ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 3.15’de sunulmaktadır. Merkezilik skorlarının ortalamaları alınmış ve ortalamanın altında skora sahip olan kişiler tablolardan çıkarılarak sadeleştirilmiştir.

Tablo 3.13. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları

Sayı	Kurumlar	Derece Merkeziliği	Sayı	Kurumlar	Derece Merkeziliği
1	GİF-CFR	0,07	24	KALDER	0,009
2	TÜSİAD	0,07	25	Koç Üniv. Mütevelli	0,009
3	DEİK	0,053	26	KOTADER	0,009
4	TEGV	0,044	27	PERYÖN	0,009
5	TKYD	0,035	28	PETDER	0,009
6	Açık Toplum Enstitüsü	0,026	29	Propellers Club	0,009
7	TESEV	0,026	30	ROTARY	0,009
8	YASED	0,026	31	RUYİAD	0,009
9	ENDEAVOR	0,018	32	Sagalasos Vakfı	0,009
10	Gemi Müh. Odası	0,018	33	SEV	0,009
11	İYİK	0,018	34	TAIF	0,009
12	UN Global Compact	0,018	35	Tarih Vakfı	0,009
13	ARIT	0,009	36	TBF	0,009
14	Bilgi Üniv. Mütevelli	0,009	37	TEİD	0,009
15	BÜVAK	0,009	38	TESYEV	0,009
16	BÜMED	0,009	39	TEV	0,009
17	Büyük Kulüp	0,009	40	TURYİD	0,009
18	ENKA Okulları Mütevelli	0,009	41	UİG	0,009
19	ERBD	0,009	42	WRI Türkiye	0,009
20	FODER	0,009	43	WWF Türkiye	0,009
21	Hrant Dink Vakfı	0,009	44	Yelken Federasyonu	0,009
22	İEV	0,009	45	YPO	0,009
23	PFA	0,009			

Tablo 3.14. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Öz vektör Merkeziliği Skorları

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

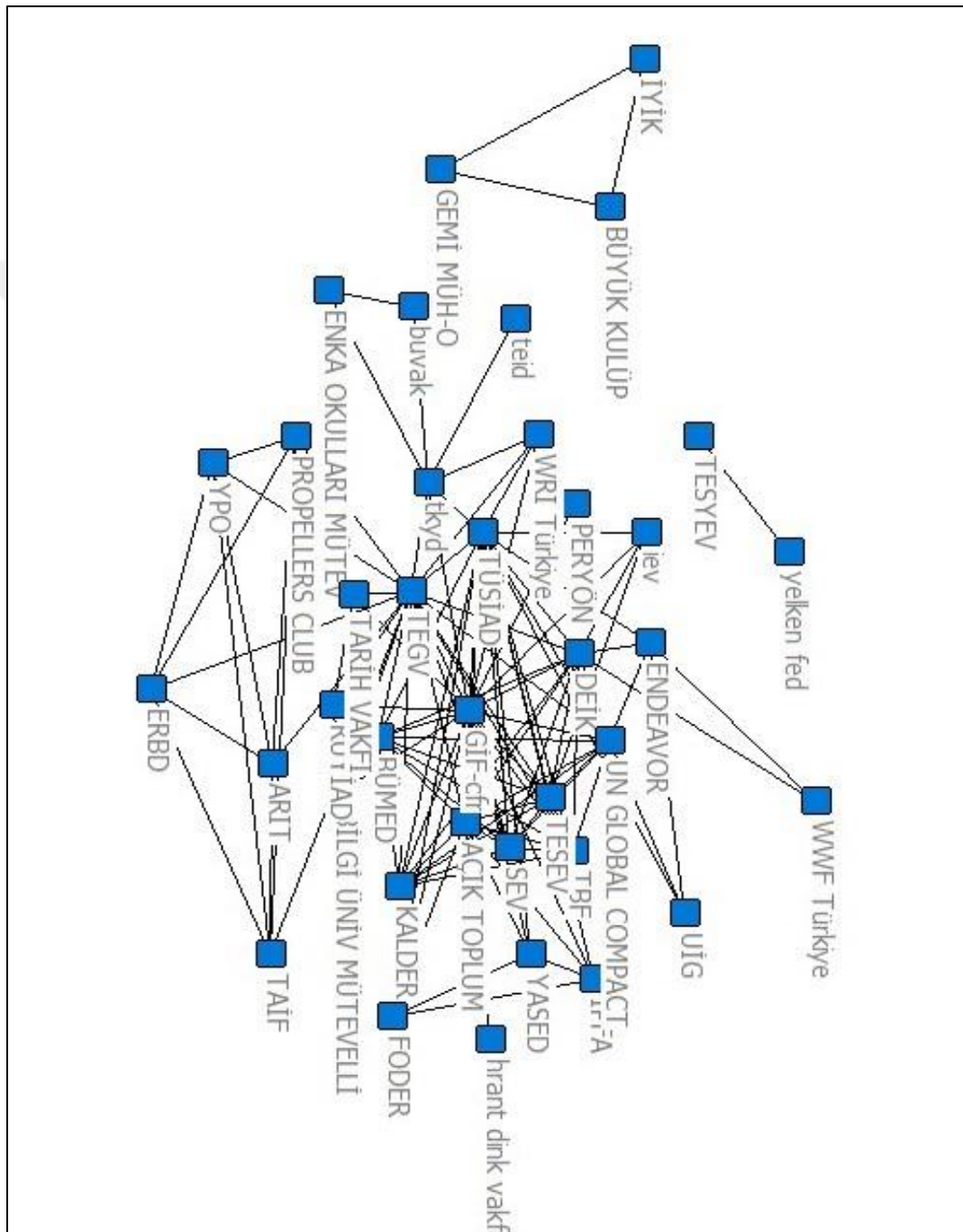
Tablo 3.15. Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları

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

Tablolar incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 10 kurum³ arasında yer alan 5 kurum bulunmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,07, ÖM=0,526, AM=0.014), GİF-CFR (DM= 0,07, ÖM=0,508, AM=0.016), TEGV (DM= 0,044, ÖM=0,333, AM=0.015), DEİK (DM= 0,053, ÖM=0,309, AM=0.008), AÇIK TOPLUM (DM= 0,026, ÖM=0,211, AM=0.005) olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar sırasıyla GİF-CFR (0,007), TÜSİAD (0,007), DEİK (0,053), TEGV (0,044), TKYD (0,035), ÖM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar TÜSİAD (0,526), GİF-CFR (0,508), TEGV (0,333), DEİK (0,309), TESEV (0,262) olarak sıralanmaktadır. AM

³ Sosyal Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları ortalamasının üzerinde olan 8 kurum ortaya çıkmıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) üye oldukları STK’lar arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı ise Şekil 3.5’de sunulmaktadır.



76

3.2.1.5.2.3. Eğitim Kurumu -BYKÜ-Sahip/YKB Analizi (İsim)

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 112 x 81'lik veri matrisi elde edilmiştir. Firma düzeyinde ise her bir şirket ve o şirket ile ilgili BYKÜ ve Sahip/YKB ilişkisi ayrı ayrı veri setleri hazırlanarak kendi içerisinde ayrıca değerlendirilecektir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) eğitim kurumları (kurum adı) ile olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 3.16'da, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 3.17'de ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 3.18'de sunulmaktadır. Merkezilik skorlarının ortalamaları alınmış ve ortalamanın altında skora sahip olan kişiler tablolardan çıkarılarak sadeleştirilmiştir.

Tablo 3.16. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları

Sayı	Kurumlar	Derece Merkeziliği	Sayı	Kurumlar	Derece Merkeziliği
1	Boğaziçi Üniversitesi	0,196	7	Ted Ankara	0,045
2	İstanbul Üniversitesi	0,179	8	Columbia Üniversitesi	0,036
3	Ankara Üniversitesi	0,161	9	Florida Üniversitesi	0,027
4	ODTÜ	0,143	10	İzmir Amerikan Lisesi	0,027
				London School of Business	
5	Robert Kolej	0,125	11	Economics	0,027
6	İTÜ	0,080			

Tablo 3.17. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Öz vektör Merkeziliği Skorları

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

Tablo 3.18. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları

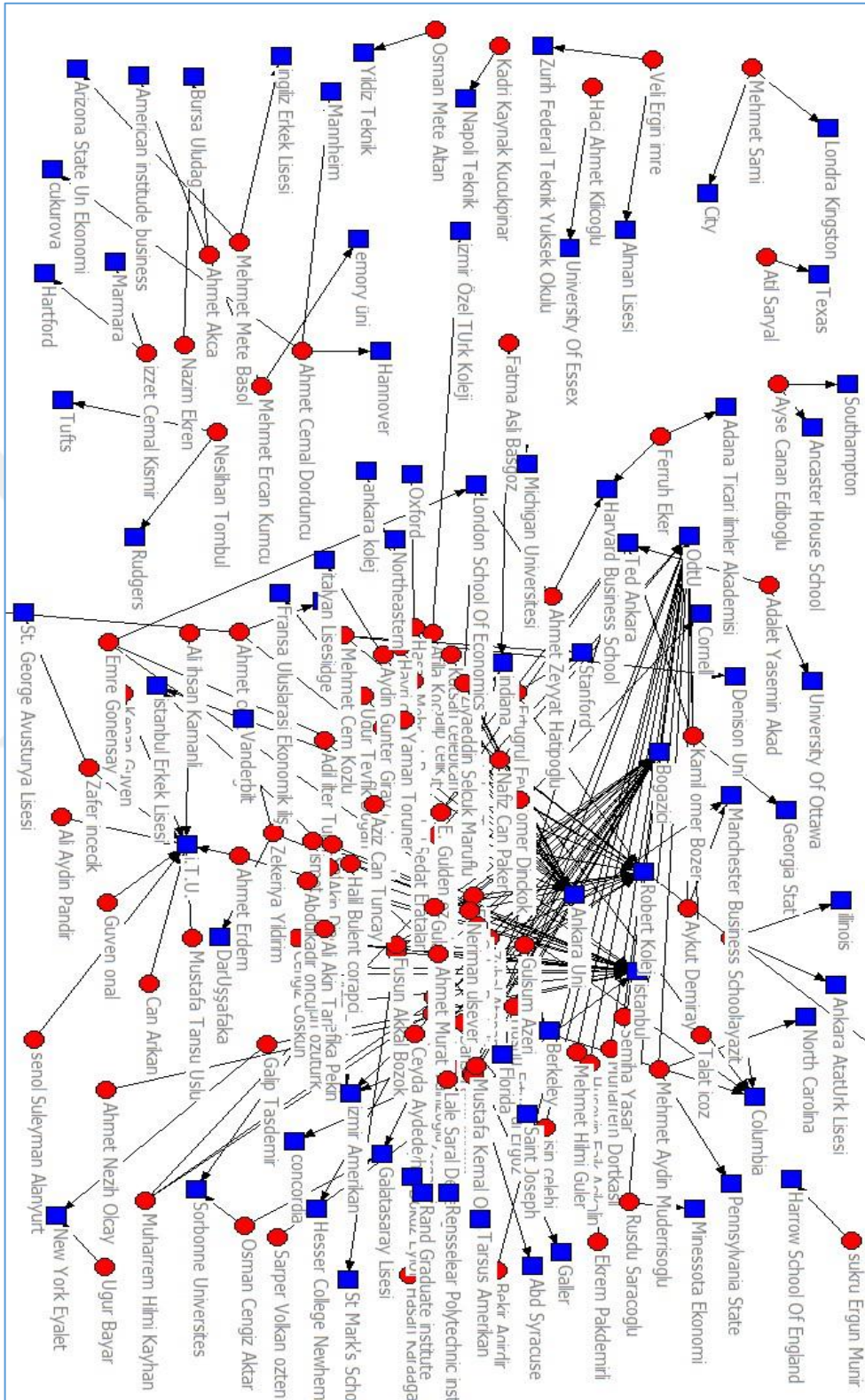
Sayı	Kurumlar	Arasındalık Merkeziliği	Sayı	Kurumlar	Arasındalık Merkeziliği
1	Boğaziçi Üniversitesi	0,271	11	Indiana State Üniversitesi	0,016
2	İstanbul Üniversitesi	0,236	12	İzmir Amerikan Lisesi	0,008
3	Ankara Üniversitesi	0,203	13	Dokuz Eylül Üniversitesi	0,008
4	Robert Kolej	0,158	14	İstanbul Erkek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

Tablolar incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 10 eğitim kurumu arasında yer alan 6 kurum bulunmaktadır. Bu kurumlar Boğaziçi Üniversitesi (DM= 0,196, ÖM=0,823, AM=0.271), Robert Kolej (DM= 0,125, ÖM=0,422, AM=0.158), İstanbul Üniversitesi (DM= 0,179, ÖM=0,269, AM=0.236), Ankara Üniversitesi (DM= 0,161, ÖM=0,091, AM=0.203), ODTÜ (DM= 0,143, ÖM=0,132, AM=0.134), Columbia Üniversitesi (DM= 0,036, ÖM=0,076, AM=0.028) olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar sırasıyla Boğaziçi Üniversitesi (0,196), İstanbul Üniversitesi (0,179), Ankara Üniversitesi (0,161), ODTÜ (0,143), Robert Kolej (0,125), ÖM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar Boğaziçi Üniversitesi (0,823), Robert Kolej (0,422), İstanbul Üniversitesi (0,269), ODTÜ (0,132), Florida Üniversitesi (0,109) olarak sıralanmaktadır. AM açısından en yüksek skorlara sahip kurumlar Boğaziçi Üniversitesi (0,271), İstanbul Üniversitesi (0,236), Ankara Üniversitesi (0,203), Robert Kolej (0,158), ODTÜ (0,134) olarak tespit edilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) eğitim kurumları (isim) arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı ise Şekil 3.6'da sunulmaktadır.

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

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 112 x 15'lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde

edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.



Şekil 3.6. Eğitim Kurumu- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) eğitim kurumları (kategorik) ile olan ilişkilerine ait derece merkeziliği skorları Tablo 3.19’da, öz vektör merkeziliği skorları Tablo 3.20’de ve arasındalık merkeziliği skorları Tablo 3.21’de sunulmaktadır. Merkezilik skorlarının ortalamaları alınmış ve ortalamanın altında skora sahip olan kişiler tablolardan çıkarılarak sadeleştirilmiştir.

Tablo 3.19. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Derece Merkeziliği Skorları

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

Tablo 3.20. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Öz Vektör Merkeziliği Skorları

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

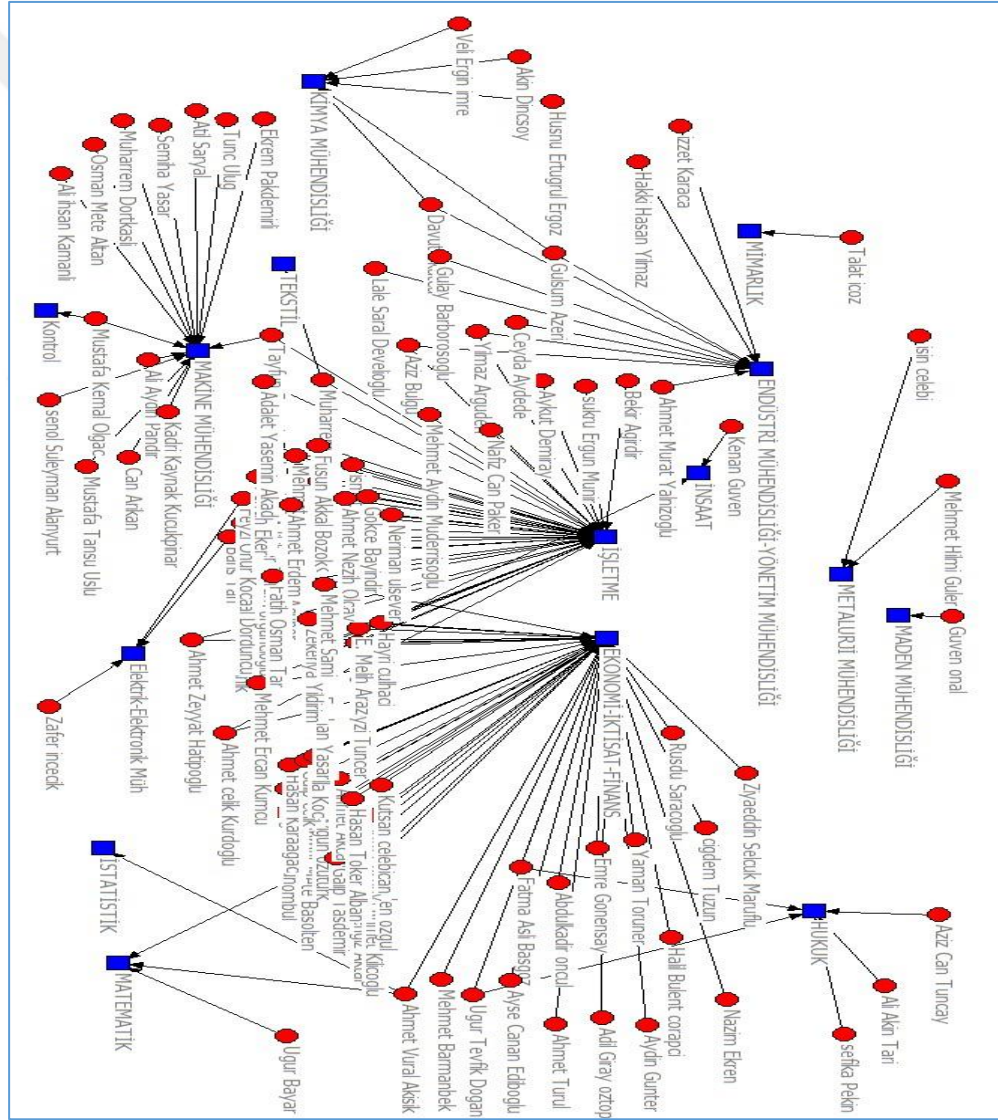
Tablo 3.21. Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Arasındalık Merkeziliği Skorları

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

Tablolar incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 10 eğitim alanı arasında yer alan 8 alan bulunmaktadır. Bu alanlar ekonomi (DM= 0,384, ÖM=0,739, AM=0.482) işletme (DM= 0,366, ÖM=0,670, AM=0.633), endüstri (DM= 0,089, ÖM=0,032, AM=0.164), hukuk (DM= 0,045, ÖM=0,031, AM=0.043), matematik (DM= 0,027, ÖM=0,030, AM=0.015), inşaat (DM= 0,018, ÖM=0,028, AM=0.015), elektrik-elektronik (DM= 0,027, ÖM=0,027, AM=0.015), makine (DM= 0,125,

ÖM=0,018, AM=0.191) olarak ortaya çıkmıştır. Tek tek değerlendirildiğinde ise DM açısından en yüksek skorlara sahip alanlar sırasıyla ekonomi (0,384), işletme (0,366), makine (0,125), endüstri mühendisliği (0,089), ve kimya (0,045) yer almaktadır. ÖM açısından en yüksek skorlara sahip alanlar ekonomi (0,739), işletme (0,670), endüstri mühendisliği (0,032), hukuk (0,031), matematik (0,030) olarak sıralanmaktadır. AM açısından en yüksek skorlara sahip alanlar işletme (0,633), ekonomi (0,482), makine (0,191), endüstri mühendisliği (0,164) ve kimya (0,043) olarak tespit edilmiştir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin (BYKÜ) eğitim gördükleri alanlar arasındaki ilişkiler ile ilgili bir fikir vermesi açısından sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı ise Şekil 3.7’de sunulmaktadır.



Şekil 3.7. Eğitim Kurumu- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

3.2.1.5.2.5. BYKÜ- Sahip/YKB- İşletme Analizi

Bu bölümde her bir holdingin BYKÜ ve Sahip/YKB'leri kendi aralarında kariyer, eğitim ve sosyal üyelikler bağlamında analize imkân veren matrisler hazırlanmıştır.

Tablo 3.22. Firma – Bağımsız Üye Genel Dağılım

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

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirket sahip/YKB’lerinin birlikte yer aldıkları ağ düzenekleri bağlamında Alarko holdingdeki bağımsız üyelerin %55,56’sı, Anadolu holdingdeki bağımsız üyelerin %84,21’i, Ciner holdingdeki bağımsız üyelerin %75’i, Çelebi holdingdeki bağımsız üyelerin %60’ı, Doğan holdingdeki bağımsız üyelerin %60’ı, Doğuş holdingdeki bağımsız üyelerin %50’si, Eczacıbaşı holdingdeki bağımsız üyelerin % 55,56’sı, Enka holdingdeki bağımsız üyelerin %75’i, Koç holdingdeki bağımsız üyelerin % 100’ü, Sabancı holdingdeki bağımsız üyelerin %73,33’ü, Tekfen holdingdeki bağımsız üyelerin %88,89’u, Yıldız (Ülker) holdingdeki bağımsız üyelerin %27,27’si ve Zorlu Holdingdeki bağımsız üyelerin %20’si şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadırlar. Örnekleme yer alan Çukurova holdinge bağlı iştirak olan Turkcell ise bağımsız üyelerin tamamı (%100) aynı sosyal ağ içerisinde yer alsa da (AK Parti) bu araştırmada kullanılan ağ boyutları arasında yer almadığı için, mevcut sosyal sermaye bağlamında bağımsız yönetim kurulu ile şirket sahip/YKB arasındaki aynı ağda yer alma oranı %0 olarak ifade edilebilmektedir.

Tablo 3.23. Firma -Bağımsız Üyeler- Sosyal Sermaye Bileşenleri

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

Tablo 3.23’de görüldüğü gibi holding bazında sosyal ağ bağlamında bağımsız üye seçim mantığına bakıldığında Alarko holdingde bulunan 9 bağımsız üyenin 5’i şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadır (%55,56). Bu 5 kişiden 2 si daha önce Alarko holding bünyesinde çalışmış (%40), diğer ikisi ise aynı sosyal kurumlara üyelikleri bulunmaktadır (%60). Anadolu holdingde bulunan 19 bağımsız üyenin 16’sı şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadır (%84,21). Bu 9 kişiden 6’sı daha önce Anadolu holding bünyesinde çalışmış (%37,5), diğer 10’unun ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%62,5). Ciner holdingde bulunan 4 bağımsız üyenin 3’ü şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadır (%75). Bu 3 kişiden 2’si daha önce Ciner holding sahip/YKB’leri aynı okullarda okumuş (%66,7), diğer 1 üyenin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%33,33). Çelebi holdingde bulunan 5 bağımsız üyenin 3’ü şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadır (%60). Bu 3 kişiden 1’i daha önce Çelebi holding bünyesinde çalışmış (%33,33), diğer 2’sinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%66,67). Doğan holdingde bulunan 5 bağımsız üyenin 3’ü şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadır (%60). Bu 3 kişiden 1’i daha önce Doğan holding bünyesinde çalışmış (%33,33), diğer 2’sinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%66,67). Doğuş holdingde bulunan 4 bağımsız üyenin 2’si şirket sahip/YKB’leri ile aynı ağda yer almaktadır (%50). Bu 4 kişiden 2’si daha önce Doğuş holding bünyesinde çalışmış (%50), diğer 2’sinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%50). Eczacıbaşı holdingde bulunan 5 bağımsız üyenin tamamı şirket sahip/YKB’leri ile

aynı ağda yer almaktadır (%50). Bu 5 kişinin tamamı daha önce Eczacıbaşı holding bünyesinde çalışmıştır (%50). Enka holdingde bulunan 4 bağımsız üyenin 3'ü şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%75). Bu 3 kişiden 1'i daha önce Enka holding bünyesinde çalışmış (%33,33), 1 kişi daha önce Enka holding sahip/YKB'leri aynı okullarda okumuş (%33,33), diğer 1 kişinin ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%33,33). Koç holdingde bulunan 24 bağımsız üyenin tamamı şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%100). Bu 24 kişiden 17'si daha önce Koç holding bünyesinde çalışmış (%70,83), 1 kişi daha önce Koç holding sahip/YKB'leri aynı okullarda okumuş (%4,17), 6'sının ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%25). Sabancı holdingde bulunan 15 bağımsız üyenin 11'i şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%73,33). Bu 11 kişiden 5'i daha önce Sabancı holding bünyesinde çalışmış (%45,45), 2'si daha önce Sabancı holding sahip/YKB'leri aynı okullarda okumuş (%18,18), 4'ünün ise aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%36,36). Tekfen holdingde bulunan 9 bağımsız üyenin 8'i şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%88,89). Bu 8 kişinin tamamının aynı sosyal kurumlarda üyelikleri bulunmaktadır (%100). Yıldız holdingde bulunan 11 bağımsız üyenin 3'ü şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%27,27). Bu 3 kişiden 2'si daha önce Yıldız holding bünyesinde çalışmış (%66,67), 1 kişinin ise aynı sosyal kurumlarda üyeliği bulunmaktadır (%33,33). Zorlu holdingde bulunan 5 bağımsız üyenin 1'i şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer almaktadır (%20). Bu 1 kişinin ise aynı sosyal kurumlarda üyeliği bulunmaktadır (%100).

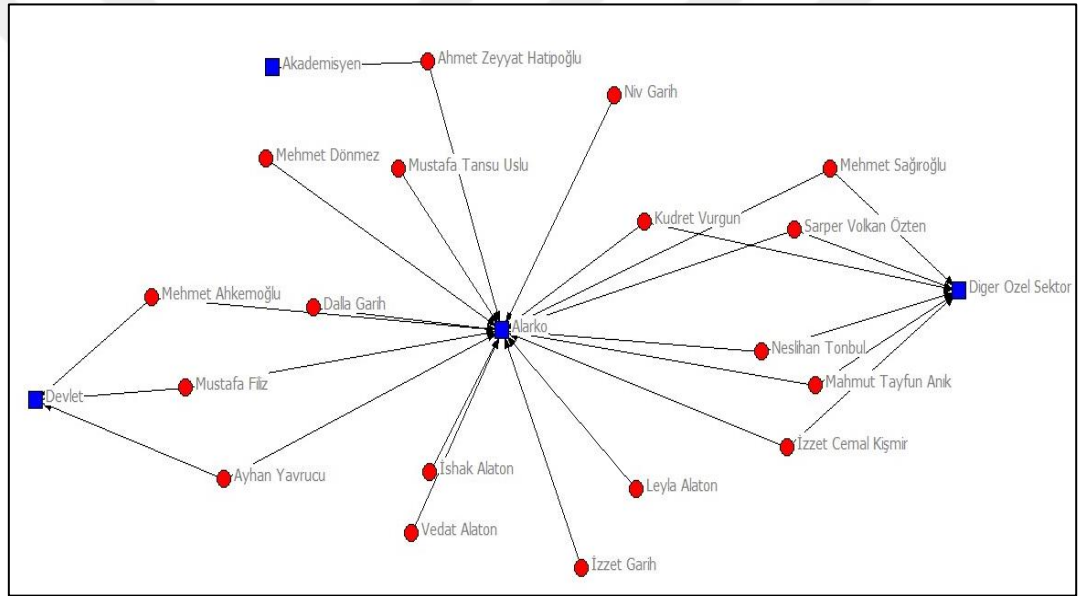
- Alarko Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 18 x 4'lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.24. Alarko Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kariyer	DM	ÖM	AM
1	Alarko	1.000	0.916	0.923
2	Devlet	0.167	0.153	0.007
3	Akademisyen	0.056	0.046	0.000
4	Diğer Özel Sektör	0.333	0.368	0.036

Tablo 3.24 incelendiğinde Alarko holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör (DM= 0,333, ÖM=0,368, AM=0.036), devlet (DM= 0,167, ÖM=0,153, AM=0.007) ve akademisyen (DM= 0,056, ÖM=0,046, AM=0.00) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.8’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.8. Alarko Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

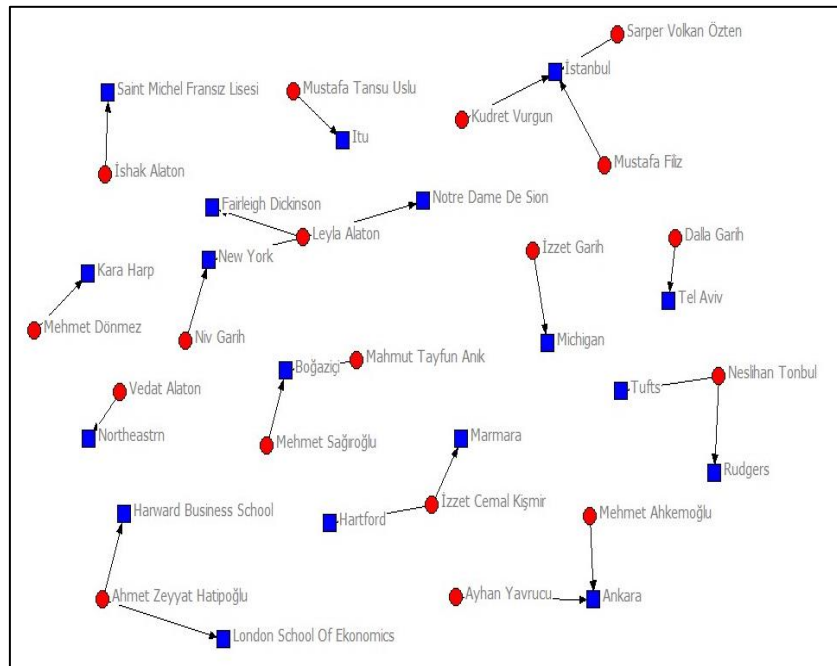
- Alarko Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 18 x 18’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.25. Alarko Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Hartford University	0.056	0.000	0.000
2	Ankara Üniversitesi	0.111	0.000	0.002
3	Boğaziçi Üniversitesi	0.111	0.000	0.002
4	Fairleigh Dickinson University	0.056	0.500	0.000
5	Harvard Business School	0.056	0.000	0.000
6	ITU Üniversitesi	0.056	0.000	0.000
7	İstanbul Üniversitesi	0.167	0.000	0.005
8	Kara Harp Okulu	0.056	0.000	0.000
9	London School of Economics	0.056	0.000	0.000
10	Marmara Üniversitesi	0.056	0.000	0.000
11	Michigan University	0.056	0.000	0.000
12	New York University	0.111	0.707	0.005
13	Northeastern University	0.056	0.000	0.000
14	Notre Dame De Sion	0.056	0.500	0.000
15	Rudgers University	0.056	0.000	0.000
16	Saint Michel Fransız Lisesi	0.056	0.000	0.000
17	Tel Aviv Üniversitesi	0.056	0.000	0.000
18	Tufts University	0.056	0.000	0.000

Tablo 3.25 incelendiğinde ortalamaların üzerinde yer alan DM skorlarına göre İstanbul (0,167), Ankara (0,111), Boğaziçi (0,111), New York (0,111), ÖM skorlarına göre Fairleigh Dickinson (0,500), New York (0,707), Notre Dame De Sion (0,500), AM skorlarına göre İstanbul (0,005), New York (0,005), Ankara (0,002), Boğaziçi (0,002) olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.9’da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.9. Alarko Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

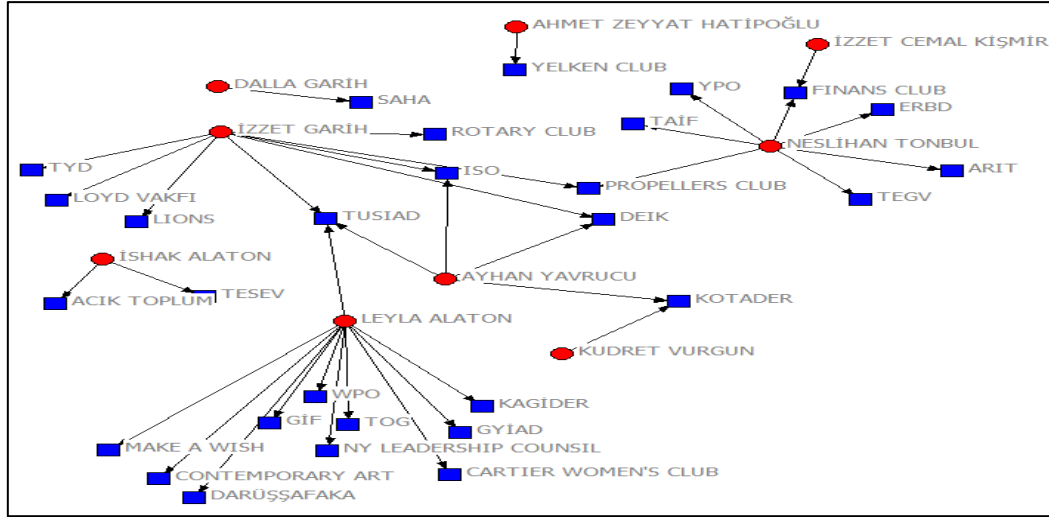
- Alarko Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 18 x 29'lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.26. Alarko Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM	Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	TESEV	0,056	0,000	0,000	16	ARIT	0,056	0,028	0,000
2	Açık Toplum				17	YPO	0,056	0,028	0,000
3	Enst.	0,056	0,000	0,000	18	TEGV	0,056	0,028	0,000
4	TÜSİAD	0,167	0,458	0,224	19	TAIF	0,056	0,028	0,000
5	DEİK	0,111	0,215	0,014	20	PROPELLER			
6	LOYD Vakfı	0,056	0,133	0,000	21	CLUB	0,111	0,161	0,177
7	ROTARY				22	CARTIER			
8	CLUB	0,056	0,133	0,000	23	WOMEN'S CLUB	0,056	0,243	0,000
9	LIONS	0,056	0,133	0,000	24	NY LEADERSHIP			
10	ISO	0,111	0,215	0,014	25	COUNCIL	0,056	0,243	0,000
11	TYD	0,056	0,133	0,000	26	GYİAD	0,056	0,243	0,000
12	TOG	0,056	0,243	0,000	27	KAGİDER	0,056	0,243	0,000
13	SAHA	0,056	0,000	0,000	28	GİF	0,056	0,243	0,000
14	KOTADER	0,111	0,09	0,029	29	DARÜŞŞAFAKA	0,056	0,243	0,000
15	FINANS CLUB	0,111	0,030	0,029		CONTEMPORARY			
16	YELKEN				30	ART	0,056	0,243	0,000
17	CLUB	0,056	0,000	0,000	31	MAKE A WISH	0,056	0,243	0,000
18	ERBD	0,056	0,028	0,000	32	WPO	0,056	0,243	0,000

Tablo 3.26 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 2 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,167, ÖM=0,458, AM=0.224), PROPELLER CLUB (DM= 0,111, ÖM=0,161, AM=0.177) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.10'da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.10. Alarko Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

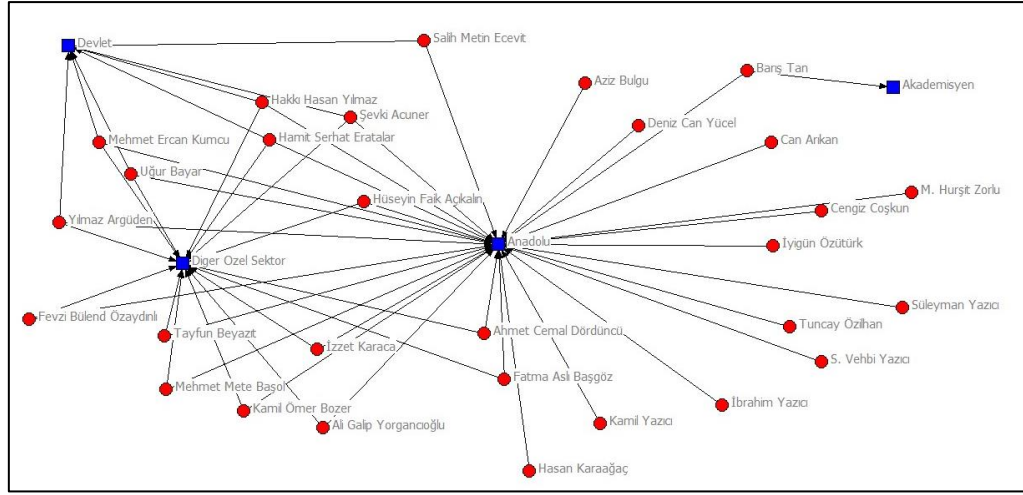
- Anadolu Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek tek mod'lu 29 x 4'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.27. Anadolu Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kariyer	DM	ÖM	AMS
1	Anadolu	1.000	0.809	0.831
2	Devlet	0.241	0.259	0.017
3	Diğer Özel Sektör	0.517	0.526	0.110
4	Akademisyen	0.034	0.020	0.000

Tablo 3.27 incelendiğinde Anadolu holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör (DM= 0,517, ÖM=0,526, AM=0.110), devlet (DM= 0,241, ÖM=0,259, AM=0.077) ve akademisyen (DM= 0,034, ÖM=0,020, AM=0.00) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.11'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.11. Anadolu Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Anadolu Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 29 x 36'lık veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

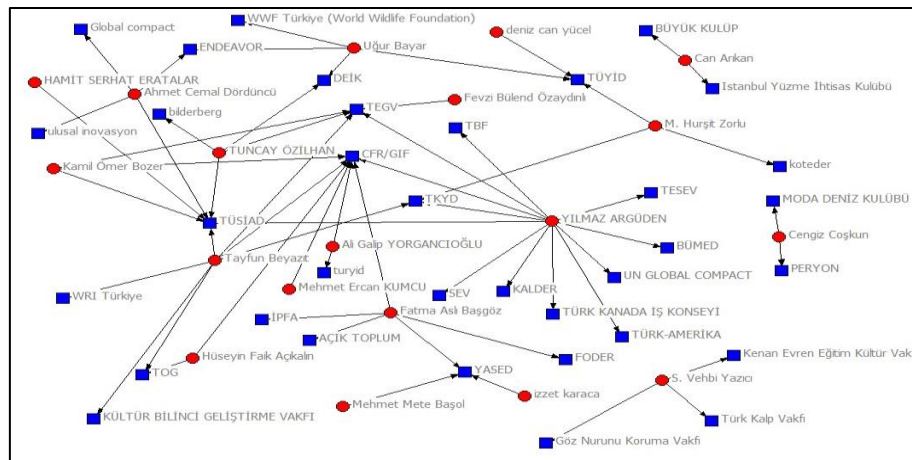
Tablo 3.28. Anadolu Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	İsim	DM	ÖM	AM	Sayı	İsim	DM	ÖM	AM
1	ABD Emory Univ	0.069	0.000	0.000	19	Hannover Univ	0.034	0.000	0.000
2	ABD Syracuse Univ	0.103	0.000	0.006	20	Illinois Univ	0.034	0.000	0.000
3	American Inst. of Business and Eco.	0.000	0.000	0.000	21	Indiana Univ	0.034	0.000	0.000
4	Ankara Atatürk Lisesi	0.034	0.000	0.000	22	İngiliz Erkek Lisesi	0.034	0.000	0.000
5	Ankara Univ	0.069	0.000	0.005	23	İstanbul Erkek Lisesi	0.034	0.000	0.000
6	Arizona State Univ	0.034	0.000	0.000	24	İstanbul Univ	0.172	0.000	0.009
7	Atlanta Univ	0.034	0.000	0.000	25	İTÜ	0.034	0.000	0.000
8	Beyoğlu Tarhan K.	0.034	0.000	0.000	26	İzmir Maarif Koleji	0.034	0.000	0.000
9	Beyrut American Univ	0.034	0.000	0.000	27	Long Island Univ	0.034	0.000	0.000
10	Boğaziçi Univ	0.172	0.899	0.019	28	Mannheim Univ	0.034	0.000	0.000
11	Bursa Univ	0.034	0.000	0.000	29	Marmara Univ	0.034	0.000	0.000
12	Columbia Univ	0.034	0.000	0.000	30	Michigan Univ	0.034	0.000	0.000
13	Concordia Univ	0.034	0.177	0.000	31	New York State Univ	0.034	0.000	0.000
14	Çukurova Univ	0.034	0.000	0.000	32	ODTÜ	0.103	0.000	0.002
15	Dokuz Eylül Univ	0.034	0.000	0.000	33	RAND Graduate Inst.	0.034	0.220	0.000
16	Florida Univ	0.034	0.177	0.000	34	Saint Joseph Kolej	0.034	0.000	0.000
17	Galatasaray Lisesi	0.034	0.177	0.000	35	Tarsus Amerikan K.	0.034	0.220	0.000
18	Georgia State Univ	0.034	0.000	0.000	36	Ted Ankara Kolej	0.069	0.000	0.000

Tablo 3.29. (devam)

8	FODER	0,034	0,034	0,000
9	GMO	0,000	0,000	0,000
10	GLOBAL COMPACT	0,034	0,031	0,000
11	Göz Nurunu Koruma Vakfı	0,000	0,000	0,000
12	İYİK	0,034	0,000	0,000
13	PFA	0,034	0,034	0,000
14	KALDER	0,034	0,165	0,000
15	KEKV	0,000	0,000	0,000
16	KOTEDER	0,034	0,019	0,000
17	KBGC	0,034	0,113	0,000
18	MODA DENİZ KULÜBÜ	0,034	0,000	0,000
19	PERYON	0,034	0,000	0,000
20	SEV	0,034	0,165	0,000
21	TBF	0,034	0,165	0,000
22	TEGV	0,172	0,433	0,057
23	TESEV	0,034	0,165	0,000
24	TKYD	0,103	0,296	0,072
25	TOG	0,069	0,147	0,003
26	TURYİD	0,034	0,028	0,000
27	Türk Kalp Vakfı	0,034	0,000	0,000
28	TÜRK KANADA İŞ KONSEYİ	0,034	0,165	0,000
29	TÜRK-AMERİKAN İŞ KONS.	0,034	0,165	0,000
30	TÜSİAD	0,207	0,466	0,129
31	TÜYİD	0,103	0,028	0,034
32	Ulusal İnovasyon	0,034	0,031	0,000
33	UN GLOBAL COMPACT	0,034	0,165	0,000
34	WRI Türkiye	0,034	0,113	0,000
35	WWF	0,034	0,008	0,000
36	YASED	0,103	0,038	0,042

Tablo 3.29 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 4 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar GİF/CFR (DM= 0,241, ÖM=0,472, AM=0.199), TÜSİAD (DM= 0,207, ÖM=0,466, AM=0.129), TEGV (DM= 0,172, ÖM=0,433, AM=0.072), TKYD (DM= 0,103, ÖM=0,296, AM=0.072) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.13’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.13. Anadolu Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

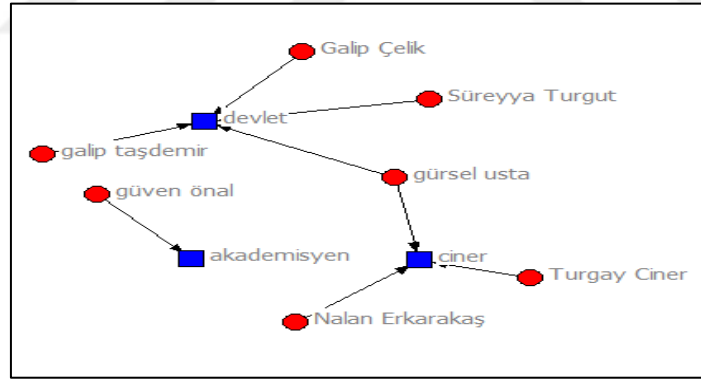
- Ciner Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 7 x 3'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır

Tablo 3.30. Ciner Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Kariyer	DM	ÖM	AM
Ciner	0.375	0.526	0.256
Devlet	0.500	0.851	0.349
Akademisyen	0.125	0.000	0.000

Tablo 3.30 incelendiğinde Alarko holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla, devlet (DM= 0,500, ÖM=0,851, AM=0.349) ve akademisyen (DM= 0,125, ÖM=0,00, AM=0.00) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.14'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.14. Ciner Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

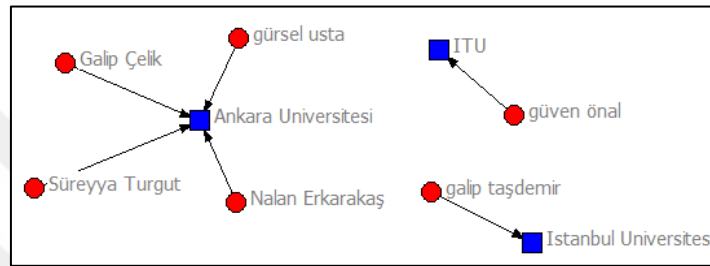
- Ciner Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 7 x 3'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.31. Ciner Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Ankara Üniversitesi	0,571	1.000	0,176
2	İTÜ	0,143	0,000	0,000
3	İstanbul Üniversitesi	0,143	0,000	0,000

Tablo 3.31 incelendiğinde ortalamanın üzerinde yer alan DM skorlarına göre İstanbul (0,143), Ankara (0,571), İTÜ (0,143), ÖM skorlarına göre İstanbul (0,00), Ankara (0,100), İTÜ (0,00), AM skorlarına İstanbul (0,00), Ankara (0,176), İTÜ (0,00), olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.15’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.15. Ciner Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

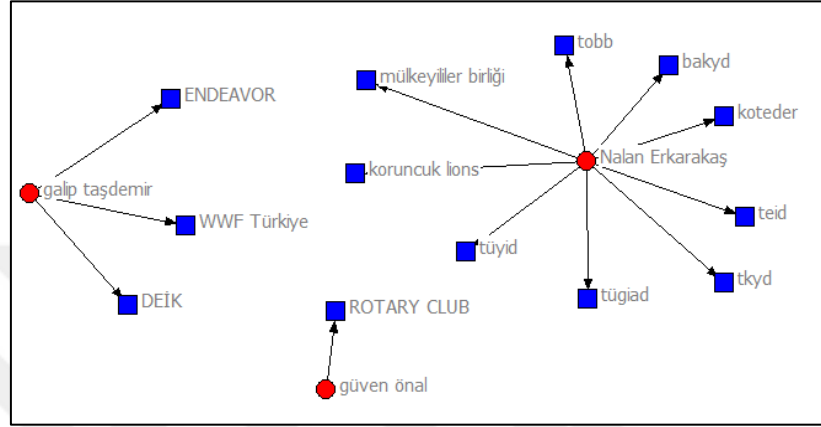
- CİNER Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 8 x 12’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.32. Ciner Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	KOTEDER	0.125	0.333	0.000
2	TÜGİAD	0.125	0.333	0.000
3	TKYD	0.125	0.333	0.000
4	LIONS	0.125	0.333	0.000
5	TÜYİD	0.125	0.333	0.000
6	TEİD	0.125	0.333	0.000
7	TOBB	0.125	0.333	0.000
8	MÜLKİYELİLER	0.125	0.333	0.000
9	WWF TÜRKİYE	0.125	0.000	0.000
10	DEİK	0.125	0.000	0.000
11	ENDEAVOR	0.125	0.000	0.000
12	ROTARY CLUB	0.125	0.000	0.000

Tablo 3.32 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ön plana çıkan bir kurum söz konusu değildir. Üyelerin arasında herhangi bir ortak üyelik olmadığı için AM skorları 0 olup DM ve ÖM skorları 8 kurum için eşit değerdedir (DM=0,125 ve ÖM= 0,333). Bu kurumlar KOTADER, TÜĞİAD, TKYD, LIONS CLUB, TÜYİD, TEİD, TOBB, olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.16’da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.16. Ciner Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Çelebi Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

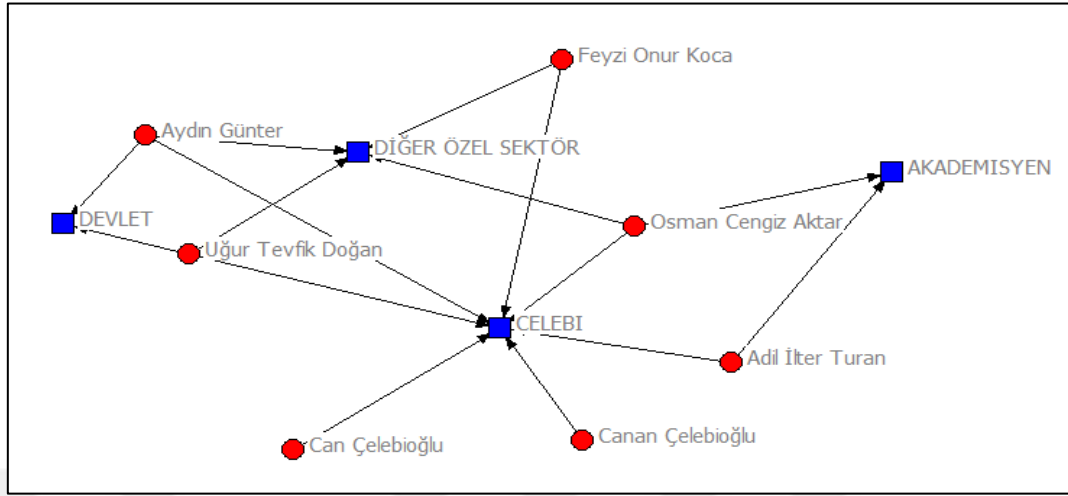
Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 7 x 4’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.33. Çelebi Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	İsim	DM	ÖM	AM
1	Çelebi	0.875	0.762	0.554
2	Devlet	0.250	0.284	0.006
3	Akademisyen	0.250	0.225	0.013
4	Diğer Özel Sektör	0.500	0.537	0.099

Tablo 3.33 incelendiğinde Çelebi holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör (DM= 0,500, ÖM=0,537, AM=0.099), devlet (DM= 0,250, ÖM=0,285, AM=0.006) ve akademisyen (DM= 0,250, ÖM=0,225, AM=0.013) olarak

belirlenmiştir. Şekil 3.17’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.17. Çelebi Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

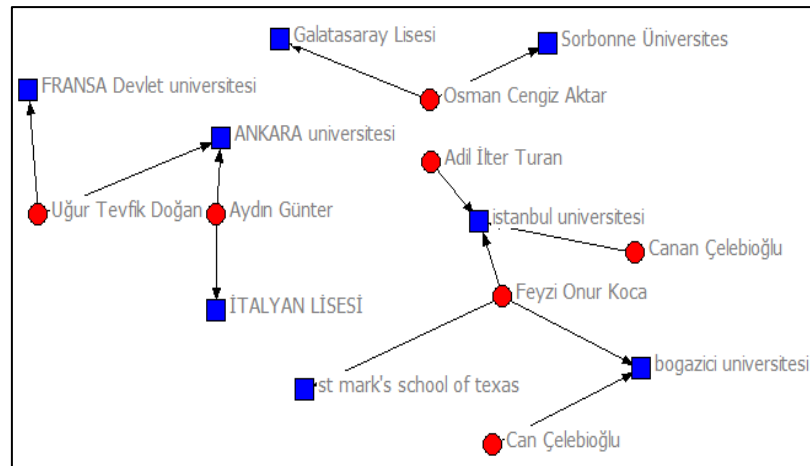
- Çelebi Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 7 x 8’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.34. Çelebi Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Boğaziçi Üniversitesi	0.286	0.521	0.060
2	İstanbul Üniversitesi	0.429	0.756	0.107
3	Ankara Üniversitesi	0.286	0.001	0.048
4	Sorbonne Üniversitesi	0.143	0.000	0.000
5	Fransa Devlet Üniversitesi	0.143	0.000	0.000
6	İtalyan Lisesi	0.143	0.000	0.000
7	St Mark's School Of Texas	0.143	0.397	0.000
8	Galatasaray Lisesi	0.143	0.000	0.000

Tablo 3.34 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre 3 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar İstanbul Üniversitesi (DM= 0,429, ÖM=0,756, AM=0.107), Boğaziçi Üniversitesi (DM= 0,286, ÖM=0,521, AM=0.06) ve Ankara Üniversitesi (DM= 0,286, ÖM=0,00, AM=0.048), olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.18’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.18. Çelebi Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

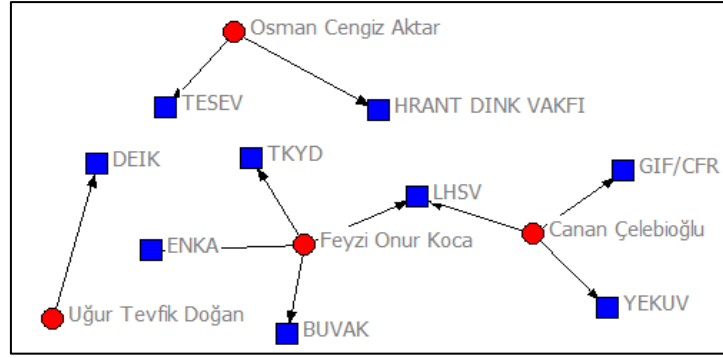
- Çelebi Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 7 x 10’luk veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.35. Çelebi Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	GİF/CFR	0.143	0.245	0.000
2	YEKUV	0.143	0.245	0.000
3	LHSV	0.286	0.640	0.110
4	Rüştü Akın Vakfı	0.000	0.000	0.000
5	BUVAK	0.143	0.396	0.000
6	ENKA	0.143	0.396	0.000
7	TKYD	0.143	0.396	0.000
8	TESEV	0.143	0.000	0.000
9	Hrant Dink Vakfı	0.143	0.000	0.000
10	DEİK	0.143	0.000	0.000

Tablo 3.35 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre 1 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurum LHSV (DM= 0,286, ÖM=0,640, AM=0.110) olarak ortaya çıkmıştır. Bu kurumun dışında DM ve ÖM skorları açısından 5 kurum ortalamanın üzerinde değer elde etmektedir (DM= 0,143, ÖM= 0,396,0,245). Bu kurumlar GİF/CFR, BÜVAK, ENKA, TKYD ve YEKÜV olarak görülmektedir. Şekil 3.19’da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.19. Çelebi Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

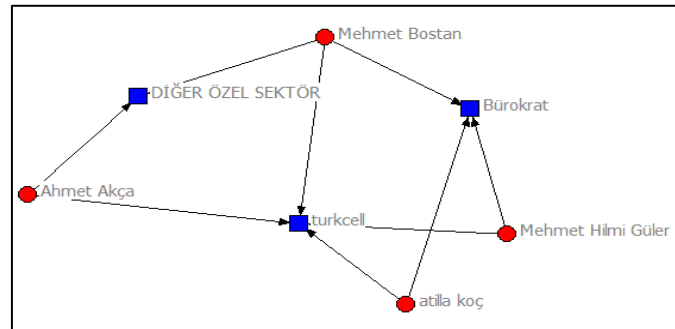
- Çukurova Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 4 x 3'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır

Tablo 3.36. Çukurova Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Turkcell	1.000	0.726	0.468
2	Bürokrat	0.750	0.577	0.167
3	Diğer Özel Sektör	0.500	0.374	0.058

Tablo 3.36 incelendiğinde Çukurova Holding iştiraki olan Turkcell'de yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör bürokrat (DM= 0,750, ÖM=0,577, AM=0.167) ve (DM= 0,500, ÖM=0,374, AM=0.167), olarak belirlenmiştir. Şekil 3.20'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.20. Çukurova Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

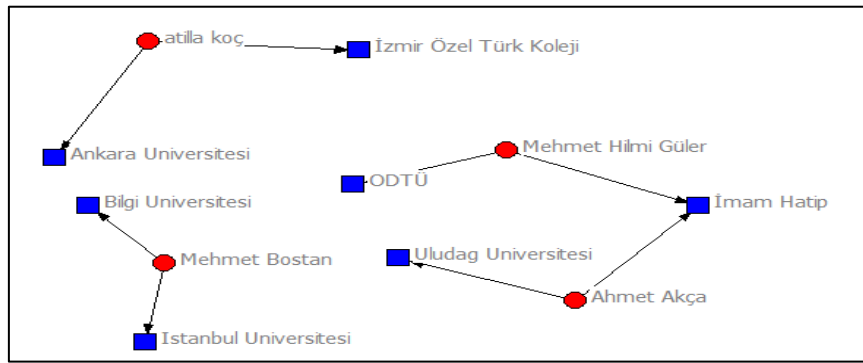
- Çukurova Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 7 x 4'lük matris elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.37. Çukurova Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	İstanbul Üniversitesi	0.250	0.000	0.000
2	Ankara Üniversitesi	0.250	0.000	0.000
3	Uludağ Üniversitesi	0.250	0.408	0.000
4	ODTÜ	0.250	0.408	0.000
5	İzmir Özel Türk Koleji	0.250	0.000	0.000
6	Bilgi Üniversitesi	0.250	0.000	0.000
7	İmam Hatip Lisesi ⁴	0.500	0.816	0.108

Tablo 3.37 incelendiğinde her 3 merkezilik skorlarında ortalamanın üzerinde yer alan 1 eğitim kurumu öne çıkmaktadır. Bu kurum İmam Hatip Lisesi (DM= 0,500, ÖM=0,816, AM=0.108) olarak ortaya çıkmaktadır. ÖM skorları açısından (0,408) Uludağ Üniversitesi, ODTÜ diğer eğitim kurumları olarak görülmektedir. DM skorlarına göre ise İmam Hatip lisesi dışında kalan eğitim kurumları açısından aynı skorlara sahip oldukları görülmektedir (DM= 0,250). Şekil 3.21'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.21. Çukurova Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

⁴ Bağımsız üyelerin eğitim geçmişlerinde imam hatip lisesi mezun bilgilerine ulaşılmakta ancak spesifik olarak isim elde edilemediğinden kategorik bir tanımlama yapılmıştır

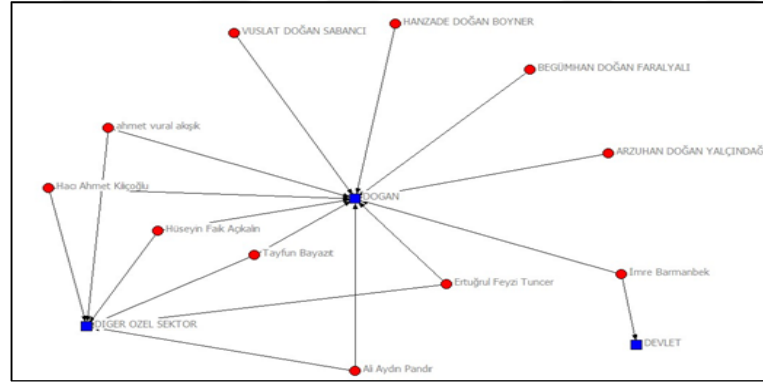
- Doğan Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 11 x 3'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.38. Doğan Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Doğan	1.000	0.832	0.836
2	Devlet	0.091	0.059	0.000
3	Diğer Özel Sektör	0.545	0.552	0.099

Tablo 3.38 incelendiğinde Doğan holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör (DM= 0,545, ÖM=0,552, AM=0.099), devlet (DM= 0,091, ÖM=0,059, AM=0.000) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.22'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.22. Doğan Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

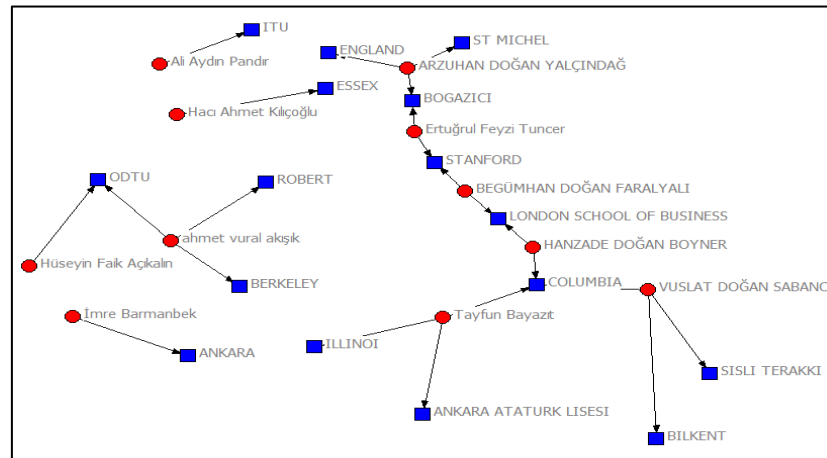
- Doğan Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 11 x 16'luk matris elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.39. Doğan Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	London School of Business	0.182	0.318	0.183
2	Stanford University	0.182	0.135	0.163
3	Columbia University	0.273	0.764	0.206
4	St Michel Kolej	0.091	0.022	0.000
5	Boğaziçi Üniversitesi	0.182	0.063	0.118
6	England University	0.091	0.022	0.000
7	Şişli Terakki Lisesi	0.091	0.270	0.000
8	Bilkent Üniversitesi	0.091	0.270	0.000
9	Ankara Üniversitesi	0.091	0.000	0.000
10	Ankara Atatürk Lisesi	0.091	0.270	0.000
11	Illinois University	0.091	0.270	0.000
12	İTÜ	0.091	0.000	0.000
13	ODTÜ	0.182	0.000	0.010
14	Berkeley University	0.091	0.000	0.000
15	Essex University	0.091	0.000	0.000
16	Robert Kolej	0.091	0.000	0.000

Tablo 3.39 incelendiğinde ortalamanın üzerinde yer alan DM skorlarına göre Columbia University (0,273) ön plana çıkmaktadır ortalama üstünde skora sahip diğer 4 kurum ise (DM=0,182), London School of Business Economics, Stanford University, Boğaziçi Üniversitesi (0,111), ODTÜ olarak ortaya çıkmaktadır AM skorları açısından yine DM skorlarına göre ortalama üzeri değere sahip aynı 5 eğitim kurumu sıralanmaktadır. EM skorlarına göre DM ve AM skorlarında öne çıkan 5 eğitim kurumu haricinde 5 eğitim kurumu ortalama üzeri skora sahip olduğu görülmektedir. Bu kurumlar Şişli Terakki Lisesi (ÖM=0,270), Bilkent Üniversitesi (0,270), Ankara Atatürk Lisesi (0,270), Illinois University (0,270), Stanford University (0,135) ve Boğaziçi Üniversitesi (0,063) olarak görülmektedir. Şekil 3.23’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.23. Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

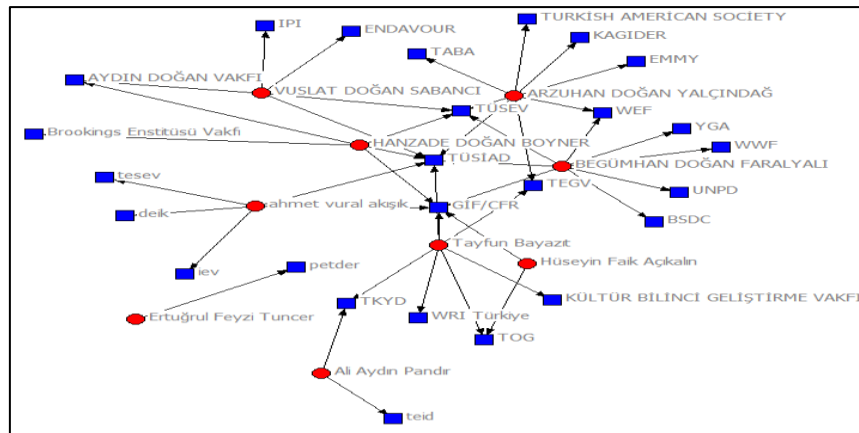
- Doğan Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 11 x 26’lık veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.40. Doğan Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Aydın Doğan Vakfı	0.182	0.176	0.005
2	Brookings Enst. Vakfı	0.091	0.099	0.000
3	BSDC	0.091	0.126	0.000
4	DEİK	0.091	0.071	0.000
5	ENDAVOUR	0.091	0.077	0.000
6	GİF/CFR	0.455	0.423	0.166
7	IPİ	0.091	0.077	0.000
8	IEV	0.091	0.071	0.000
9	KAGIDER	0.091	0.109	0.000
10	Kültür Bilinci Gel. Vakfı	0.091	0.095	0.000
11	EMMY	0.091	0.109	0.000
12	PETDER	0.091	0.000	0.000
13	TABA	0.091	0.109	0.000
14	TEGV	0.182	0.204	0.037
15	TEİD	0.091	0.006	0.000
16	TESEV	0.091	0.071	0.000
17	TKYD	0.182	0.101	0.102
18	TOG	0.182	0.127	0.009
19	TURKISH AMERICAN SOCIETY	0.091	0.109	0.000
20	TÜSEV	0.364	0.411	0.081
21	TÜSİAD	0.545	0.577	0.338
22	UNPD	0.091	0.126	0.000
23	WEF	0.182	0.235	0.018
24	WRI Türkiye	0.091	0.095	0.000
25	WWF	0.091	0.126	0.000
26	YGA	0.091	0.126	0.000

Tablo 3.40 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 4 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,545, ÖM=0,577, AM=0,338), GİF/CFR (DM= 0,455, ÖM=0,423, AM=0.166), TÜSEV (DM= 0,364, ÖM=0,411, AM=0.081), TEGV (DM= 0,182, ÖM=0,204, AM=0.037) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.24’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.24. Doğan Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

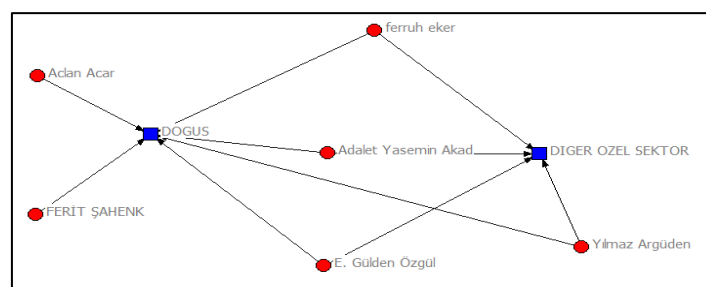
- Doğu Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 11 x 2’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.41. Doğan Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Doğuş	1.000	0.788	0.700
2	Diğer Özel Sektör	0.667	0.615	0.150

Tablo 3.41 incelendiğinde Doğu holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri Doğu holdingde çalışıyor olmak dışında tek bir kategori söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda diğer özel sektör merkezilik skorları (DM= 0,667, ÖM=0,615, AM=0.150), olarak belirlenmiştir. Şekil 3.25’da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.25. Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

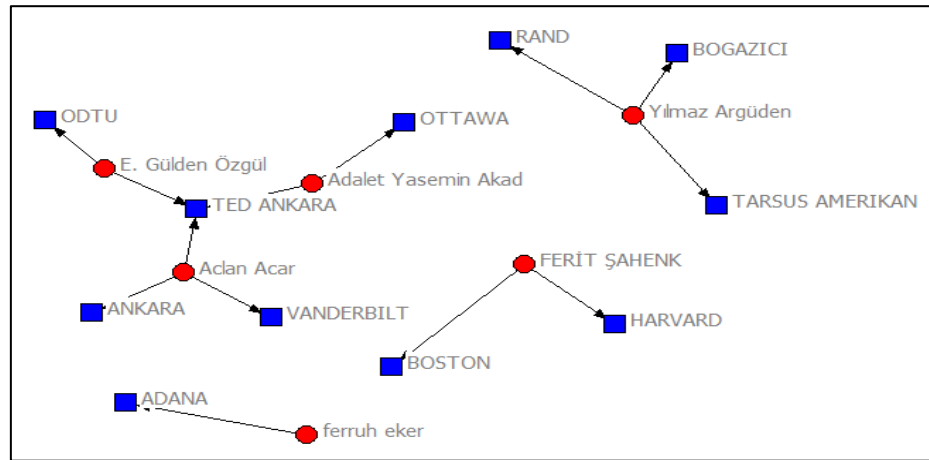
- Doğu Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 6 x 11'lik matris elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.42. Doğu Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Boston University	0.167	0.000	0.000
2	Harvard University	0.167	0.000	0.000
3	Ted Ankara University	0.500	0.813	0.151
4	Ankara University	0.167	0.337	0.000
5	Vanderbilt University	0.167	0.337	0.000
6	Tarsus Amerikan	0.167	0.000	0.000
7	Boğaziçi University	0.167	0.000	0.000
8	Rand University	0.167	0.000	0.000
9	Adana University	0.167	0.000	0.000
10	ODTÜ	0.167	0.238	0.000
11	Ottawa University	0.167	0.238	0.000

Tablo 3.42 incelendiğinde her 3 merkezilik skorlarına göre TED Ankara Koleji (DM= 0,500, ÖM=0,813, AM=0.151) öne çıkmaktadır. Dm Skorları açısından diğer tüm eğitim kurumları eşit skorlara sahipken (DM= 0,167) ÖM skorları bağlamında ise sırasıyla Ankara üniversitesi ve Vanderbilt University (DM=0,337), ODTÜ ve Ottawa University (DM=0,238) olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.26'da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 30. Doğu Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

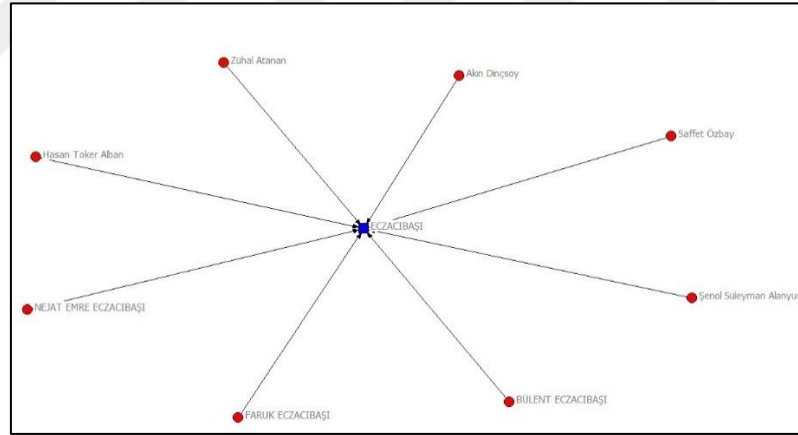
- Eczacıbaşı Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 11 x 3'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.44. Eczacıbaşı Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Eczacıbaşı Holding	1.000	1.000	1.000

Tablo 3.44 incelendiğinde Eczacıbaşı Holdingde bulunan bağımsız üyelerin kariyerlerinde başka herhangi bir kurum olmadığı için tek kategori yapılabilmektedir ve merkezilik skorları tam kat sayıda gerçekleşmektedir (DM= 1,000, ÖM=1,000, AM=1,000). Şekil 3.28 söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.28. Eczacıbaşı Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

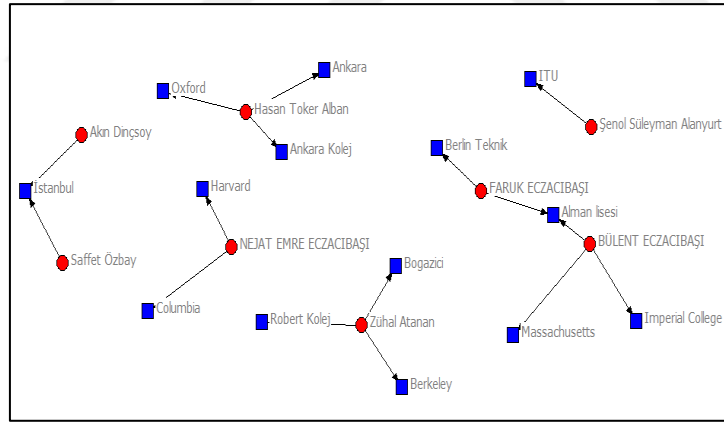
- Eczacıbaşı Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 8 x 14'lük matris elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.45. Eczacıbaşı Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Imperial College	0.125	0.447	0.000
2	Berlin Teknik Üniversitesi	0.125	0.276	0.000
3	Harvard University	0.125	0.000	0.000
4	İstanbul Üniversitesi	0.250	0.000	0.005
5	ITU	0.125	0.000	0.000
6	Boğaziçi Üniversitesi	0.125	0.000	0.000
7	Ankara Üniversitesi	0.125	0.000	0.000
8	Massachusetts University	0.125	0.447	0.000
9	Columbia University	0.125	0.000	0.000
10	Berkeley University	0.125	0.000	0.000
11	Oxford University	0.125	0.000	0.000
12	Alman Lisesi	0.250	0.724	0.031
13	Robert Kolej	0.125	0.000	0.000
14	Ankara Kolej	0.125	0.000	0.000

Tablo 3.45 incelendiğinde ortalamanın üzerinde yer alan DM skorlarına göre Alman Lisesi (0,250), İstanbul Üniversitesi (0,250), ÖM skorlarına göre Alman Lisesi (0,724), Imperial College (0,447), Massachusetts (0,447), Berlin Teknik (0,276), AM skorlarına göre Alman Lisesi (0,031), İstanbul Üniversitesi (0,005), olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.29’da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.29. Eczacıbaşı Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

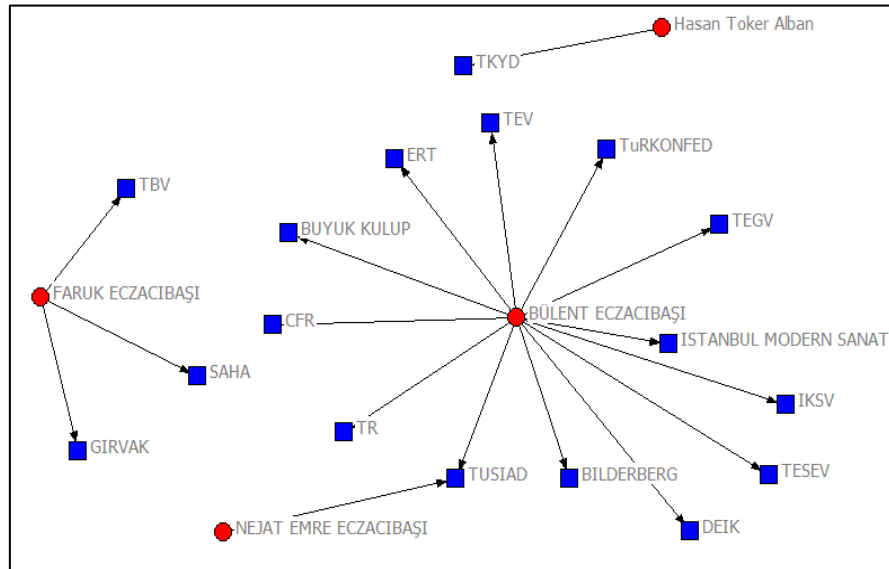
- Eczacıbaşı Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 8 x 17’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.46. Eczacıbaşı Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	TUSIAD	0.250	0.298	0.052
2	TESEV	0.125	0.276	0.000
3	DEİK	0.125	0.276	0.000
4	IKSV	0.125	0.276	0.000
5	TEGV	0.125	0.276	0.000
6	TURKONFED	0.125	0.276	0.000
7	İSTANBUL MODERN SANAT	0.125	0.276	0.000
8	ERT	0.125	0.276	0.000
9	BILDERBERG	0.125	0.276	0.000
10	CFR	0.125	0.276	0.000
11	TIRİLETAL COMMISSION	0.125	0.276	0.000
12	BUYUK KULUP	0.125	0.276	0.000
13	TEV	0.125	0.276	0.000
14	TBV	0.125	0.000	0.000
15	SAHA	0.125	0.000	0.000
16	GIRVAK	0.125	0.000	0.000
17	TKYD	0.125	0.000	0.000

Tablo 3.46 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 1 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurum TUSİAD (DM= 0,250, ÖM=0,298, AM=0.052 olarak ortaya çıkmıştır. Bu kurum dışında da 12 kurum DM ve ÖM skorları eşit olarak ortalamanın üzerinde yer almaktadırlar (DM= 0,125, ÖM=0,212). Bu kurumlar TESEV, DEİK, IKSV, TEGV, TURKONFED, İstanbul Modern Sanat, ERT, BILDERBERG, GİF/CFR, Tiriletal Commission, Büyük Kulüp ve TEV olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.30’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.30. Eczacıbaşı Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

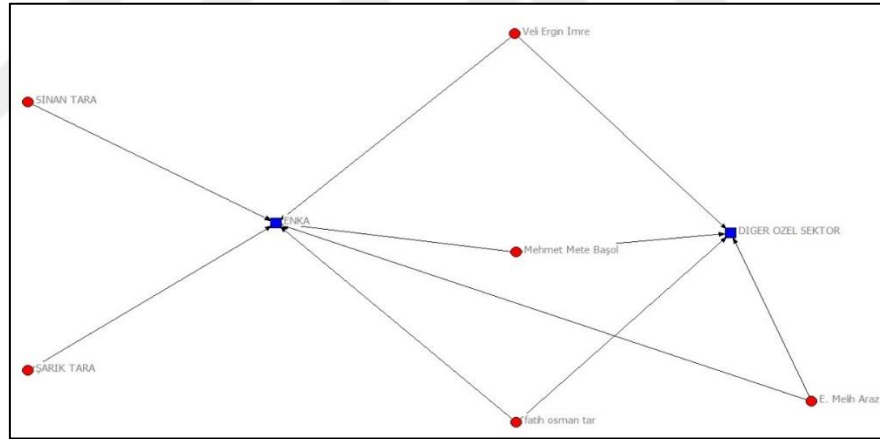
- ENKA Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 6x 2'lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır

Tablo 3.47. ENKA Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Enka	1.000	0.750	0.571
2	Diğer Özel Sektör	0.800	0.662	0.214

Tablo 3.47 incelendiğinde Enka holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları diğer özel sektör (DM= 0,333, ÖM=0,368, AM=0.036) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.31'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.31. ENKA Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

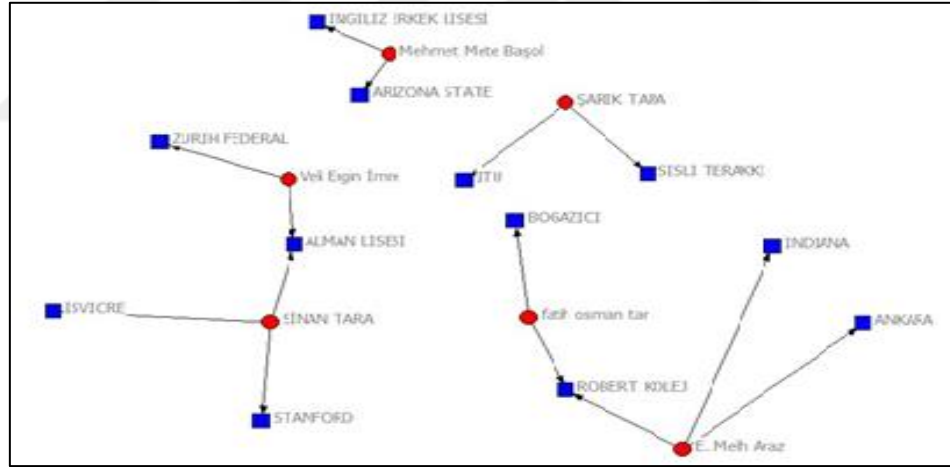
- Enka Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 6 x 12'lik matris. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır

Tablo 3.48. ENKA Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Şişli Terakki Lisesi	0.167	0.000	0.000
2	Alman Lisesi	0.333	0.039	0.050
3	Robert Kolej	0.333	0.723	0.050
4	İngiliz Erkek Lisesi	0.167	0.000	0.000
5	İTÜ	0.167	0.000	0.000
6	Stanford University	0.167	0.024	0.000
7	Switzerland University	0.167	0.024	0.000
8	Ankara Üniversitesi	0.167	0.447	0.000
9	Indiana University	0.167	0.447	0.000
10	Zürich Federal University	0.167	0.015	0.000
11	Boğaziçi Üniversitesi	0.167	0.276	0.000
12	Arizona State University	0.167	0.000	0.000

Tablo 3.48 incelendiğinde ortalamanın üzerinde yer alan DM skorlarına göre Alman Lisesi (0,333) ve Robert Kolej (0,333), ÖM skorlarına göre Robert Kolej (0,723), Ankara Üniversitesi (0,447), Indiana University (0,447), Boğaziçi Üniversitesi (0,276), AM skorlarına göre Alman Lisesi (0,05) ve Robert Kolej (0,05) olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.32’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.32. ENKA Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

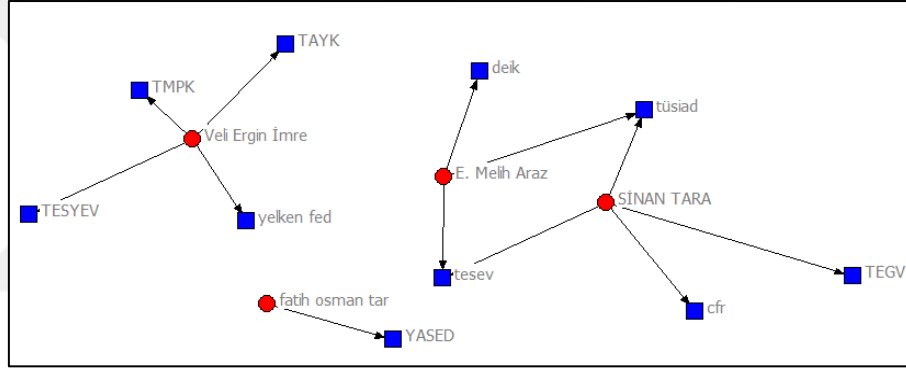
- Enka Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 6 x 10’luk matris elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.49. ENKA Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	TEGV	0.167	0.334	0.000
2	TÜSİAD	0.333	0.595	0.032
3	CFR	0.167	0.334	0.000
4	TESEV	0.333	0.595	0.032
5	DEİK	0.167	0.261	0.000
6	YELKEN FED.	0.167	0.000	0.000
7	TESYEV	0.167	0.000	0.000
8	TAYK	0.167	0.000	0.000
9	TMPK	0.167	0.000	0.000
10	YASED	0.167	0.000	0.000

Tablo 3.49 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 2 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,333, ÖM=0,595, AM=0.032), TESEV (DM= 0,333, ÖM=0,595, AM=0.032) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.33’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.33. ENKA Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

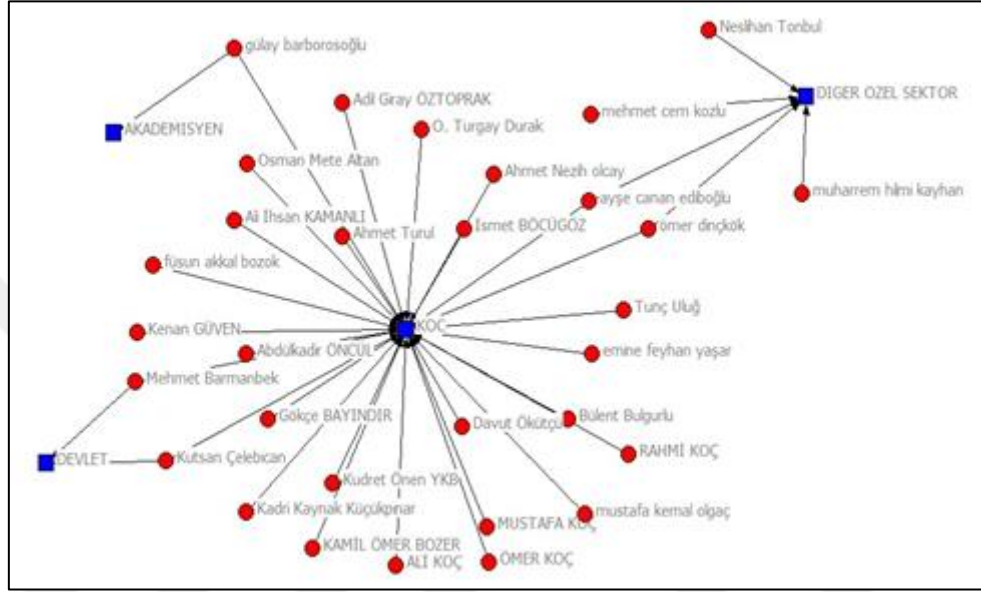
- Koç Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 31x 4’lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.50. Koç Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Koç	0.903	0.993	0.973
2	Diğer Özel Sektör	0.161	0.085	0.173
3	Devlet	0.065	0.075	0.001
4	Akademisyen	0.032	0.036	0.000

Tablo 3.50 incelendiğinde Koç holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör (DM= 0,161, ÖM=0,085, AM=0.173), devlet (DM= 0,065, ÖM=0,075, AM=0.001) ve akademisyen (DM= 0,032, ÖM=0,036, AM=0.00) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.34 söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.34. Koç Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Koç Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 31x 30'luk matris elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

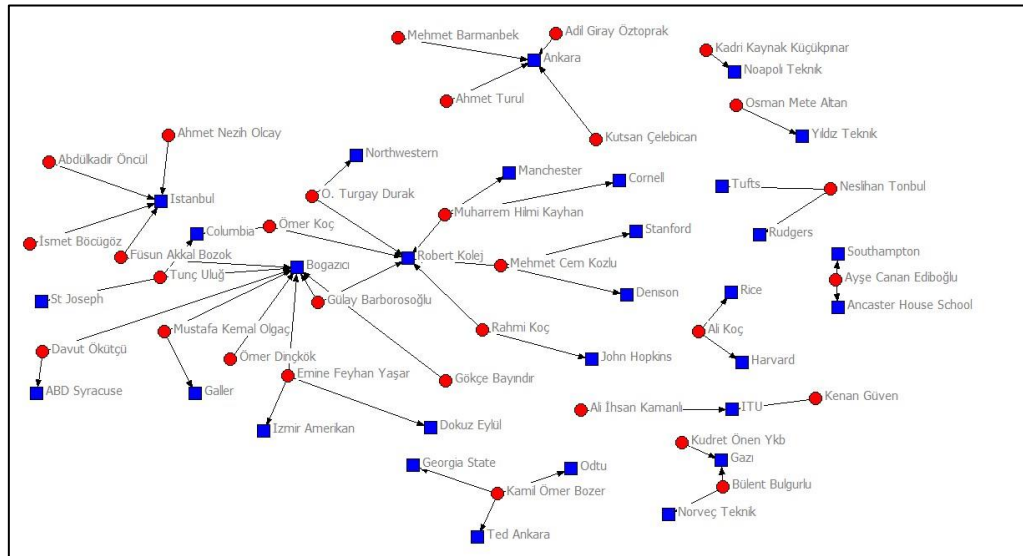
Tablo 3.51. Koç Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Ancaster House School	0.032	0.000	0.000
2	ABD Syracuse University	0.032	0.100	0.000
3	Ankara Üniversitesi	0.129	0.000	0.003
4	Boğaziçi Üniversitesi	0.258	0.851	0.180
5	Columbia University	0.065	0.181	0.012
6	Cornell University	0.032	0.051	0.000
7	Denison University	0.032	0.051	0.000
8	Dokuz Eylül Üniversitesi	0.032	0.114	0.000

Tablo 3.51. (devam)

9	Galler University	0.032	0.100	0.000
10	Gazi Üniversitesi	0.065	0.000	0.001
11	Georgia State University	0.032	0.000	0.000
12	Harvard University	0.032	0.000	0.000
13	İstanbul Üniversitesi	0.129	0.155	0.048
14	İzmir Amerikan	0.032	0.114	0.000
15	İTÜ	0.065	0.000	0.001
16	John Hopkins University	0.032	0.045	0.000
17	Manchester University	0.032	0.051	0.000
18	Napoli Technical University	0.032	0.000	0.000
19	Northwestern University	0.032	0.045	0.000
20	Norway Technical University	0.032	0.000	0.000
21	ODTÜ	0.032	0.000	0.000
22	Rice University	0.032	0.000	0.000
23	Robert Kolej	0.194	0.380	0.141
24	Rudgers University	0.032	0.000	0.000
25	Southampton University	0.032	0.000	0.000
26	St Joseph Kolej	0.032	0.122	0.000
27	Stanford University	0.032	0.051	0.000
28	Ted Ankara Kolej	0.032	0.000	0.000
29	Tufts University	0.032	0.000	0.000
30	Yıldız Teknik Üniversitesi	0.032	0.000	0.000

Tablo 3.51 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 4 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar Boğaziçi Üniversitesi (DM= 0,258, ÖM=0,851, AM=0.180), Robert Kolej (DM= 0,194, ÖM=0,380, AM=0.141), İstanbul Üniversitesi (DM= 0,129, ÖM=0,155, AM=0.048), Columbia Üniversitesi (DM= 0,065, ÖM=0,181, AM=0.012) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.35’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.35. Koç Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Koç Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

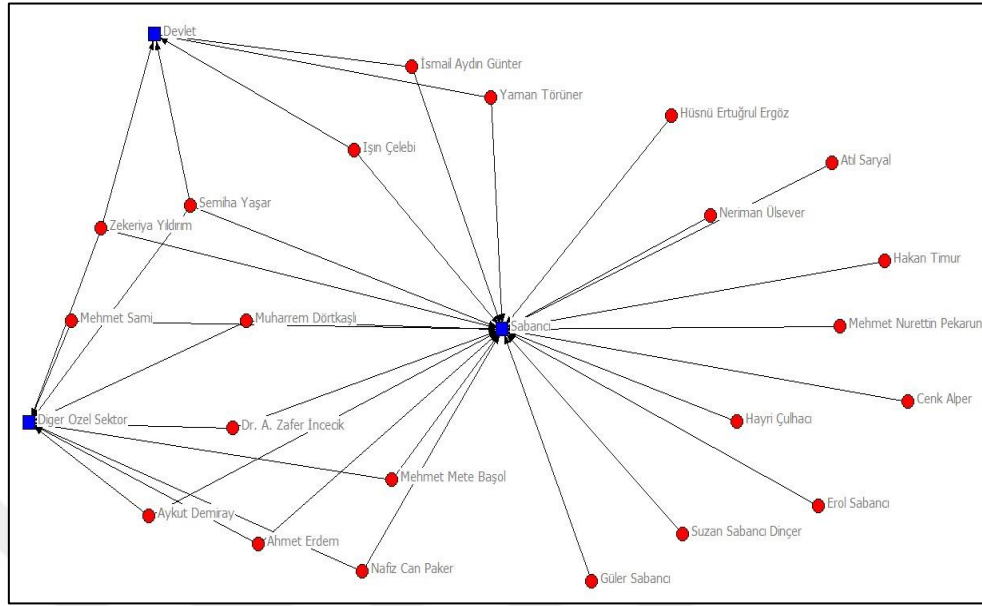
Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 31 x 58'lik matris elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.52. Koç Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM	Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	ABD Dış İlişkiler Kons.	0.032	0.084	0.000	30	Tarih V.	0.032	0.065	0.000
2	American- Turkish Council	0.032	0.066	0.000	31	TEGV	0.226	0.274	0.205
3	Anadolu Vakfı	0.032	0.065	0.000	32	TESEV	0.065	0.083	0.008
4	Anadolu-Johns Hopkins	0.032	0.065	0.000	33	TEV	0.097	0.071	0.031
5	ARİT	0.032	0.016	0.000	34	TİDE	0.032	0.020	0.000
6	BILDENBERG	0.065	0.179	0.009	35	TİKAV	0.032	0.065	0.000
7	BİTAV	0.032	0.065	0.000	36	TİSK	0.032	0.003	0.000
8	BÜVAK	0.065	0.131	0.006	37	TKYD	0.097	0.151	0.036
9	CBI	0.032	0.041	0.000	38	TOBB	0.065	0.127	0.011
10	CFR /GİF	0.226	0.444	0.212	39	TOİD	0.032	0.029	0.000
11	Chatham House	0.032	0.084	0.000	40	TR	0.032	0.084	0.000
12	DEİK	0.161	0.285	0.094	41	TSB	0.032	0.018	0.000
13	EGM	0.032	0.018	0.000	42	TURMEPA	0.065	0.114	0.002
14	Eisenhower V.	0.032	0.084	0.000	43	TÜSİAD	0.323	0.577	0.264
15	ENDEAVOR	0.032	0.041	0.000	44	ICC	0.032	0.084	0.000
16	FPA	0.032	0.084	0.000	45	WİNEP	0.032	0.057	0.000
17	HEV	0.032	0.057	0.000	46	Wilberforce Mütev. Hyt.	0.032	0.061	0.000
18	SKV	0.032	0.057	0.000	47	WRI Türkiye	0.032	0.029	0.000
19	İSO	0.129	0.223	0.037	48	YASED	0.097	0.059	0.022
20	İstanbul Modern Sanatlar V.	0.032	0.065	0.000	49	YPO	0.032	0.016	0.000
21	Kültür Bilinci Geliştirme V.	0.032	0.057	0.000	50	JP MORGAN	0.032	0.095	0.000
22	LIONS	0.032	0.020	0.000	51	Rolls-Royce	0.032	0.095	0.000
23	OSD	0.065	0.060	0.059	52	Koc Univ. Mütev. Hyt.	0.032	0.061	0.000
24	Propeller Club	0.032	0.016	0.000	53	KONYONDER	0.032	0.000	0.000
25	Robert Kolej Mütev. Hyt.	0.032	0.057	0.000	54	Ozyegin Univ. Mütev. Hyt.	0.032	0.000	0.000
26	ROTARY	0.065	0.091	0.013	55	MESS	0.032	0.003	0.000
27	Sagalasos V.	0.065	0.069	0.020	56	TKV	0.032	0.000	0.000
28	SEV	0.065	0.095	0.010	57	ERBD	0.032	0.016	0.000
29	TAİF	0.032	0.016	0.000					

Tablo 3.52 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 6 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,323, ÖM=0,577, AM=0.264), GİF/CFR (DM= 0,226, ÖM=0,444, AM=0.094), TEGV (DM= 0,226, ÖM=0,274, AM=0.205),

AM=0.020) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.37’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.37. Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Sabancı Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 22 x 27’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.54. Sabancı Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

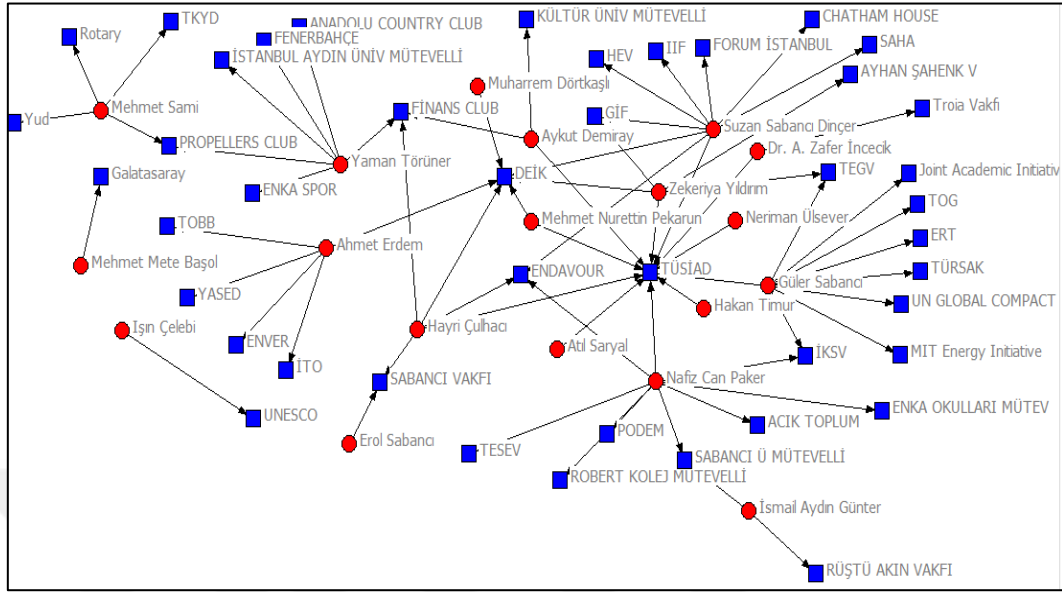
Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM	Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Ankara Univ	0.136	0.000	0.007	15	ODTÜ	0.273	0.835	0.294
2	Berlin Teknik Univ	0.045	0.018	0.000	16	Richmond Univ	0.045	0.000	0.000
3	Boğaziçi Univ	0.182	0.365	0.217	17	Robert Kolej	0.091	0.079	0.098
4	Boston Univ	0.045	0.000	0.000	18	Sabancı Univ	0.091	0.175	0.060
5	City Univ	0.045	0.000	0.000	19	St. George Lisesi	0.045	0.035	0.000
6	Columbia Univ	0.045	0.018	0.000	20	Ted Ankara Kolej	0.045	0.058	0.000
7	Darüşşafaka Lisesi	0.045	0.019	0.000	21	Texas Univ	0.045	0.000	0.000
8	Florida Univ	0.045	0.189	0.000	22	Vanderbilt Univ	0.045	0.019	0.000
9	İTÜ	0.136	0.224	0.113	23	Yıldız Tek. Univ.	0.045	0.018	0.000
10	İstanbul Univ	0.136	0.101	0.083	24	İngiliz Erkek Lisesi	0.045	0.000	0.000
11	İtalyan Lisesi	0.045	0.000	0.000	25	Arizona State Univ	0.045	0.000	0.000
12	Londra Kingston Univ	0.045	0.000	0.000	26	Purdue Univ	0.045	0.058	0.000
13	Manchester Busi. Sch.	0.091	0.161	0.053	27	Tarsus Amerikan K.	0.045	0.025	0.000
14	Northeastern Univ	0.045	0.000	0.000					

Tablo 3.55. Sabancı Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Acık Toplum Enst.	0.045	0.090	0.000
2	Anadolu Country Club	0.045	0.010	0.000
3	Ayhan Şahenk Vakfı	0.045	0.080	0.000
4	Chatham House	0.045	0.112	0.000
5	DEİK	0.273	0.379	0.183
6	ENDAVOUR	0.136	0.287	0.064
7	Enka Okulları Mütevelli	0.045	0.090	0.000
8	Enka Spor	0.045	0.010	0.000
9	ENVER	0.045	0.025	0.000
10	ERT	0.045	0.080	0.000
11	FENERBAHÇE	0.045	0.010	0.000
12	Finans Club	0.136	0.142	0.236
13	Forum İstanbul	0.045	0.112	0.000
14	GİF	0.091	0.192	0.003
15	HEV	0.045	0.112	0.000
16	IIF	0.045	0.112	0.000
17	KSV	0.091	0.170	0.018
18	İstanbul Aydın Üniv. Mutevelli	0.045	0.010	0.000
19	İTO	0.045	0.025	0.000
20	Joint Academic Initiative	0.045	0.080	0.000
21	Kültür Üniv. Mütevelli	0.045	0.047	0.000
22	MIT Energy Initiative	0.045	0.080	0.000
23	PODEM	0.045	0.090	0.000
24	PROPELLER CLUB	0.091	0.011	0.105
25	Robert Kolej Mütevell	0.045	0.090	0.000
26	Rüştü Akın Vakfı	0.045	0.005	0.000
27	Sabancı Üniv. Mütevelli	0.091	0.095	0.055
28	Sabancı Vakfı	0.091	0.089	0.028
29	SAHA	0.045	0.112	0.000
30	TEGV	0.091	0.160	0.010
31	TESEV	0.045	0.090	0.000
32	TOBB	0.045	0.025	0.000
33	TOG	0.045	0.080	0.000
34	Troia Vakfı	0.045	0.039	0.000
36	TÜRSAK	0.045	0.080	0.000
37	TÜSİAD	0.500	0.701	0.438
38	UN Global Compact	0.045	0.080	0.000
39	UNESCO	0.045	0.000	0.000
40	YASED	0.045	0.025	0.000
41	GALATASARAY	0.045	0.000	0.000
42	YUD	0.045	0.001	0.000
43	TKYD	0.045	0.001	0.000
44	ROTARY CLUB	0.045	0.001	0.000

Tablo 3.55 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre 4 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,500, ÖM=0,701, AM=0.438), DEİK (DM= 0,273, ÖM=0,379, AM=0.183), Finans Club (DM= 0,136, ÖM=0,142, AM=0.236), Endavour (DM= 0,136, ÖM=0,287, AM=0,064) olarak ortaya çıkmıştır.

Şekil 3.39’da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.39. Sabancı Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Tekfen Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

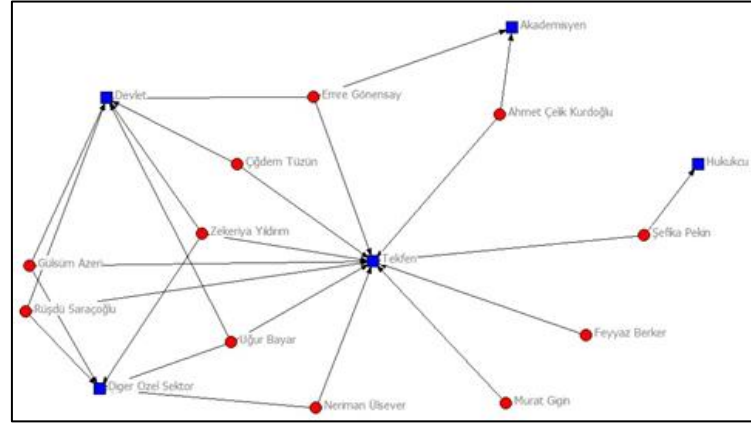
Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 11x 5’lik veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.56. Tekfen Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Tekfen	1.000	0.739	0.739
2	Devlet	0.545	0.506	0.092
3	Akademisyen	0.182	0.121	0.006
4	Hukukçu	0.091	0.042	0.000
5	Diğer Özel Sektör	0.455	0.427	0.044

Tablo 3.56 incelendiğinde Tekfen holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla devlet (DM= 0,545, ÖM=0,506, AM=0.092), diğer özel sektör (DM= 0,455, ÖM=0,427, AM= 0,044), akademisyen (DM= 0,182, ÖM=0,121, AM=0.006) ve hukukçu (DM= 0,091,

ÖM=0,042, AM=0.00) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.40 söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.40. Tekfen Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Tekfen Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 11x 19'luk veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır

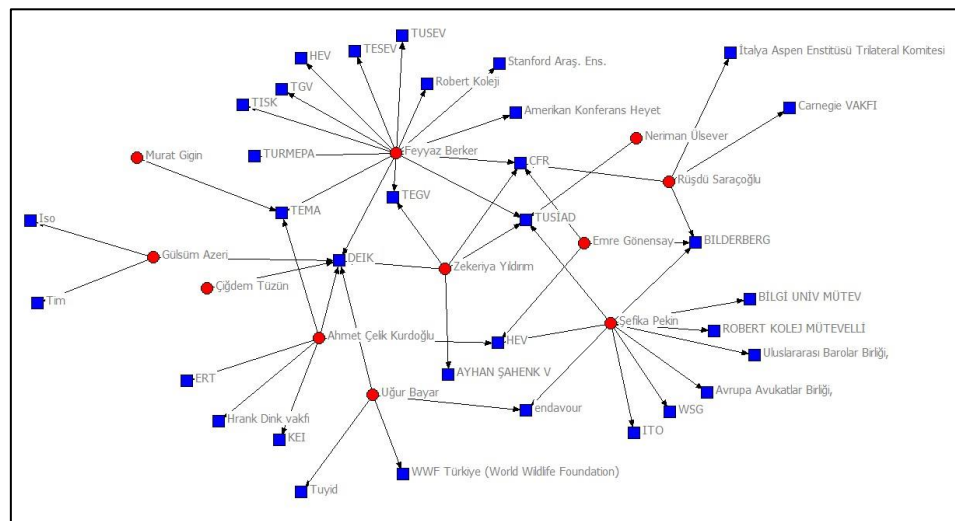
Tablo 3.57. Tekfen Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Ankara Üniversitesi	0.182	0.000	0.016
2	Boğaziçi Üniversitesi	0.273	0.635	0.064
3	Bradford University	0.091	0.054	0.000
4	Cambridge University	0.091	0.000	0.000
5	Columbia University	0.091	0.196	0.000
6	Darüşşafaka Lisesi	0.091	0.000	0.000
7	İstanbul Üniversitesi	0.182	0.000	0.024
8	İzmir Amerikan Kız Koleji	0.091	0.000	0.000
9	London School of Business Economics	0.182	0.251	0.047
10	Michigan University	0.091	0.176	0.000
11	Minnessota University	0.091	0.000	0.000
12	New York State University	0.091	0.000	0.000
13	ODTÜ	0.091	0.000	0.000
14	Robert Kolej	0.273	0.656	0.080
15	Sorbonne University	0.091	0.000	0.000
16	Tarsus Amerikan Kolej	0.091	0.176	0.000
17	Ted Ankara Kolej	0.091	0.000	0.000
18	Vanderbilt University	0.091	0.000	0.000
19	Yale University	0.091	0.000	0.000

Tablo 3.58.(devam)

12	TGV	0.091	0.193	0.000
13	TEMA	0.273	0.265	0.084
14	CFR	0.364	0.342	0.144
15	Carnegie Vakfı	0.091	0.030	0.000
16	BILDERBERG	0.273	0.130	0.053
17	İtalya Aspen Ens. Trilateral Kom.	0.091	0.030	0.000
18	ITO	0.091	0.064	0.000
19	WSG	0.091	0.064	0.000
20	HEV	0.273	0.157	0.089
21	IBA	0.091	0.064	0.000
22	UAE	0.091	0.064	0.000
23	Bilgi Üniv. Mütevelli	0.091	0.064	0.000
25	ENDAVOUR	0.182	0.097	0.049
26	KEI	0.091	0.057	0.000
27	ERT	0.091	0.057	0.000
28	Hrank Dink Vakfı	0.091	0.057	0.000
29	WWF TÜRKİYE	0.091	0.033	0.000
30	Ayhan Şahenk Vakfı	0.091	0.084	0.000
31	TİM	0.091	0.027	0.000
32	TUYİD	0.091	0.033	0.000
33	ISO	0.091	0.027	0.000

Tablo 3.58 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 5 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,364, ÖM=0,361, AM=0.217), Bu kurumlar DEİK (DM= 0,545, ÖM=0,417, AM=0.349), GİF/CFR (DM= 0,364, ÖM=0,342, AM=0.144), HEV (DM= 0,273, ÖM=0,193, AM=0.089), TEMA (DM= 0,273, ÖM=0,265, AM=0.084) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.42’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.42. Tekfen Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

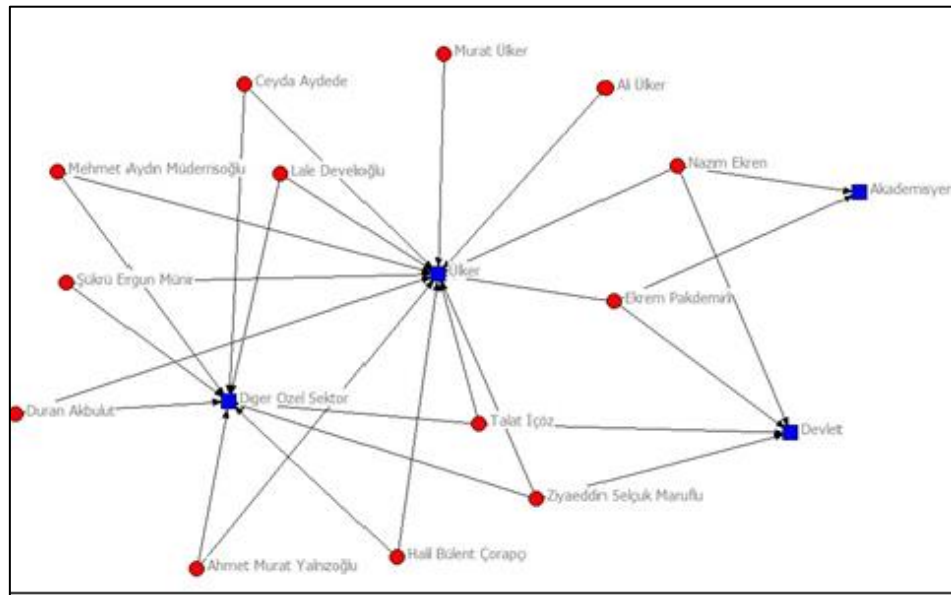
- Yıldız (Ülker) Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 13 x 4'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.59. Yıldız Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Ülker	1.000	0.762	0.669
2	Devlet	0.308	0.253	0.036
3	Akademisyen	0.154	0.104	0.003
4	Diğer Özel Sektör	0.692	0.587	0.172

Tablo 3.59 incelendiğinde Yıldız (Ülker) holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör (DM= 0,692, ÖM=0,587, AM=0.172), devlet (DM= 0,308, ÖM=0,253, AM=0.036) ve akademisyen (DM= 0,154, ÖM=0,104, AM=0.003) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.4'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.43. Yıldız Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

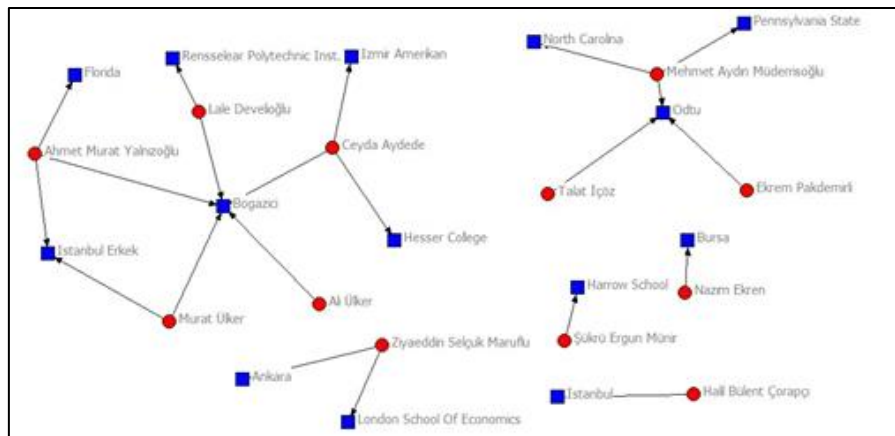
- Ülker Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 13x 14'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.60. Yıldız Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Ankara Üniversitesi	0.077	0.000	0.000
2	Boğaziçi Üniversitesi	0.385	0.844	0.115
3	Bursa Üniversitesi	0.077	0.000	0.000
4	Florida University	0.077	0.215	0.000
5	Harrow School	0.077	0.000	0.000
6	Hesser College	0.077	0.176	0.000
7	İstanbul Erkek Lisesi	0.154	0.398	0.003
8	İzmir Amerikan Lisesi	0.077	0.176	0.000
9	İstanbul Üniversitesi	0.077	0.000	0.000
10	London School Of Economics	0.077	0.000	0.000
11	North Carolina University	0.077	0.000	0.000
12	ODTÜ	0.231	0.000	0.022
13	Pennsylvania State University	0.077	0.000	0.000
14	Rensselaer Polytechnic Inst.	0.077	0.146	0.000

Tablo 3.60 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre 3 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar Boğaziçi Üniversitesi (DM= 0,385, ÖM=0,844, AM=0.115), İstanbul Erkek Lisesi (DM= 0,154, ÖM=0,398, AM=0.003), ODTÜ (DM= 0,231, ÖM=0,00, AM=0.022) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.44'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.44. Yıldız Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

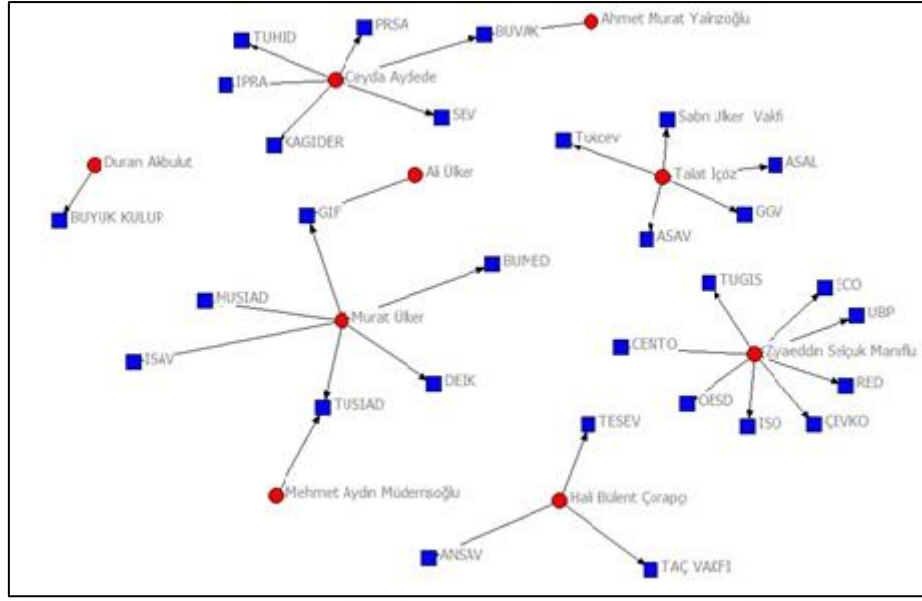
- Ülker Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 13 x 29’luk veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.61. Yıldız Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	GİF	0.154	0.000	0.009
2	DEİK	0.077	0.000	0.000
3	TÜSİAD	0.154	0.000	0.009
4	MÜSİAD	0.077	0.000	0.000
5	BÜMED	0.077	0.000	0.000
6	İSAV	0.077	0.000	0.000
7	BÜYÜK KULÜP	0.077	0.000	0.000
8	TAÇ VAKFI	0.077	0.000	0.000
9	TESEV	0.077	0.000	0.000
10	ANSAV	0.077	0.000	0.000
11	BUVAK	0.154	0.000	0.008
12	ISO	0.077	0.354	0.000
13	EVKO	0.077	0.354	0.000
14	OESD	0.077	0.354	0.000
15	RED	0.077	0.354	0.000
16	CENTO	0.077	0.354	0.000
17	ECO	0.077	0.354	0.000
18	UBP	0.077	0.354	0.000
19	TUGIS	0.077	0.354	0.000
20	IPRA	0.077	0.000	0.000
21	TUHİD	0.077	0.000	0.000
22	PRSA	0.077	0.000	0.000
23	KAGİDER	0.077	0.000	0.000
24	SEV	0.077	0.000	0.000
25	ASAL	0.077	0.000	0.000
26	GGV	0.077	0.000	0.000
27	Sabri Ülker Vakfı	0.077	0.000	0.000
28	ASAV	0.077	0.000	0.000
29	TUKCEV	0.077	0.000	0.000

Tablo 3.61 incelendiğinde DM ve AM merkezilik skorlarına göre ilk 3 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,154, AM=0.009), GİF/CFR (DM= 0,154, AM=0,009) ve BÜVAK (DM= 0,154, AM=0.008) olarak ortaya çıkmıştır. ÖM skorları olarak ise 8 kurum eşit skorlara sahip olarak şu şekilde sıralanmaktadır (ÖM=0,354); ISO, ÇEVKO, OECD, RED, CENTO, ECO, UBP ve TUGIS. Şekil 3.45’da söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.45. Yıldız Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

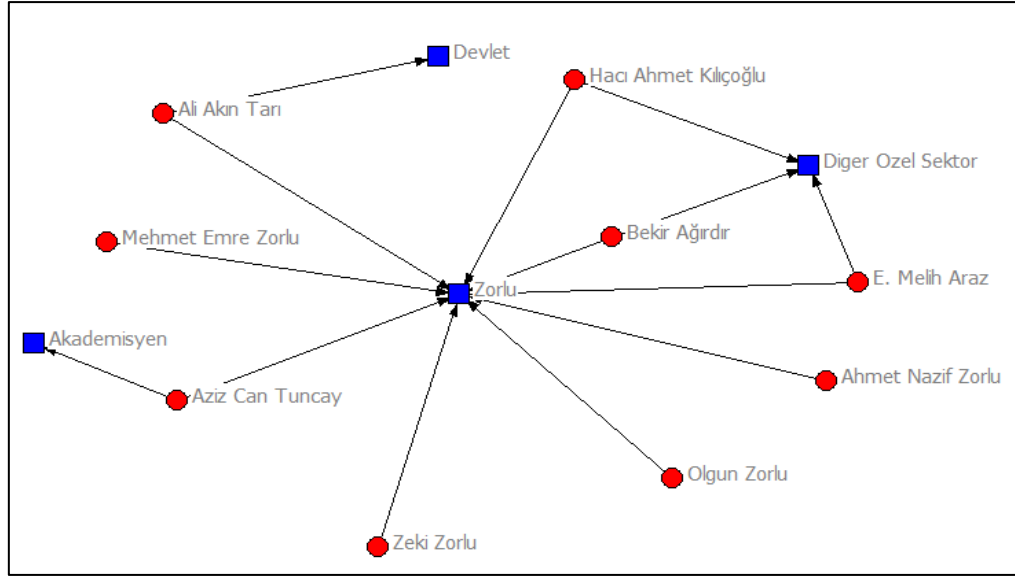
- Zorlu Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Kariyer Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 9 x 4'lük veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.62. Zorlu Holding Kariyer-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kategori	DM	ÖM	AM
1	Zorlu	1.000	0.918	0.944
2	Devlet	0.111	0.097	0.000
3	Akademisyen	0.111	0.097	0.000
4	Diğer Özel Sektör	0.333	0.371	0.024

Tablo 3.62 incelendiğinde Zorlu holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kariyer kategorileri bağlamında merkezilik skorları sırasıyla diğer özel sektör (DM= 0,333, ÖM=0,371, AM=0.024), devlet (DM= 0,111, ÖM=0,097, AM=0.000) ve akademisyen (DM= 0,111, ÖM=0,097, AM=0.000) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.46'de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.46. Zorlu Holding Kariyer- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

- Zorlu Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Eğitim Analizi

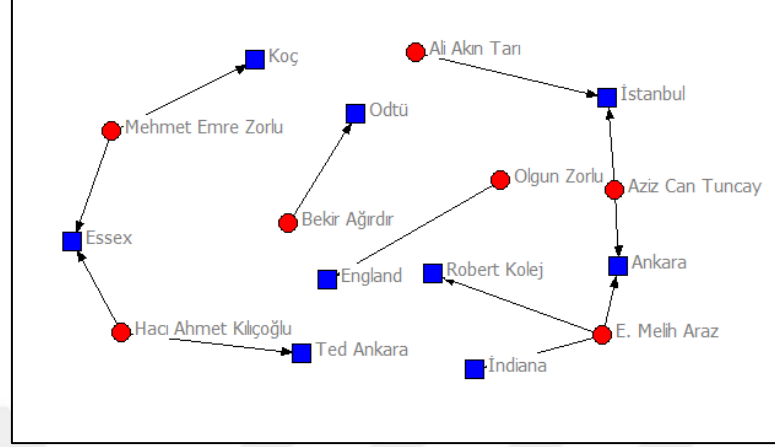
Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod'lu 9 x 9'luk veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET'de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır

Tablo 3.63. Zorlu Holding Eğitim-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	Ankara Üniversitesi	0.222	0.707	0.070
2	England University	0.111	0.000	0.000
3	Essex University	0.222	0.000	0.031
4	Indiana University	0.111	0.408	0.000
5	İstanbul Üniversitesi	0.222	0.408	0.039
6	Koc Üniversitesi	0.111	0.000	0.000
7	Odtü	0.111	0.000	0.000
8	Robert Kolej	0.111	0.408	0.000
9	Ted Ankara Kolej	0.111	0.000	0.000

Tablo 3.63 incelendiğinde Zorlu holdingde yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin eğitim gördükleri okullar bağlamında ortalamanın üzerinde DM skorlarına (DM=0,222) sahip kurumlar Ankara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Essex University, ortalamanın üzerinde ÖM skorlarına sahip kurumlar Ankara Üniversitesi (ÖM= 0,707), İstanbul Üniversitesi, Indiana University, Robert Kolej (ÖM=0,408) ve ortalamanın üzerinde AM skorlarına sahip kurumlar Ankara Üniversitesi (AM=0,07),

İstanbul Üniversitesi (AM=0,039), Essex University (AM=0,031) olarak belirlenmiştir. Şekil 3.47’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.47. Zorlu Holding Eğitim- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

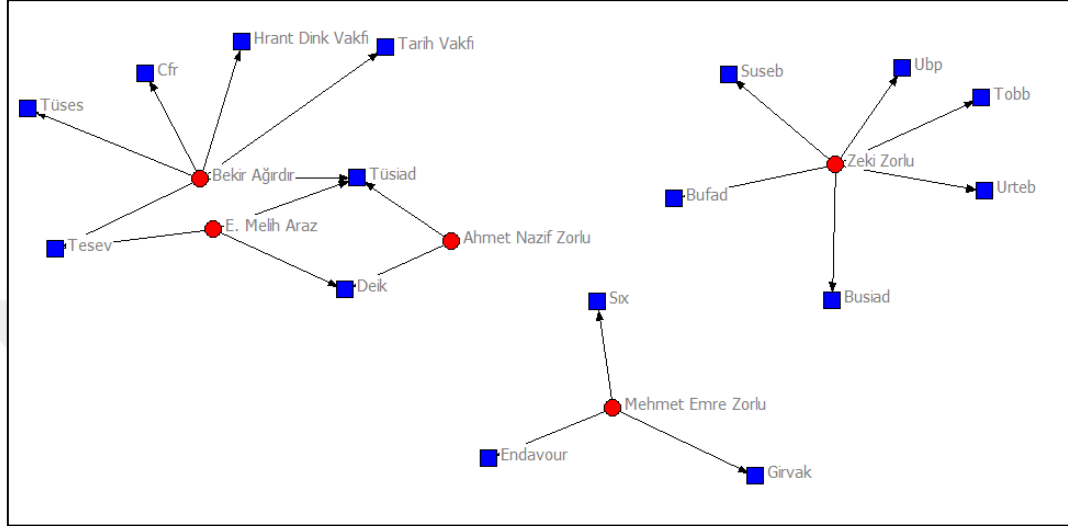
- Zorlu Holding BYKÜ-Sahip/YKB- Sosyal Üyelik Analizi

Veri seti hazırlanırken matrisin sütununa bağımsız üyeler Sahip/YKB ve satırında ise kurumların veri girişi yapılarak önce tüm ağı görmemizi sağlayacak şekilde kişilerin ilgili firmalarda profesyonel ilişkilerinin varlığına 1 olmaması durumunda ise 0 verisi girilerek 2 mod’lu 9 x 16’lık veri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matrisler UCINET’de analiz edildiğinde aşağıdaki tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmış, verilere ilişkin görseller NETDRAW ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.64. Zorlu Holding Üyelik-BYKÜ-Sahip/YKB Merkezilik Skorları

Sayı	Kurum	DM	ÖM	AM
1	URTEB	0.111	0.000	0.000
2	BUSİAD	0.111	0.000	0.000
3	TOBB	0.111	0.000	0.000
4	BUFAD	0.111	0.000	0.000
5	UBP	0.111	0.000	0.000
6	SUSEB	0.111	0.000	0.000
7	ENDAVOUR	0.111	0.000	0.000
8	GİRVAK	0.111	0.000	0.000
9	SİX	0.111	0.000	0.000
10	TESEV	0.222	0.472	0.016
11	TÜSİAD	0.333	0.588	0.047
12	DEİK	0.222	0.294	0.003
13	CFR	0.111	0.294	0.000
14	Tarih Vakfı	0.111	0.294	0.000
15	TÜSES	0.111	0.294	0.000
16	Hrant Dink Vakfı	0.111	0.294	0.000

Tablo 3.64 incelendiğinde her üç merkezilik skorlarına göre ilk 3 kurum ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlar TÜSİAD (DM= 0,333, ÖM=0,588, AM=0.047), TESEV (DM= 0,222, ÖM=0,472, AM=0,016), DEİK (DM= 0,222, ÖM=0,294, AM=0,003) olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 3.48’de söz konusu ilişkinin sosyal ağ analizi merkezilik sonuç diagramı sunulmaktadır.



Şekil 3.48. Zorlu Holding Üyelik- BYKÜ, Sahip/YKB Ağ Haritası

3.2.2. Olay Etüdü Süreç, Analiz ve Bulgular

Olay Etüdü yöntemi, bir olayın cereyan ettiği tarih itibarıyla, piyasaların bu olaya vermiş olduğu anormal tepkilerin hızının ve yönünün analiz edilmesi amacı ile başvurulan ekonometrik bir yöntemdir. Olay Etüdü analizleri, söz konusu olayın gerçekleşmemesi dâhilindeki beklenen getiriler (normal return) ile olayın gerçekleşmesinden kaynaklanan anormal getiriler (abnormal return – AR) arasındaki farkları analiz etmektedir. Dolayısı ile anormal getiriler olay çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Mutan ve Topçu, 2009).

Olay çalışması yöntemi, ilk kez 1933 yılında Dolley’ in hisse senedi bölünmelerinin fiyatlara etkisini araştırmak amacı ile başvurduğu bir yöntem olarak literatüre geçmiş olup daha sonra Ball ve Brown (1968), Fama, Fisher, Jensen ve Roll (1969), Fama (1970), Brown ve Warner (1980-1985), MacKinlay (1997) vb. gibi çalışmalarla geliştirilmiştir.

MacKinlay (1997), çalışmasında uygulamış olduğu olay çalışması yöntemini kabaca yedi aşamaya ayırmıştır. Bu aşamalar, olayın tanımı, seçim kriterlerinin

belirlenmesi, normal ve anormal getirilerin hesaplanması, tahmin penceresinin tanımlanması, anormal getirilere yönelik test kriterlerinin belirlenmesi, sonuçların elde edilmesi ve bu sonuçların yorumlanmasıdır. Bu çalışmalar olay çalışması yönteminin uygulanması açısından önemli çalışmalar olarak literatürde yerlerini almışlar ve günümüzde olay çalışması yöntemini kullanan çalışmalara dayanak olmuşlardır (Köroğlu, 2018).

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Veriler

Araştırma kapsamında yer alan firmaların hisse senetleri kapanış fiyatlarına ve BİST fiyat ve getiri endeksi kapanış değerlerine ait veriler www.isyatirim.com.tr adresinden temin edilmiştir. Söz konusu firmalarda bağımsız üye seçim duyuru tarihleri Tablo 3.65'de yer almaktadır. Firmalarda bağımsız üye seçim duyuru tarihleri 2012-2018 yılları içerisinde Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) yapılan Genel Kurul Bilgilendirme Tutanak'ları ve sair “Bağımsız Üye Aday Açıklaması” başlıklı açıklamalarından elde edilmiştir.

Bu bölümde bağımsız üye seçim duyurularının hisse senedi getirisi üzerindeki etkisini (duyuru etkisi) belirlemeye yönelik olarak sağlanan veriler ‘olay etüdü yöntemi (event study)’ ile analiz edilecektir. Elde edilen veriler Excel programına aktarılacak ve aşağıda bahsedilen 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı formüller kullanılarak hesaplamalar yapılacaktır.

Yapılacak analiz sonucunda elde edilen bulguların hipotezler çerçevesinde anlamlılığı ölçülerek yorumlanacaktır. Söz konusu çalışmalar sonrasında firmaların bağımsız üye seçim duyurularının hisse senedi getirisi üzerinde anormal bir hareket oluşturup oluşturmadığı, oluşturması durumunda hangi üyelerde farklılaştığı konusunda somut veriler elde edilecektir. Analiz ve yorum kısmı aşağıda belirtildiği üzere 5 başlık altında incelenmiştir.

Tablo 3.65. Bağımsız Üye Seçim Duyuru Olay Tarihleri

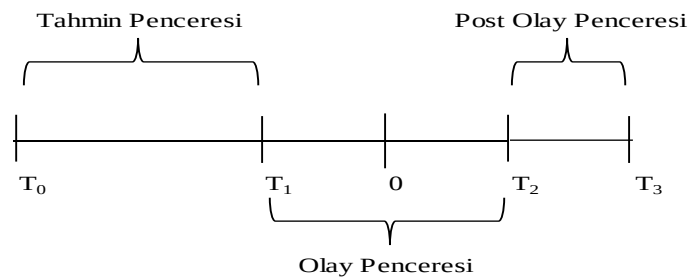
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Firmalar	Duyuru Tarihi	Duyuru Tarihi	Duyuru Tarihi	Duyuru Tarihi	Duyuru Tarihi	Duyuru Tarihi	Duyuru Tarihi
Alarko Gyo	11.04.2012	20.02.2013		23.02.2015	24.02.2016		23.02.2018
Alarko Merkez	30.04.2012	11.04.2013	02.04.2014				07.05.2018
Anadolu Merkez	26.04.2012		26.03.2014		21.03.2016		28.03.2018
Coca Cola	21.05.2012	28.05.2013			18.03.2016		21.03.2018
Anadolu Efes	30.04.2012		24.03.2014				23.03.2018
Migros	28.06.2012			18.03.2015	01.03.2016		20.04.2018
Çelebi Hava Taş.	09.05.2012	15.05.2013					04.04.2018
Turkcell	24.05.2012	12.03.2013					
Doğuş Otomotiv	06.03.2012	07.03.2013					28.02.2018
Doğan Merkez	13.06.2012			10.03.2015	31.03.2016		09.03.2018
Eczacıbaşı İlaç	08.05.2012						23.03.2018
	07.09.2012						
Enka İnşaat	27.03.2012						05.03.2018
Koç Merkez	20.03.2012	19.03.2013	30.09.2014			03.03.2017	22.03.2018
Arçelik	14.03.2012	06.03.2013					21.02.2018
Otokar	22.02.2012	27.03.2013	04.03.2014				13.02.2018
Tofaş	07.03.2012						21.02.2018
Tüpraş	14.03.2012		07.03.2014				21.02.2018
Yapı Kredi	07.03.2012						
Sabancı Merkez	14.03.2012			05.03.2015	01.03.2016	01.03.2017	26.02.2018
Akbank		07.03.2013	05.03.2014	11.03.2015			
Kordsa	20.03.2012	28.03.2013					23.02.2018
Tekfen Merkez	12.04.2012	08.10.2013	06.03.2014			23.02.2017	22.02.2018
Ülker Bisküvi	07.02.2012				02.03.2016	28.04.2017	
Gözde	09.05.2012		11.03.2014				09.04.2018
Kerevitaş	29.09.2012	16.08.2013		27.03.2015			13.03.2018
Vestel Elektronik	18.05.2012						11.04.2018
Zorlu Enerji	10.05.2012	29.03.2013					12.04.2018

3.2.4. Araştırmada Kullanılan Metodoloji (Olay Etüdü Yöntemi)

Bir olayın piyasaya ilk duyurulduğu tarih etrafında fazla bir getirinin elde edilip edilemeyeceğinin analizi 'olay etüdü' yöntemi ile gerçekleştirilmektedir (Öztürk,2014). Olay etüdü herhangi bir firmaya ait ve kamuya açıklanmış bir bilginin ilgili firmanın hisse senedi fiyatı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak günümüzde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Olay çalışmalarında kamuya açık yeni bir bilginin hisse senedi fiyatına etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Olay etüdü yöntemi bu noktada yatırımcıların kamuya açıklanan bilgiler dolayısıyla anormal bir getiri elde edip edemeyeceğini, fiyatların açıklanan bilgilerin yarattığı değişimleri içerip içermediğini analiz etmeye çalışmaktadır (Fama, 2014).

3.2.5. Duyuru Tarihinin ve Olay Penceresinin Tespiti

Olay çalışması yönteminde belirli bir olay tanımlandıktan ve seçim kriterlerinin belirlenmesinden sonra yapılacak ilk iş “tahmin penceresi” ve “olay penceresi” belirlemektir. Tahmin penceresini belirlemedeki amaç olay gerçekleşmeden önceki bir tarih aralığında söz konusu hisse senedi getirilerinin beklenen (normal) değerlerini belirlemektir. Olay penceresini belirlemekteki amaç ise söz konusu olayın gerçekleştiği tarihe yakın tarihlerdeki hisse senedi getirilerinin kümülatif anormal getiri (CAR) değerlerini belirlemektir. Şekil 53’de görüldüğü üzere tahmin penceresi ve olay penceresi, getirilerin günlük ya da aylık hesaplanıyor olmasına göre değişiklik göstermektedir. Şayet getiriler günlük olarak hesaplanmış ise olay penceresi de olayın gerçekleştiği tarih ve bu tarihe yakın günleri, getiriler aylık olarak hesaplanmış ise olay penceresi de olayın gerçekleştiği ay ve bu tarihe yakın ayları içermelidir (Köroğlu, 2018).



Şekil 3.49. Olay Etüdünde “Olay Penceresi” ve “Tahmin Penceresi” (MacKinlay, 1977)

Bağımsız üye seçim duyurularının hisse senedi fiyatı üzerindeki etkilerini belirlemede duyuru tarihi esas alınmakta olup, seçim duyurusundan önce, seçim duyurusu esnasında ve seçim duyurusundan sonra hisse senedi getirilerinde meydana gelen değişimler incelenmektedir. Bu nedenle şirketlerin bağımsız üye seçim işleminden önce ve sonraki belirlenen dönemlerde anormal getirileri hesaplanmaya çalışılmaktadır (Çıtak ve Yıldız, 2017).

Bağımsız üye seçimine ilişkin olarak KAP'ta yapılan duyuru tarihi olay tarihi (t) olarak kabul edilmiştir. t gününden önceki iş günleri t-1, t-2, t-3, ... ve t gününden sonraki iş günleri t+1, t+2, t+3, ... şeklinde numaralandırılmış ve her bir iş gününe ait hisse senetlerinin günlük getirileri hesaplanmıştır. Günlük getirilerin hesaplanmasında sadece fiyat değişimleri dikkate alınmıştır. 2012-2018 yıllarını arasında gerçekleşen bağımsız üye atamalarında bir üyenin ilk defa atanmış olması, müteakip dönemlerde aynı adayın devam etmesi durumunda olay tarihi olarak kullanılmamıştır.

Anormal getirilerin hesaplanmasında genellikle hisse senetlerinin günlük getirilerinin, olay tarihindeki toplam piyasa endeksinin getirisi ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Bulut ve Eyüboğlu, 2013). Çalışmamızda piyasa getirisi olarak BİST-100 endeksi baz alınmış, endeks getirisinin hesaplanmasında ise sadece endeks değişimleri dikkate alınmıştır.

Araştırmamızda her firma ve BİST 100 endeksi için olay tarihinden 5 gün önce ve 5 gün sonrasını kapsayan günlük getiri oranları elde edilmiştir. Sürenin ± 5 gün olarak belirlenmesinin nedeni, getirilerin bağımsız üye seçim duyurularına olan duyarlılığının daha sağlıklı ve doğru bir biçimde ölçülebilmesidir. İncelemeye konu edilen sürenin artması hisse senedi fiyatlarına bağımsız üye seçim duyurusu dışında başka gelişme ve olayların da etki edebilmesine neden olabilmekte ve salt bağımsız üye seçim duyurularının etkisini ortadan kaldırabilmektedir (Kaderli ve Demir, 2009) Bu nedenle olay penceresi olarak ± 5 seçilmiştir.

3.2.6. Anormal Getirilerin Hesaplanması

Olay etüdünün amacı, bir olayın piyasaya ilk duyurulduğu tarih baz alındığında, söz konusu tarihten belirli bir süre önce ve sonra fazla bir getirinin elde edilip edilemeyeceğinin belirlenebilmesidir. Adı geçen fazla getiri kavramı ise ilgili haberin piyasaya duyurulmadığı varsayımı altında elde edilecek normal getiriden sapmaları ifade etmektedir. Normal getiriden yüksek ya da düşük olarak gerçekleşebilen bu

getiriler ise "anormal getiri" olarak adlandırılmaktadır. Anormal getiriler ise 1 numaralı formülle hesaplanmaktadır (Kaderli ve Demir, 2009).

$$\begin{array}{ccc}
 & \nearrow & \\
 \text{Fiili Getiri (Hisse senedi getirisi)} & & \\
 & \nwarrow & \\
 AR_{it} = R_{it} - R_{mt} & \longrightarrow & \text{Normal Getiri (Piyasa getirisi)} \\
 & \searrow & \\
 & \text{Anormal Getiri} &
 \end{array} \quad (1)$$

Yukarıda yer alan formülden de görüleceği üzere anormal getiriler fiili getiri ile normal getiri arasındaki fark olarak hesaplanmaktadır. Analiz yapılırken fiili getirinin hesaplanmasında hisse senetlerinin belirlenen tarihlerdeki kapanış fiyatları dikkate alınmıştır. Getirilerin hesaplanmasında sadece fiyat değişimleri dikkate alınmıştır. Anormal getiriler hesaplanırken genellikle hisse senedi getirilerinin olay tarihindeki toplam piyasa endeksinin getirisiyle ilişkilendirildiği görülmektedir (Bulut ve Eyüboğlu, 2013). Araştırmamızda da normal getirinin hesaplanmasında BİST 100 endeksinin belirlenen tarihlerdeki kapanış değerleri dikkate alınmıştır.

Normal getiri piyasada hisse senedi ile ilgili ve hisse senedinin fiyatını etkileyebilecek nitelikte bir haber çıkmaması durumunda gerçekleşmesi gereken getiriye ifade etmektedir. Etkin piyasalar hipotezine göre yarı güçlü formda etkin bir piyasada söz konusu haberin hisse senedi fiyatlarında bir değişiklik yaratmaması gerekir. Çünkü söz konusu bilgi halihazırda fiyatlanmıştır. Mevcut fiyat haberin etkilerini de içermektedir. Dolayısıyla mevcut fiyat ile normal getiri arasında bir fark var ise bu fark anormal getiri olarak adlandırılmakta ve yatırımcıların sağlayacakları fazla ya da düşük getirileri ifade etmektedir.

Olay etüdü çalışmalarında anormal getiriler hesaplandıktan sonra gerçekleştirilecek diğer aşama ise ortalama anormal getirilerin hesaplanmasıdır. Ortalama anormal getiriler ise her bir hisse senedi için hesaplanan anormal getirilerin (AR_{it}) toplamının, çalışmaya dahil edilen hisse senedi sayısına (N) bölünmesi yolu ile hesaplanmaktadır. Ortalama anormal getirilerin hesaplanması ise 2 numaralı formül yardımıyla gerçekleştirilir.

$$\begin{array}{ccc}
 & \nearrow & \\
 \text{Ortalama Anormal Getiri} & & \\
 & \nwarrow & \\
 AAR_{it} = \left(\frac{1}{N}\right) \sum_{i=1}^N AR_{it} & &
 \end{array} \quad (2)$$

Ortalama anormal getiri hesaplandıktan sonra ortalama kümülatif anormal getiriler ise hesaplanan ortalama anormal getirilerin sırasıyla birbirleriyle toplanmasıyla bulunur. Ortalama kümülatif anormal getiriler ise aşağıda yer alan 3 numaralı formül ile hesaplanır:

Ortalama Kümülatif Anormal Getiri

$$ACAR_{it} = \sum_{i=1}^N AAR_{it} \quad (3)$$

Anormal getirilerin anlamlılığın test edilmesinde ise t değerleri hesaplanmaktadır. t istatistik değerlerinin hesaplanabilmesi için ilk önce standart sapma değerinin hesaplanması gerekmektedir. Standart sapma ise aşağıda yer alan 4 numaralı formül yardımıyla hesaplanmaktadır:

Standart sapma

$$S_t = \sqrt{\left[\frac{1}{N-1} \right] \sum_{i=1}^N (AR_{it} - AAR_{it})^2} \quad (4)$$

Standart sapma hesaplandıktan sonra anormal getirilerin anlamlılığının test edilmesinde kullanılan t değerleri 5 numaralı formül ile hesaplanmaktadır:

t değeri

$$t = \frac{AAR_{it}}{S_t / \sqrt{N}} \quad (5)$$

3.2.7. Analiz ve Bulgular

Geliştirilen hipotezler doğrultusunda elde edilen veriler iki aşamada incelenmektedir. İlk aşamada olay etüdü yöntemi ile araştırmanın örnekleminde yer alan BİST 100’de işlem gören 29 işletmenin, bağımsız üye seçim ilanı bağlamında hisse senetleri fiyatlarında anormal getirilerinin olup olmadığı, ikinci aşamada ise seçilen bağımsız üyelerin kişisel bazda etkisinin olup olmadığı, varsa bunların ağ skorları ile ilişkisinin olup olmadığı analiz edilmektedir.

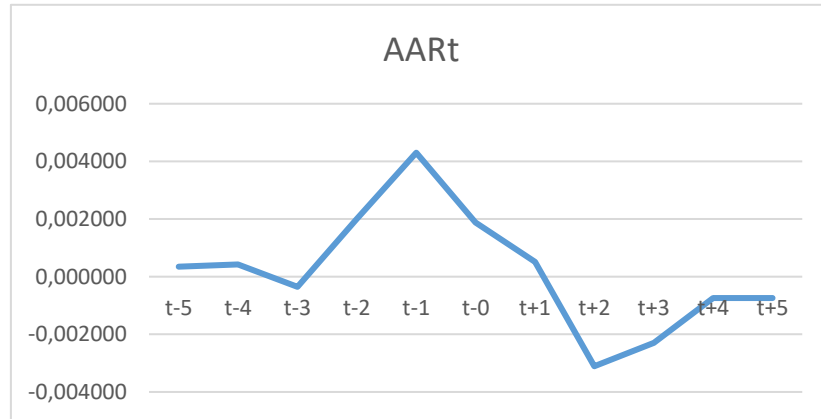
3.2.7.1. İşletmelerin Bağımsız Üye Seçiminin Piyasa Değerine Etkisi

Hisse senedi BIST 100’de işlem gören 29 işletmenin Bağımsız üye seçim duyurularının hisse senedi fiyatlarındaki anormal getirileri hesaplanmıştır. Bu bağlamda 29 işletmenin 2012 -2018 yılları arasındaki Tablo 69’de görülen bağımsız üye seçimi ilan tarihlerinde hisse senetlerindeki fiyat değişimlerinin anormal getirileri olay etüdü yöntemi ile analiz edilmiştir. Buna göre Tablo 69 incelendiğinde bağımsız üye ilan tarihi (olay günü), ilan tarihinden 5 gün öncesi ve 5 gün sonrasında gerçekleşen ortalama anormal getiriler görülmektedir.

Tablo 3.66. Günlük Ortalama Anormal Getiri Tablosu (Olay tarihi 5 gün öncesi 5 gün sonrası)

Olay Tarihi	AAR _t
<i>t</i> -5	0,000344
<i>t</i> -4	0,000419
<i>t</i> -3	-0,000351
<i>t</i> -2	0,002003
<i>t</i> -1	0,004301
<i>t</i> -0	0,001877
<i>t</i> +1	0,000510
<i>t</i> +2	-0,003108
<i>t</i> +3	-0,002300
<i>t</i> +4	-0,000736
<i>t</i> +5	-0,000744

Tablo 3.66’de olay gününe kadar ve olay gününden bir gün sonrasına kadar anormal getirinin oluştuğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile bağımsız üye ilan tarihinden beş gün öncesinden olay gününü sonrasına kadar geçen sürede piyasa tarafından olumlu tepki gösterdiği anlaşılmaktadır. Olay tarihini izleyen ikinci gün itibariyle olumlu etkinin azalmaya başladığı görülmektedir. En yüksek anormal getirinin duyuru tarihinden bir gün öncesi olan *t*-1 tarihinde gerçekleşmektedir



Grafik 3.1. Günlük Ortalama Anormal Getiri Tablosu (Olay tarihi +/-5 gün)

Olay etüdü analizinde elde edilen verilerin kümülatif ortalamasının alınması ile tüm işletmelere ait tüm olay günlerinin toplam etkisi görülebilmektedir. Tablo 3.67’de 29 işletmenin kümülatif ortalama anormal getirileri görülmektedir.

Tablo 3.67. Kümülatif Ortalama Anormal Getiri

Olay Penceresi	CAAR _t
$[t-5,t-1]$	0,006717
$[t+1,t+5]$	-0,00638
$[t-5,t+5]$	0,002215

Olay penceresi olarak belirtilen ilan tarihinin 5 gün öncesi getiri toplamı, ilan tarihinin 5 gün sonrası getiri toplamı ve olay tarihinde dahil edildiği 11 günlük getiri toplamı hesaplanmıştır.

Buna göre olay tarihi öncesi olumlu etki kümülatif ortalama da görülmektedir. Yine benzer şekilde olay tarihi sonrası 5 günlük ortalama bakıldığında ise olumlu etkinin yerine negatif bir eğilimin olduğu gözlemlenmektedir. 11 günlük olay penceresi incelendiğinde bağımsız üye seçim ilanının işletmelerin piyasa değerini olumlu yönde etkilediği, yatırımcıların bu değişime göre hareket ettikleri dolayısıyla bağımsız üye seçiminin firma değerini etkileyen bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

2012-2018 yılında gerçekleşen kümülatif ortalama anormal getiri değerleri 0’den farklı olduğu için H2 hipotezi kabul edilir. İşletmelerin bağımsız üye seçim duyurularının hisse senedi getirisi üzerinde etkisi vardır ve yatırımcıya anormal getiri olanağı sağlayarak firma değerini olumlu etkilemektedir

3.2.7.2. Sosyal ağ bağlamında Bağımsız Üyelerin Ağ skorlarının Firma Değerine etkisi

Araştırmada sosyal ağ düzenekleri bağlamında analizleri gerçekleştirilen bağımsız üyelerin olay etüdü analizi ile elde edilen veriler ışığında ayrı ayrı değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yukarıda işletme bazında elde edilen veriler, kişisel baza indirgenerek bağımsız üyelerin bireysel etkileri incelenmiştir.

Bağımsız üyelerin işletmelerce bağımsız üye adayı olarak ilan edildikleri tarihlerde gerçekleşen anormal getirilerin ortalamaları kişi bazında hesaplanmıştır (AAR_b). Birden fazla işletmede ve/veya farklı tarihlerde duyurulan kişinin anormal getirilerinin ortalaması alınmıştır. Elde edilen veriler bağımsız üyelerin sosyal ağ

skorları (Tablo 3.4, Tablo 3.5, Tablo 3.7, ve Tablo 3.8) ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre bağımsız üyelerin kariyer skorları (DM ve ÖM) ve AAR değerleri Tablo 3.68 ve Tablo 3.69’da ve bağımsız üyelerin sosyal üyelik skorları (DM ve ÖM) ve AAR değerleri Tablo 3.70 ve Tablo 3.71’de sunulmaktadır.

Tablo 3.68. Kişi-İşletme Derece Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri

Ortalama Üstü Skoru Olan Üyeler				Ortalama Üstü Skoru Olan Üyeler			
Sayı	Bağımsız Üye	DM	AAR	Sayı	Bağımsız Üye	DM	AAR
1	Kamil Ömer Bozer	0,071	0,44	20	Fatih Osman Tar	0,012	0,95
2	Tayfun Bayazıt	0,071	0,18	21	Gökçe Bayındır	0,012	0,88
3	Mehmet Cem Kozlu	0,071	-0,15	22	Hasan Toker Alban	0,012	0,25
4	E. Melih Araz	0,071	-1,32	23	Adil Giray Öztoprak	0,012	0,16
5	Ahmet Cemal Dördüncü	0,065	0,88	24	Zühal Atanan	0,012	0,04
6	Yılmaz Argüden	0,065	0,24	25	Hakkı Hasan Yılmaz	0,012	0
7	Mehmet Mete Başol	0,047	0,27	26	Emre Gönensay	0,012	0
8	Fusun Akkal Bozok	0,047	-0,73	27	Uğur Tevfik Doğan	0,012	-0,14
9	Neslihan Tombul	0,047	-1,51	28	Mehmet Hilmi Güler	0,012	-0,24
10	Hacı Ahmet Kılıçoğlu	0,041	0,39	29	Ahmet Akça	0,012	-0,24
11	Mehmet Sami	0,041	0,34	30	Davut Ökütçü	0,012	-0,35
12	Uğur Bayar	0,041	0,14	31	Tunç Uluğ	0,012	-0,35
13	Hamit Sedat Eratalar	0,036	1,45	32	Mehmet Barmanbek	0,012	-0,44
14	Hüsnü Ertuğrul Ergöz	0,036	0,51	33	Çiğdem Tüzün	0,012	-0,61
15	Aydın Günter	0,036	0,38	34	Gülay Barborosoğlu	0,012	-0,68
16	Halil Bülent Çorapçı	0,036	0,03	35	Talat İçöz	0,012	-0,74
17	Ömer Dinçkök	0,036	-0,09	36	Lale Saral Develioğlu	0,012	-0,96
18	Feyzi Onur Koca	0,03	1,04	37	Sarper Volkan Özten	0,012	-1,29
19	Mehmet Ercan Kumcu	0,03	0,95	38	Mahmut Tayfun Anık	0,012	-2,12
20	Muharrem Dörtkaşlı	0,03	0,34	39	E. Güliden Özgül	0,006	2,32
21	Nafiz Can Paker	0,03	0,22	40	Galip Taşdemir	0,006	1,73
22	Ali Aydın Pandır	0,03	0,03	41	Ziyaeddin Selçuk Maruflu	0,006	1,45
23	Atıl Saryal	0,03	-0,57	42	Fatma Aslı Başgöz	0,006	1,35
24	Neriman Ülsever	0,024	1,43	43	Yaman Törüner	0,006	1,35
25	Şşevki Acuner	0,024	1,04	44	Ali İhsan Kamanlı	0,006	1,34
26	Ahmet Turul	0,024	0,86	45	İsmet Böcügöz	0,006	1,18
27	Ahmet Murat Yalnızoğlu	0,024	0,63	46	Galip Çelik	0,006	0,96
28	İzzet Karaca	0,024	0,58	47	Cengiz Coşkun	0,006	0,91
29	Ayşe Canan Ediboğlu	0,024	0,38	48	Can Arıkan	0,006	0,91
30	Ali Akın Tarı	0,024	-0,16	49	Semiha Yaşar	0,006	0,88
31	Emine Feyhan Yaşar	0,024	-0,37	50	Ferruh Eker	0,006	0,63
32	Kutsan Çelebican	0,024	-0,38	51	Kenan Güven	0,006	0,48
33	İzzet Cemal Kışmır	0,024	-0,49	52	Barış Tan	0,006	0,41
34	Adalet Yasemin Akad	0,024	-0,79	53	Duran Akbulut	0,006	0,28
35	Bekir Ağırır	0,024	-1,24	54	Hasan Karaağaç	0,006	0,24
36	Ahmet Vural Akışık	0,024	-1,62	55	Şenol Süleyman Alanyurt	0,006	0,2
Ortalama		0,09		56	İyigün Özütürk	0,006	0,17
Ortalama Altı Skoru Olan Üyeler				57	Aykut Demiray	0,006	0,15
Sayı	Bağımsız Üye	DM	AAR	58	Zafer İncecik	0,006	0,06
1	Hüseyin Faik Açıkalin	0,018	1,06	59	Kadri Kaynak Küçükpınar	0,006	0,02
2	Zekeriya Yıldırım	0,018	0,98	60	Şefika Pekin	0,006	0
3	Osman Cengiz Aktar	0,018	0,63	61	Ahmet Nezih Olcay	0,006	-0,01
4	Ali Galip Yorgancıoğlu	0,018	0,48	62	Şükrü Ergun Münir	0,006	-0,13
5	Ekrem Pakdemirli	0,018	0,28	63	Güven Önal	0,006	-0,15
6	Mehmet Aydın Müderrisoğlu	0,018	0,06	64	Ertuğrul Feyzi Tuncer	0,006	-0,16
7	Işın Çelebi	0,018	0,04	65	Ahmet Zeyyat Hatipoğlu	0,006	-0,21
8	Ceyda Aydede	0,018	0,04	66	Atilla Koç	0,006	-0,24

Tablo 3.68. (devam)

9	Ahmet Çelik Kurdoğlu	0,018	0	67	Abdülkadir Öncül	0,006	-0,49
10	Rüşdü Saraçoğlu	0,018	0	68	Osman Mete Altan	0,006	-0,56
11	Muharrem Hilmi Kayhan	0,018	-0,11	69	Aziz Bulgu	0,006	-0,93
12	Mustafa Kemal Olgaç	0,018	-0,2	70	Ahmet Erdem	0,006	-0,96
13	Gülsüm Azeri	0,018	-0,22	71	Kudret Vurgun	0,006	-0,98
14	Hayri Çulhacı	0,018	-0,57	72	Saffet Özbay	0,006	-0,98
15	Mehmet Dönmez	0,018	-0,76	73	Akın Dinçsoy	0,006	-1,04
16	Aziz Can Tuncay	0,018	-3,87	74	Süreyya Turgut	0,006	-1,04
17	Mehmet Sağıroğlu	0,012	2,14	75	Mustafa Tansu Uslu	0,006	-1,22
18	Veli Ergin İmre	0,012	1,25	76	Adil İlter Turan	0,006	-2,33
19	Nazım Ekren	0,012	0,98	Ortalama		0,02	

Tablo 3.68 incelendiğinde, bağımsız üyelerin kariyer ağ skorları (DM) ortalamasının üzerinde olan 36 kişi bulunmaktadır. Bu 36 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,09 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması 0,02 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.69. Kişi-İşletme Öz Vektör Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri

Ortalama Üstü Skoru Olan Üyeler				Ortalama Altı Skoru Olan Üyeler			
Sayı	Bağımsız Üye	ÖM	AAR	Sayı	Bağımsız Üye	ÖM	AAR
1	Kamil Ömer Bozer	0,426	0,44	29	Neslihan Tombul	0,01	-1,51
2	Ahmet Cemal Dördüncü	0,405	0,88	30	Aydın Günter	0,008	0,38
3	Yılmaz Argüden	0,35	0,24	31	E. Melih Araz	0,006	-1,32
4	Tayfun Bayazıt	0,32	0,18	32	Feyzi Onur Koca	0,005	1,04
5	Mehmet Cem Kozlu	0,314	-0,15	33	Semiha Yaşar	0,004	0,88
6	Uğur Bayar	0,252	0,14	34	Hüsnü Ertuğrul Ergöz	0,004	0,51
7	İzzet Karaca	0,215	0,58	35	Muharrem Dörtkaşlı	0,004	0,34
8	Mehmet Mete Başol	0,21	0,27	36	Ali Akın Tarı	0,004	-0,16
9	Şevki Acuner	0,16	1,04	37	Bekir Ağırdır	0,004	-1,24
10	Hamit Sedat Eratalar	0,157	1,45	38	Mahmut Tayfun Anık	0,004	-2,12
11	Ömer Dinçkök	0,13	-0,09	39	Aziz Can Tuncay	0,004	-3,87
12	Mehmet Ercan Kumcu	0,126	0,95	40	Hayri Çulhacı	0,003	-0,57
13	Ali Galip Yorgancıoğlu	0,116	0,48	41	Ekrem Pakdemirli	0,002	0,28
14	Kutsan Çelebican	0,1	-0,38	42	Halil Bülent Çorapçı	0,002	0,03
15	Ahmet Turul	0,086	0,86	43	Fatma Aslı Başgöz	0,001	1,35
16	Barış Tan	0,083	0,41	44	Yaman Törüner	0,001	1,35
17	Muharrem Hilmi Kayhan	0,071	-0,11	45	Cengiz Coşkun	0,001	0,91
18	Hüseyin Faik Açıkalın	0,062	1,06	46	Can Arıkan	0,001	0,91
19	Neriman Ülsever	0,057	1,43	47	Duran Akbulut	0,001	0,28
20	Ali Aydın Pandır	0,055	0,03	48	Hasan Karaağaç	0,001	0,24
21	Gülay Barborosoğlu	0,054	-0,68	49	İyigün Özütürk	0,001	0,17
22	Zekeriya Yıldırım	0,053	0,98	50	Aykut Demiray	0,001	0,15
23	Ahmet Vural Akışık	0,05	-1,62	51	Mehmet Aydın Müderrisoğlu	0,001	0,06
24	Fusun Akkal Bozok	0,048	-0,73	52	Ceyda Aydede	0,001	0,04
25	Tunç Uluğ	0,046	-0,35	53	Uğur Tevfik Doğan	0,001	-0,14
26	Rüşdü Saraçoğlu	0,043	0	54	Ahmet Zeyyat Hatipoğlu	0,001	-0,21
27	Mehmet Barmanbek	0,043	-0,44	55	İzzet Cemal Kışmır	0,001	-0,49
Ortalama			0,25	56	Talat İçöz	0,001	-0,74
Ortalama Altı Skoru Olan Üyeler				57	Mehmet Dönmez	0,001	-0,76
Sayı	Bağımsız Üye	ÖM	AAR	58	Lale Saral Develioğlu	0,001	-0,96
1	Hakkı Hasan Yılmaz	0,042	0	59	Adil İlter Turan	0,001	-2,33
2	Ahmet Çelik Kurdoğlu	0,042	0	60	Mehmet Sağıroğlu	0	2,14
3	Gülsüm Azeri	0,042	-0,22	61	Galip Taşdemir	0	1,73

Tablo 3.69. (devam)

4	Emre Gönensay	0,041	0	62	Ziyaeddin Selçuk Maruflu	0	1,45
5	Davut Ökütçü	0,041	-0,35	63	Ali İhsan Kamanlı	0	1,34
6	Çiğdem Tüzün	0,041	-0,61	64	Veli Ergin İmre	0	1,25
7	Aziz Bulgu	0,041	-0,93	65	İsmet Böcügöz	0	1,18
8	Kadri Kaynak Küçükpınar	0,04	0,02	66	Nazım Ekren	0	0,98
9	Ayşe Canan Ediboğlu	0,038	0,38	67	Galip Çelik	0	0,96
10	Şefika Pekin	0,031	0	68	Fatih Osman Tar	0	0,95
11	Emine Feyhan Yaşar	0,031	-0,37	69	Kenan Güven	0	0,48
12	Gökçe Bayındır	0,03	0,88	70	Hasan Toker Alban	0	0,25
13	Mustafa Kemal Olgaç	0,029	-0,2	71	Şenol Süleyman Alanyurt	0	0,2
14	Hacı Ahmet Kılıçoğlu	0,027	0,39	72	Zühal Atanan	0	0,04
15	Osman Mete Altan	0,027	-0,56	73	Ahmet Nezih Olcay	0	-0,01
16	Nafiz Can Paker	0,025	0,22	74	Şükrü Ergun Münir	0	-0,13
17	Osman Cengiz Aktar	0,022	0,63	75	Güven Önal	0	-0,15
18	Işın Çelebi	0,022	0,04	76	Mehmet Hilmi Güler	0	-0,24
19	Atıl Saryal	0,022	-0,57	77	Ahmet Akça	0	-0,24
20	Zafer İncecik	0,021	0,06	78	Atilla Koç	0	-0,24
21	Ahmet Erdem	0,021	-0,96	79	Abdülkadir Öncül	0	-0,49
22	Adil Giray Öztoprak	0,019	0,16	80	Kudret Vurgun	0	-0,98
23	Ertuğrul Feyzi Tuncer	0,019	-0,16	81	Saffet Özbay	0	-0,98
24	Ahmet Murat Yalnızoğlu	0,017	0,63	82	Akın Dinçsoy	0	-1,04
25	Adalet Yasemin Akad	0,015	-0,79	83	Süreyya Turgut	0	-1,04
26	E. Gülden Özgül	0,014	2,32	84	Mustafa Tansu Uslu	0	-1,22
27	Ferruh Eker	0,014	0,63	85	Sarper Volkan Özten	0	-1,29
28	Mehmet Sami	0,013	0,34	Ortalama		-0,02	

Tablo 3.69 incelendiğinde, bağımsız üyelerin kariyer ağ skorları (ÖM) ortalamasının üzerinde olan 27 kişi bulunmaktadır. Bu 27 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,25 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması -0,002 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.70 Kişi-Üyelik Derece Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri

Ortalama Üstü Skoru Olan Üyeler				Ortalama Altı Skoru Olan Üyeler			
Sayı	Bağımsız Üye	DM	AAR	Sayı	Bağımsız Üye	DM	AAR
1	Yılmaz Argüden	0,097	0,24	25	Mehmet Sami	0	0,34
2	Nazım Ekren	0,053	0,98	26	Muharrem Dörtkaşlı	0	0,34
3	Fusun Akkal Bozok	0,053	-0,73	27	Ekrem Pakdemirli	0	0,28
4	Tayfun Bayazıt	0,044	0,18	28	Duran Akbulut	0	0,28
5	Ahmet Vural Akışık	0,044	-1,62	29	Mehmet Mete Başol	0	0,27
6	Adil İlter Turan	0,044	-2,33	30	Hasan Toker Alban	0	0,25
7	Ahmet Cemal Dördüncü	0,035	0,88	31	Hasan Karaağaç	0	0,24
8	Fatma Aslı Başgöz	0,027	1,35	32	Şenol Süleyman Alanyurt	0	0,2
9	Can Arıkan	0,027	0,91	33	Adil Giray Öztoprak	0	0,16
10	İzzet Karaca	0,027	0,58	34	Aykut Demiray	0	0,15
11	Uğur Bayar	0,027	0,14	35	Zafer İncecik	0	0,06
12	E. Melih Araz	0,027	-1,32	36	Mehmet Aydın Müderrisoğlu	0	0,06
13	Neriman Ülsever	0,018	1,43	37	Işın Çelebi	0	0,04
14	Veli Ergin İmre	0,018	1,25	38	Zühal Atanan	0	0,04
15	Cengiz Coşkun	0,018	0,91	39	Ceyda Aydede	0	0,04
16	Ali Aydın Pandır	0,018	0,03	40	Kadri Kaynak Küçükpınar	0	0,02
17	Halil Bülent Çorapçı	0,018	0,03	41	Ahmet Çelik Kurdoğlu	0	0
18	Hamit Sedat Eratalar	0,009	1,45	42	Rüşdü Saraçoğlu	0	0

Tablo 3.70. (devam)

19	Mehmet Ercan Kumcu	0,009	0,95	43	Şefika Pekin	0	0
20	Ali Galip Yorgancıoğlu	0,009	0,48	44	Ahmet Nezi Olcay	0	-0,01
21	Kamil Ömer Bozer	0,009	0,44	45	Ömer Dinçkök	0	-0,09
22	Barış Tan	0,009	0,41	46	Muharrem Hilmi Kayhan	0	-0,11
23	Nafiz Can Paker	0,009	0,22	47	Şükrü Ergun Münir	0	-0,13
24	İyigün Özütürk	0,009	0,17	48	Güven Önal	0	-0,15
25	Hakkı Hasan Yılmaz	0,009	0	49	Ali Akın Tarı	0	-0,16
26	Emre Gönensay	0,009	0	50	Ertuğrul Feyzi Tuncer	0	-0,16
27	Uğur Tevfik Doğan	0,009	-0,14	51	Mustafa Kemal Olgaç	0	-0,2
28	Mehmet Cem Kozlu	0,009	-0,15	52	Ahmet Zeyyat Hatipoğlu	0	-0,21
29	Davut Ökütçü	0,009	-0,35	53	Gülsüm Azeri	0	-0,22
30	Tunç Uluğ	0,009	-0,35	54	Mehmet Hilmi Güler	0	-0,24
31	Gülay Barborosoğlu	0,009	-0,68	55	Ahmet Akça	0	-0,24
Ortalama			0,17	56	Atilla Koç	0	-0,24
Ortalama Altı Skoru Olan Üyeler							
Sayı	Bağımsız Üye	DM	AAR	57	Emine Feyhan Yaşar	0	-0,37
1	E. Gülden Özgül	0	2,32	58	Kutsan Çelebican	0	-0,38
2	Mehmet Sağiroğlu	0	2,14	59	Mehmet Barmanbek	0	-0,44
3	Galip Taşdemir	0	1,73	60	İzzet Cemal Kışmır	0	-0,49
4	Ziyaeddin Selçuk Maruflu	0	1,45	61	Abdülkadir Öncül	0	-0,49
5	Yaman Törüner	0	1,35	62	Osman Mete Altan	0	-0,56
6	Ali İhsan Kamanlı	0	1,34	63	Atıl Saryal	0	-0,57
7	İsmet Böcügöz	0	1,18	64	Hayri Çulhacı	0	-0,57
8	Hüseyin Faik Açıkalın	0	1,06	65	Çiğdem Tüzün	0	-0,61
9	Feyzi Onur Koca	0	1,04	66	Talat İçöz	0	-0,74
10	Şevki Acuner	0	1,04	67	Mehmet Dönmez	0	-0,76
11	Zekeriya Yıldırım	0	0,98	68	Adalet Yasemin Akad	0	-0,79
12	Galip Çelik	0	0,96	69	Aziz Bulgu	0	-0,93
13	Fatih Osman Tar	0	0,95	70	Ahmet Erdem	0	-0,96
14	Gökçe Bayındır	0	0,88	71	Lale Saral Develioğlu	0	-0,96
15	Semiha Yaşar	0	0,88	72	Kudret Vurgun	0	-0,98
16	Ahmet Turul	0	0,86	73	Saffet Özbay	0	-0,98
17	Ahmet Murat Yalnızoğlu	0	0,63	74	Akın Dinçsoy	0	-1,04
18	Osman Cengiz Aktar	0	0,63	75	Süreyya Turgut	0	-1,04
19	Ferruh Eker	0	0,63	76	Mustafa Tansu Uslu	0	-1,22
20	Hüsnü Ertuğrul Ergöz	0	0,51	77	Bekir Ağırır	0	-1,24
21	Kenan Güven	0	0,48	78	Sarper Volkan Özten	0	-1,29
22	Hacı Ahmet Kılıçoğlu	0	0,39	79	Neslihan Tombul	0	-1,51
23	Aydın Günter	0	0,38	80	Mahmut Tayfun Anık	0	-2,12
24	Ayşe Canan Ediboğlu	0	0,38	81	Aziz Can Tuncay	0	-3,87
				Ortalama			-0,0020

Tablo 3.70 incelendiğinde, bağımsız üyelerin sosyal üyelik ağ skorları (DM) ortalamasının üzerinde olan 31 kişi bulunmaktadır. Bu 31 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,17 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması -0,002 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.71. Kişi-Üyelik Öz Vektör Merkeziliği Skorları ve Ortalama Anormal Getiri

Ortalama Üstü Skoru Olan Üyeler				Ortalama Altı Skoru Olan Üyeler			
Sayı	Bağımsız Üye	ÖM	AAR	Sayı	Bağımsız Üye	ÖM	AAR
1	Ahmet Vural Akışık	0,363	-1,62	35	Hasan Karaağaç	0	0,24
2	Tayfun Bayazıt	0,328	0,18	36	Şenol Süleyman Alanyurt	0	0,2
3	Fusun Akkal Bozok	0,314	-0,73	37	Adil Giray Öztoprak	0	0,16
4	İzzet Karaca	0,295	0,58	38	Aykut Demiray	0	0,15
5	E. Melih Araz	0,237	-1,32	39	Zafer İncecik	0	0,06
6	Adil İlter Turan	0,211	-2,33	40	Mehmet Aydın Müderrisoğlu	0	0,06
7	Ahmet Cemal Dördüncü	0,17	0,88	41	Işın Çelebi	0	0,04
8	Cengiz Coşkun	0,115	0,91	42	Zühal Atanan	0	0,04
9	Hakkı Hasan Yılmaz	0,114	0	43	Ceyda Aydede	0	0,04
10	Mehmet Cem Kozlu	0,11	-0,15	44	Halil Bülent Çorapçı	0	0,03
11	Nazım Ekren	0,094	0,98	45	Kadri Kaynak Küçükpınar	0	0,02
12	Uğur Bayar	0,082	0,14	46	Emre Gönensay	0	0
13	Nafiz Can Paker	0,067	0,22	47	Ahmet Çelik Kurdoğlu	0	0
14	Uğur Tevfik Doğan	0,067	-0,14	48	Rüşdü Saraçoğlu	0	0
15	Neriman Ülsever	0,048	1,43	49	Şefika Pekin	0	0
16	Fatma Aslı Başgöz	0,02	1,35	50	Ahmet Nezih Olcay	0	-0,01
17	Ali Aydın Pandır	0,019	0,03	51	Ömer Dinçkök	0	-0,09
18	Hamit Sedat Eratalar	0,018	1,45	52	Muharrem Hilmi Kayhan	0	-0,11
19	Mehmet Ercan Kumcu	0,016	0,95	53	Şükrü Ergun Münir	0	-0,13
20	İyigün Özütürk	0,016	0,17	54	Güven Önal	0	-0,15
Ortalama			0,15	55	Ali Akın Tarı	0	-0,16
Ortalama Altı Skoru Olan Üyeler				56	Ertuğrul Feyzi Tuncer	0	-0,16
Sayı	Bağımsız Üye	ÖM	AAR	57	Mustafa Kemal Olgaç	0	-0,2
1	Mehmet Sağiroğlu	0	2,14	58	Ahmet Zeyyat Hatipoğlu	0	-0,21
2	Galip Taşdemir	0	1,73	59	Gülsüm Azeri	0	-0,22
3	Ziyaeddin Selçuk Marufl	0	1,45	60	Mehmet Hilmi Güler	0	-0,24
4	Yaman Törüner	0	1,35	61	Ahmet Akça	0	-0,24
5	Ali İhsan Kamanlı	0	1,34	62	Atilla Koç	0	-0,24
6	Veli Ergin İmre	0	1,25	63	Davut Ökütçü	0	-0,35
7	İsmet Böcügöz	0	1,18	64	Tunç Uluğ	0	-0,35
8	Hüseyin Faik Açıkalın	0	1,06	65	Emine Feyhan Yaşar	0	-0,37
9	Feyzi Onur Koca	0	1,04	66	Kutsan Çelebican	0	-0,38
10	Şşevki Acuner	0	1,04	67	Mehmet Barmanbek	0	-0,44
11	Zekeriya Yıldırım	0	0,98	68	İzzet Cemal Kışmır	0	-0,49
12	Galip Çelik	0	0,96	69	Abdülkadir Öncül	0	-0,49
13	Fatih Osman Tar	0	0,95	70	Osman Mete Altan	0	-0,56
14	Can Arıkan	0	0,91	71	Atıl Saryal	0	-0,57
15	Gökçe Bayındır	0	0,88	72	Hayri Çulhacı	0	-0,57
16	Semiha Yaşar	0	0,88	73	Çiğdem Tüzün	0	-0,61
17	Ahmet Turul	0	0,86	74	Gülay Barborosoğlu	0	-0,68
18	Ahmet Murat Yalnızoğlu	0	0,63	75	Talat İçöz	0	-0,74
19	Osman Cengiz Aktar	0	0,63	76	Mehmet Dönmez	0	-0,76
20	Ferruh Eker	0	0,63	77	Adalet Yasemin Akad	0	-0,79
21	Hüsnü Ertuğrul Ergöz	0	0,51	78	Aziz Bulgu	0	-0,93
22	Ali Galip Yorgancıoğlu	0	0,48	79	Ahmet Erdem	0	-0,96
23	Kenan Güven	0	0,48	80	Lale Saral Develioğlu	0	-0,96
24	Kamil Ömer Bozer	0	0,44	81	Kudret Vurgun	0	-0,98
25	Barış Tan	0	0,41	82	Saffet Özbay	0	-0,98
26	Hacı Ahmet Kılıçoğlu	0	0,39	83	Akın Dinçsoy	0	-1,04
27	Aydın Günter	0	0,38	84	Süreyya Turgut	0	-1,04
28	Ayşe Canan Ediboğlu	0	0,38	85	Mustafa Tansu Uslu	0	-1,22
29	Mehmet Sami	0	0,34	86	Bekir Ağrıdır	0	-1,24
30	Muharrem Dörtkaşlı	0	0,34	87	Sarper Volkan Özten	0	-1,29
31	Ekrem Pakdemirli	0	0,28	88	Neslihan Tombul	0	-1,51
32	Duran Akbulut	0	0,28	89	Mahmut Tayfun Anık	0	-2,12
33	Mehmet Mete Başol	0	0,27	90	Aziz Can Tuncay	0	-3,87
34	Hasan Toker Alban	0	0,25	Ortalama			0,04

Tablo 3.71 incelendiğinde, bağımsız üyelerin sosyal üyelik ağ skorları (DM) ortalamasının üzerinde olan 20 kişi bulunmaktadır. Bu 20 kişinin AAR değerleri ortalaması ise 0,15 olarak elde edilmektedir. Buna karşılık ortalamasının altında ağ skoru bulunan kişilerin ise AAR değerleri ortalaması 0,04 olarak hesaplanmıştır.

Tablolardan elde edilen veriler ışığında bağımsız üyelerin kariyer ve sosyal üyelik ağlarındaki (DM ve ÖM) skorlarına göre ortalama skorun üzerinde olanlar ile altında olanların AAR değerleri ile kıyaslanması ile elde edilen değerler arasındaki olumlu fark olduğu için H3 hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifade ile sosyal sermayeleri yüksek olan kişilerin firma değerine etkisi düşük olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.



SONUÇ

Bu çalışmada, özellikle son yıllarda literatürde önemli bir konu olarak ele alınan kurumsal yönetim mekanizmasının bir parçası olan yönetim kurullarında yer alan ve kurumsal yönetim mekanizmasının işlevselliğinde önemli bir yer teşkil eden bağımsız üyeler incelenmektedir. Çalışmanın sorunsalı Türkiye bağlamında en temelde “bağımsız üyeler kimdir?” sorusuyla başlayan süreçte bağımsız üyelerin işletmelerin yönetim kurullarına bağımsız üye olarak seçilmelerinin altında var olan, içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ düzeneklerin neler olduğu ve bu bağlamda bağımsız üye atamaların firma değerine nasıl bir etkisi olduğu soruları üzerine şekillendirilmiştir. Böyle bir araştırma sorusuna yanıt aranırken kullanılan iki ayrı analiz yöntemi birbiriyle ilişkilendirilerek önemli sonuçlar elde edilmesi sağlamaktadır.

Yapılan ilk analiz olan sosyal ağ analizi kendi içerisinde “birey” ve “kurum” olmak üzere iki düzeyde incelenmiştir. Birey düzeyinde yapılan ağ analizi incelendiğinde ağda merkezi konumda yer alan, diğerlerine göre kaynaklara erişim doğrultusunda daha avantajlı olan, zamanında doğru ve farklı bilgilere ulaşabilen, daha kaliteli bağlara sahip olan kişilerin literatürde “çoklu yönetim kurulu üyeliği- multiple directors” ve “birbirine bağlı yöneticiler- interlocking directors” olarak ifade edilen eş zamanlı olarak farklı şirketlerin yönetim kurullarında yer alan ve aynı holding bünyesinde yer alan bağlı şirketlerde birden fazla yönetim kurulunda yer alan kişilerin olduğu görülmektedir.

Her üç merkezilik skorları açısından öne çıkan kişiler incelendiğinde Kâmil Ömer Bozer’in Anadolu holding bünyesinde yer alan Anadolu Efes ve Coca Cola şirketlerinde ve Koç holding iştiraklerinden olan Arçelik ve Tüpraş şirketlerinin yönetim kurulunda yer aldığı görülmektedir. Uzman bankacılık kimliğiyle öne çıkan Tayfun Bayazıt ise Migros, Coca Cola ve Doğan Holding yönetim kurullarında yer almaktadır. Öne çıkan isimlerden Yılmaz Argüden ise kariyerinde Koç holding Borusan, Vestel, Petkim gibi şirketler, çeşitli ülkelerde 50’den fazla şirkette yönetim kurulu üyeliğinin yanı sıra başbakan danışmanlığı gibi bürokratik kimlik barındırmaktadır. Bunlara ilaveten Anadolu holding yönetim kurulu üyeliğinin yanı sıra Anadolu holdinge bağlı Anadolu Efes, Coca Cola, Migros ve Doğu otomotiv şirketlerinin yönetim kurullarında eş zamanlı olarak görev aldığı görülmektedir. Bir diğer bağımsız yönetim kurulu üyesi ise Sabancı holding kariyerine sahip olan ve

Anadolu Efes ve Coca Cola şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan Ahmet Cemal Dördüncü olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Kamil Ömer Bozer TÜSİAD, TEGV, GİF/CFR, Tayfun Bayazıt, TÜSİAD, TEGV, GİF/CFR, TKYD, Yılmaz Argüden, TÜSİAD, TEGV, GİF/CFR, TKYD, UN GLOBAL COMPACT, DEİK ve Ahmet Cemal Dördüncü, TÜSİAD, UN GLOBAL COMPACT, ENDEAVOR gibi ağ skorları bağlamında en etkin kurumlar ile bağlantıları bulunduğu görülmektedir.

Sosyal ağ analizine ilişkin veriler kurum düzeyinde incelendiğinde ise bağımsız üyelerin kariyerlerini etkileyen en önemli şirketlerin Koç Holding, Sabancı Holding, Anadolu Holding, Alarko Holding, Yıldız Holding ve Doğan Holding olduğu görülmektedir. Özellikle Koç holding bu doğrultuda kişilerin kariyerlerine kattığı prestij ile çok sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesinin ortak geçmişi olarak ön plana çıkmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve çalıştıkları şirket sahip ve YKB'lerinin sahip olduğu bir başka sosyal sermaye bileşeni olan sosyal üyelikler incelendiğinde ise TÜSİAD, GİF/CFR, DEİK, TEGV, TKYD, TESEV, UN Global Compact, Açık Toplum Enstitüsü gibi kurumlar ağda en önemli konumda yer alan kurumlar olarak göze çarpmaktadır.

Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin ve iş dünyası yöneticilerinin oluşturduğu gönüllü bir iş dünyası kuruluşu olan TÜSİAD, kuruluşundan bu zamana kadar ülke politikalarına yaptığı etkiler onu en önemli STK'lardan birisi olmasını sağlamaktadır. Bu öneme sahip bir kuruma üyelik başlı başına bir prestij, uzmanlık ve ortak görüş göstergesi olarak düşünülebilir. TÜSİAD dışında öne çıkan bir diğer kurum ise ABD kökenli bir kuruluş olan CFR ve onun Türkiye kolu olan GİF'tir. Uluslararası düzeyde dünyanın ekonomi-politik konuları hakkında çalışmalar yapan içlerinde üst düzey bürokratları, ABD'li American Airlines, American Express, Chevron Citibank, Coca-Cola, Ford Motor Company, General Electric, General Motors, Hilton Hotels, IBM Corporation, J. P. Morgan&Co vb. şirketlerin temsilcileri gibi önemli kişileri bünyesinde barındıran bir kurumun Türkiye kolu olan GİF, kendilerini “ üyelerini ve tüm ilgili bireyleri, uluslararası ve global ilişkilere dayalı konuları sorgulayıp, tartışabilecekleri bir platformda buluşturmayı amaçlayan bağımsız bir dernek” olarak tanımlamaktadırlar. GİF üyeleri incelendiğinde ise şeref başkanı olarak Rahmi Koç görülmektedir. Rahmi Koç dışında, Doğan Holding adına Hanzade Doğan Boyner ve Begümhan Doğan Faralyalı, Eczacıbaşı Holding adına Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Alarko Holding'den Leyla Alaton, Çelebi Holding Yönetim Kurulu

Başkanı Canan Çelebioğlu, Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Osman Boyner, Doğu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ferit Şahenk, Enka Holding adına Sinan Tara, Sabancı holding adına Suzan Sabancı Dinçer gibi pek çok Türkiye'nin en önde gelen sanayici ve iş adamlarının yanısıra Orta Doğu Teknik Üniversitesi eski rektörü Ahmet Acar, Boğaziçi Üniversitesi eski rektörü Gülay Barborosoğlu, İlber Ortaylı gibi akademisyenlerden emekli bürokratlara kadar çok çeşitli mesleklerden prestijli üyelerin yer aldığı bir kurumdur. Böylesi etkin bir kurumda yer alındığında sahip olunacak sosyal bağlar göz önüne alındığında üye olan kişinin ağda önemli bir yer elde edebileceği düşünülebilir. “Türk özel sektörünün dış ticaret, uluslararası yatırımlar, hizmetler, müteahhitlik ve lojistik başta olmak üzere, dış ekonomik ilişkilerini yürütme; yurt içi ve yurt dışında yatırım imkânlarını araştırma; Türkiye'nin ihracatını artırmaya katkı sağlama ve benzeri iş geliştirme çalışmalarını koordine etmekle görevlendirilmiş kurumu” olan DEİK sahip olduğu ulusal ve uluslararası nitelikteki konumu ile GİF'te olduğu gibi üyesi olunduğunda ağ düzeneği bağlamında önemli kaynaklar edinilmesini sağlayacağı düşünülebilir. Suna Kıraç'ın onursal başkanlığını yaptığı TEGV, Nejat Eczacıbaşı'nın kurucusu olduğu TESEV, George Soros tarafından Türkiye'de kurulan (daha sonra kapanan) Açık Toplum Enstitüsü, “160'ın üzerinde ülkede 9.500'ün üzerinde şirket ve 3.000'in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi” olarak tanımlanan UN Global Compact bir diğer önemli kurumlar olarak ortaya çıkmaktadır.

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

H1 hipotezini test etmek üzere yapılan sosyal ağ analizleri hem örneklemi oluşturan tüm işletmelerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçilmesinde etkili olan sosyal sermaye bileşenleri açısından hem de şirket özelinde bağımsız üye seçim mantığının ortaya çıkartıldığı analizler incelendiğinde ve iş geçmişi, eğitim ve sosyal üyelik ağlarının toplamına bakıldığında 112 bağımsız üyenin 80'i (%71) şirketlerin sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber şirket sahip/YKB'leri ile aynı ağda yer alan kişiler sosyal sermaye ağ boyutları açısından

incelendiğinde %52,5'i daha önce aynı şirkette çalıştığı ve bir bağlamda çoğunlukla iç halkaya dahil olan kişilerden seçildiği görülmektedir. Daha önce aynı şirkette çalışmış oldukları için şirket sahip/YKB'lerince tanınan güvenilen, benzer görüşlerin paylaşılabileceği bir güven ortamının inşa edildiği yorumu yapılabilmektedir. Bulgular, Üsdiken vd.'nin (2015) şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin güven zemininde "iç halka" da yer alıyor olması beklentilerine destekleyen niteliktedir. Bu bağlamda bağımsız üyelerin seçiminde daha önce o şirkette çalışmış olmasının verdiği güven temelli ilişkilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum Coleman'ın (1988,1990) sosyal kapalılık kuramında vurguladığı gibi taraflar arasında oluşan ve tarafların karşılıklı ilişkilerindeki belirsizlikleri azaltıp, birlikte iş yapma, ortak menfaatler açısından birlikte hareket edebilmelerini sağlayan güven temelli ağların Türkiye bağlamında karşılık bulduğu söylenebilir. Türkiye'de aile sahipliğinde bulunan holdinglerin yönetim kurullarında şirket sahip/YKB'lerinin tanıdığı, güvendiği kişilerin tercih ediliyor olması bir anlamda kontrol güçlerinin ellerinde kalmasını sağlayabileceği diğer taraftan insan ilişkilerinde yaşanabilecek belirsizlikleri ve karşılaşılabilecek potansiyel riskleri azaltabilecek, karşılıklı bilgi paylaşımı kolaylaşacak işbirlikçi ve paylaşımcı bir yönetim kurul yapısının oluşmasına imkân verebileceği düşünülmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üye seçimini etkileyen bir diğer alt boyut sosyal üyeliklerdir. Buna göre bağımsız üyelerin %47,5'i şirket sahip ve YKB'leri ile aynı sosyal üyeliğe sahiptirler. Diğer bir ifade ile iş geçmişi dışında bağımsız üye seçimini etkileyen bir diğer faktör sosyal üyelikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum Galaskiewicz vd. (1985), Koenig ve Gogel (1981), Useem (1978), Domhoff (2005)'un çalışmalarında vurguladıkları sosyal kurumların güven temelli kapalı ağların oluşmasında önemli olabilmekte ve üyelerin "iç halka" ya dahil olmasını sağlamada yardımcı olabileceği ve yönetim kurullarına üye seçiminde aynı sosyal kurumlarda üyeliği olmanın etkili olabileceğine yönelik görüşlerini desteklemektedir. Çünkü sosyal üyelikler ortak bir sosyal oluşturulmasına öncülük edebilecek (Hositash, 2008), oluşan ağ içerisinde bireyler aynı ağ içerisinde benzer dünya görüşüne sahip olan, benzer inanç ve değerleri paylaşan bir yapı oluşturabileceklerdir (Useem, 1978). Bu yapının bir parçası olmak ise bireylere hem sosyal hem de kariyer ile ilgili kazanımlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır (Alan ve Sözen, 2017). Çalışmada elde edilen bulgular bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB'lerinin sosyal üyelikler bağlamında ortak bir ağ yapılanmasının varlığını

ortaya koymakta ve O'neal ve Thomas (1995)'in ifade ettiği gibi bu ağların yöneticilerin seçilmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda bağımsız üyeler ve şirket sahip/YKB'lerinin içerisinde gömülü oldukları ağ yapıları Türkiye'de "Yönetici Elitlerden" oluşan bir yapının varlığını destekler niteliktedir. Çalışmada elde edilen bulgular ışında ağda merkezi konumda yer alan kişilerin seçkin kulüp ve derneklere üye oldukları, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde birden fazla yönetim kurulu üyeliği pozisyonuna sahip oldukları görölmektedir. Domhoff (2005:60)' a göre kulüp, dernek vakıf gibi kurumlar, Yönetici "elitler" in ortak değerlerini taşımakta ve bu değerlerin iş ortamına aktarılmasının bir aracı olmaktadır. Keza elde edilen sonuçlar Heemskerk ve Fennema (2009)'nın ifadelerine paralellik arz edecek nitelikte yönetim kurullarında oluşan pozisyonların çoğunlukla "yönetici elitlerin" yer aldığı ağlar içerisinde bulunan kişiler ile doldurulduğu görölmektedir. Seçkin yönetici elitlerin birden fazla yönetim kurulu üyeliklerinin bulunmasıyla ağda sosyal sermayelerini geliştiren aracılık rolüne sahip olacak ve bu paylaşımcı mekanizma yönetici elit ağlarının yapısal olarak güçlenmiş olacağı düşünülmektedir. Araştırmada incelenen üçüncü bir sosyal sermaye boyutu olan aynı okullara gitme ile ilişkili eğitim boyutu incelendiğinde ise bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB'lerinin ortak eğitim geçmişlerinin oranı %0,8 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade şirket sahip/YKB ile aynı okullara gitmiş olma ile elde edilebilecek bir sosyal ağın etkisi oldukça düşüktür. Her ne kadar literatür aynı okullarda eğitim görmenin güven temelli kapalı ağların oluşmasında önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktaysa da (Johnson vd, 2013; Domhoff, 2005; Useem, 1979; Kim, 2007) elde edilen sonuçlar bu durumu desteklememektedir. Bunun en temel nedenlerinden birisinin çalışmanın kısıtlarında da belirtildiği üzere örnekleme yer alan kişilerin özellikle ilköğrenim bilgilerine ulaşamamasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan bağımsız üyeler ile şirket sahip/YKB lerinin eğitim kurumları bağlamında ortak bir ağ yapılanmasına rastlanılmasa da, ortak ağlardan bağımsız olarak bağımsız üyelerin çoğunlukla ülkemizdeki prestijli üniversitelerde eğitim gördükleri, bununla beraber yurtdışındada yüksek öğrenim yapanların çokluğu göze çarpmaktadır. Elde edilen sonuçlardan hareketle H1, H1a ve H1b kabul edilirken H1c reddedilmektedir. Açıklanan verilerden hareketle bu çalışmada yapılan sosyal ağ analizinin en önemli sonuçlarından birisi bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile

şirketlerin sahip ve YKB'leri arasında ortak sosyal ağ düzeneklerin varlığının ortaya konulmasıdır.

Bu çalışmada şirketlerin yönetim kurullarına bağımsız üye seçiminin firma değerine etkisini analiz edebilmek (H2 hipotezi) ve yine bağımsız üye seçiminin firma değerine etkisini sosyal ağ düzenekleri bağlamında inceleyebilmek (H3 hipotezi) için ekonometrik bir analiz yöntemi olan olay etüdü analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler incelendiğinde şirketler tarafından yönetim kurullarına yapılan bağımsız üye seçimi firma değerini artırdığı görülmektedir. Bununla beraber ağ da yüksek skorlara sahip kişilerin bağımsız üye olarak seçiminin firma değerine etkisi, ağ skorları daha düşük olan kişilere kıyasla daha fazla olmaktadır. Bu bağlamda hem H2 hipotezi hem de H3 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle yatırımcılar bağımsız üye seçimini dikkate almaktadırlar ve sosyal sermayeleri güçlü, kamuoyu tarafından bilinen kişilerin seçilmelerine verdikleri tepkiler seçilen kişilerin sosyal sermayeleri ile orantılı olarak olumlu yönde artış göstermektedir. Bağımsız üye seçiminin firma değerine yaptığı olumlu katkı Rossi ve Cebula (2015), Lin vd. (2005), Adams vd. (2011), Rosenstein ve Wyatt (1990 ve 1997) 'ın çalışmalarında elde ettiği sonuçları destekler niteliktedir. Buna göre şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin varlığı yatırımcı tarafından olumlu karşılanmaktadır. Bunun en temel nedeninin bağımsız üyelerin şirket yönetimindeki varlığı ile şirket sahiplerinin kararlarını denetleyen onları izleyen dolayısıyla tüm paydaşların menfaatlerine uygun hareket eden bir yönetim anlayışının varlığına yönelik algının oluşması olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber bahsedilen algının haricinde kamuoyunda bilinirliği yüksek, tanınmış, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde çalışmış, deneyimli, birden fazla yönetici koltuğunda bulunan, prestijli dernek vakıf gibi kurumlara üyeliği bulunan kişilerin sahip olduğu düşünülen sosyal sermayeleri ile yönetiminde bulunduğu şirketlere önemli katkılar sağlayabileceği algısının da oluştuğu düşünülmektedir.

Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar dikkate alındığında bu çalışmanın önemli bir katkısının Türkiye'de faaliyette bulunan holdinglerin yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin sosyal ağ profillerinin ortaya konulmuş olması ve İşletme sahip/YKB'lerince yönetim kurullarına bağımsız üye seçimi gerçekleştirirken, seçim kararlarını etkileyebilecek olan içerisinde gömülü oldukları sosyal ağ düzeneklerinin incelenmesi olarak düşünülmektedir. Bu çalışmanın bir diğer önemli

katkısı ise şirketler tarafından gerçekleştirilen bağımsız üye seçiminin şirketin değerini etkileyip etkilemediğini ve bu etki derecesinin bağımsız üyelerin sosyal sermayelerinin rolünün olup olmadığının ortaya konulmuş olmasıdır.

Bu çalışmanın teoriye olan katkısı dikkate alındığında Türkiye bağlamında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sosyal sermayeleri ile seçimlerinin firma değerine etkisini araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Benzer şekilde şirketlerin sahip/YKB'lerinin bağımsız üye seçiminde sosyal ağların rolünün tartışıldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Buradan hareketle yapılan çalışma ile literatürde yer alan önemli bir boşluk doldurulmuş olacaktır.

Bu çalışmanın metodolojik katkısı dikkate alındığında ise bağımsız üye seçiminde sosyal ağ düzeneklerinin ortaya konulmasını sağlayan sosyal ağ analizi yöntemi ile bağımsız üye seçiminin sosyal ağlar bağlamında firma değerine etkisinin ölçülmesine imkân sağlayan “olay etüdü” analiz yöntemini bir arada kullanan gerek ulusal gerekse uluslararası bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle çalışma yöntem olarak literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmanın uygulamaya olan katkısı değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçların işletme sahip/YKB'lerine, bağımsız yönetim kurul üyesi adaylara ve yatırımcılara bir rol haritası niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda işletme sosyal sermayesi yüksek olan kişilerin bağımsız üye olarak seçilmesi işletme sahip/YKB'leri açısından tercih sebebi olabileceği düşünülebilecektir. Kariyer hedeflerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olmak isteyen kişilerin hangi ağlarda yer alması gerektiği bu çalışma ile ortaya konulmaktadır. Çalışmada ortaya konulan bağımsız üyelerin sosyal ağ profilleri aynı zamanda paydaşların yatırım kararlarında dikkate alabilecekleri bir unsur olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilen katkıların yanı sıra bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Şirket sahip/YKB'lerinin bağımsız üye seçimini etkilediği düşünülen bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve şirket sahip/YKB'lerinin içerisinde bulundukları ağ düzeneklerinin ortaya konulması ve yapılan seçimin bu bağlamda firma değerine etkisi üzerine ilişkilerin değerlendirilmesinde ortaya konulan buğuların sözü edilen kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Örneklem büyüklüğü çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmaya ilk başladığında Çolpan'ın (2010) Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasına

giren 26 aile holdingi ve bu holdinglerin bağılı kuruluşlarından oluşan bir örnekleme yola çıkılmıştır. Çalışmada veri elde edilmesi sürecinde örnekleme yer alan bazı işletmelerin yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurmamaları için ve yine bazı işletmelerin halkla açık şirketlerinin BİST 100’de işlem görmemeleri nedeniyle çalışma dışında bırakılmak zorunda kalmıştır.

Çalışmanın bir başka kısıtı örneklemin büyüklüğü ve elde edinilmesi planlanan bilgilerin cevaplayıcılara ulaşım güçlüğünün yanı sıra cevaplayıcılarda rahatsızlık oluşturma ihtimali neticesinde ikincil veriler ile elde edilmesi zorunluluğudur. Bu bağlamda karşılaşılan en büyük zorluk kişilerin eğitim bilgilerini elde etme noktasında gerçekleşmiştir. Özellikle ilköğrenim geçmişlerine ilişkin verilerin tamamı elde edilememiştir.

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluştururken literatürde farklı kuramların perspektiflerinden farklı değerlendirmeler ortaya konulduğu için, tüm bu kuramlar karışıklık yaratmaması sebebi ile çalışmaya dahil edilmemiştir ve yalnızca sosyal ağ kuramı temelinde örüntüsü oluşturulmuştur. Dolayısıyla farklı kuramların perspektiflerinden farklı yorumlar getirilebileceği söz konusudur.

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

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

Çalışmada bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve işletme sahip/YKB’lerinin gömülü oldukları düşünülen sosyal ağlar kariyer, eğitim ve sosyal kurumlara üyelik boyutları ile incelenmiştir. Çalışmaya makro-kurumsal bir perspektiften yaklaşım ulusal iş sistemleri bağlamında hareket edilip bağımsız üye seçim tercihlerinin arkasında yatan ağ düzeneklerine devlet bağlantısının varlığı, devlete yakın olan kurum ve kuruluşlara üyelikler gibi boyutlar eklenerek çalışılması önemli açılımlar sağlayabilecektir. Benzer şekilde ülkeler arası karşılaştırmalar yaparak da benzer faydalar sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdellatif, A. E. M. (2009). *Corporate governance mechanisms and asymmetric information: An application on the UK capital market*. Unpublished Ph.D. thesis, University of Surrey, United Kingdom.
- Adams, R. B., and Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*. 62(1). 217-250.
- Adams, R. B., Gray, S., and Nowland, J. (2011). Does gender matter in the boardroom? Evidence from the market reaction to mandatory new director announcements. *SSRN Electronic Journal*. (November 2, 2011). 1-55.
- Adler, P. S., and Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*. 27(1). 17-40.
- Aghabaki, M. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Firma Değeri ve Hisse Senedi Getiri Oranı Arasındaki İlişkisi: İMKB'de Bir Uygulama*. Basılmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Agrawal, A., and Knoeber, C. R. (1996). Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 377-397.
- Alan, H. ve Sözen, H. C. (2017). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 339-361.
- Allen, M. P. (1978). Economic Interest Groups and The Corporate Elite Structure. *Social Science Quarterly*. 58(4). 597-615.
- Anderson, R. C., and Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in SandP 500 firms. *Administrative Science Quarterly*. 49(2). 209-237.
- Arkan, F. (2020). *Finansal Yapı ve Firma Değeri İlişkisi: İMKB'ye Kayıtlı Firmalar Üzerinde Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Areneke, G. N. A. (2015). *Corporate governance in Africa: The role and performance of board of directors. Myth and reality. The Cameroon evidence*, Unpublished Ph.D. thesis. The Open University.
- Argüden, Y. (2007). *Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Arioglu, E. (2015). Market reaction to director independence at Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul Review*. 15(4). 259-271.
- Arosa, B., Iturralde, T., and Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 1(4). 236-245.
- Aysan, M. A. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk*. İstanbul: Elit Ofset.
- Baker, W. (1990). Market networks and corporate. *American Journal of Sociology*. 96(3). 589-625.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M., and Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*. 23(2). 82-89.

- Baysinger, B. D., and Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1(1). 101-124.
- Baysinger, B., and Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management review*. 15(1). 72-87.
- Bazzi, R. (1998). *Board structure and market reaction to corporate divestiture decisions*. Unpublished Ph.D. thesis. Concordia University, Montreal, Canada.
- Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., and Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of management Journal*. 39(6). 1568-1593.
- Berk, U. (2016). *İç Girişimcilik Davranışında Örgüt İçi Sosyal Ağların Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*. 24(2). 151-169.
- Bhagat, S., and Black, B. (1999). The uncertain relationship between board composition and firm performance. *The Business Lawyer*. 921-963.
- Bhagat, S., and Black, B. (2001). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *J. CorP. l.*, 27. 231.
- Bogusz, D. (2011). *Corporate governance or corporate governments? voluntary firm practices on paths to regulation*. Unpublished Ph.D. thesis. Columbia University, New York, USA.
- Bond, M., Glouharova, S., and Harrigan, N. (2010). The political mobilization of corporate directors: socio-economic correlates of affiliation to European pressure groups. *The British journal of sociology*. 61(2). 306-335.
- Boonyawat, K. (2013). *The impact of ownership structure and other corporate governance mechanisms on firm performance, accounting discretions and investor perceptions: Evidence from thailand before and after the corporate governance reforms*. Unpublished Ph.D. thesis. University of Durham, UK.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., and Freeman, L. C. (2005). Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. *Analytic Technologies*. Harvard, vol. 6. 181.
- Boumosleh, A. (2005). *Insiders and outsiders in corporate governance*. Unpublished Ph.D. thesis. The University of Alabama, USA.
- Bourdieu, P., and Wacquant, L. J. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago press.
- Bourdieu, Pierre. (1985). "The Forms of Capital. In Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education". John Richardson (eds.), (s. 241–58). New York: Greenwood.
- Boyacıoğlu, N. (2017). *Firma değeri ve firma performansları üzerinde kurumsal yönetimin rolü: BİST kurumsal yönetim endeksine kayıtlı firmalar üzerinde bir uygulama*. Basılmamış Doktora Tezi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., and Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*. 47(6). 795-817.

- Bruggeman, J., and Bruggeman, J. (2008). *Social networks: An introduction*, London: Routledge.
- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard university press.
- Burt, R. S. (1997a). A note on social capital and network content. *Social Networks*. 19. 355-373.
- Burt, R. S. (1997b). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*. 339-365.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*. 22. 345-423.
- Burt, R. S. (2010). *Neighbor networks: Competitive advantage local and personal*. Oxford University Press.
- Carpenter, M. A., and Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management journal*. 44(4). 639-660.
- Carrasco, J. A., Hogan, B., Wellman, B., and Miller, E. J. (2008). Collecting social network data to study social activity-travel behavior: An egocentric approach. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 35(6). 961-980.
- Clement, W. (1975). Inequality of access: Characteristics of the Canadian corporate elite. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*. 12(1). 33-52.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*. 94. 95-120.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*, Belknap Press (Division of Harvard University Press), Cambridge, MA.
- Çolpan, A. M., Hikino, T., and Lincoln, J. R. (Eds.). (2010). *The Oxford handbook of business groups*. Oxford University Press.
- Çıtak, L., ve Yıldız, F. K. (2007). Devralmanın devralan işletmelerin hisse senedi getirileri üzerindeki etkisi: sermaye piyasası kurulu izni ile gerçekleşen devralmaların devralan işletmelerin hisse senedi getiri oranları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2).
- Çiftçi, U. S. (2011). *Örgüt Teorilerinde Yöneticinin Yeniden Konumlandırılması İçin Bir Araç Olarak Sosyal Ağlar*. Basılmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Daily, C. M., and Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship theory and practice*. 17(3). 65-81.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., and Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*. 28(3). 371-382.
- Daily, C. M., Johnson, J. L., and Dalton, D. R. (1999). On the measurements of board composition: Poor consistency and a serious mismatch of theory and operationalization. *Decision Sciences*. 30(1). 83-106.
- Dalton, D. R., and Kesner, I. F. (1987). Composition and CEO duality in boards of directors: An international perspective. *Journal of International Business Studies*. 18(3). 33-42.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., and Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal*. 19(3). 269-290.
- D'aveni, R. A., and Kesner, I. F. (1993). Top managerial prestige, power and tender offer response: A study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers. *Organization science*. 4(2). 123-151.
- Davidson, C. M. (2010). *Who you know: Small-town entrepreneurs' perceptions of the value of their social networks*. Unpublished Ph.D. thesis. Iowa State University, USA.
- Davidsson, P., and Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*. 18(3). 301-331.
- Davis, G. F. (2005). New directions in corporate governance. *Annual review of sociology*. 143-162.
- De Lacerda, F. M. C. C. (2014). *The more the merrier? The effect of board size on performance*. Unpublished Ph.D. thesis. The University of Chicago, USA.
- De Nooy, W., Mrvar, A., and Batagelj, V. (2018). *Exploratory social network analysis with Pajek: Revised and expanded edition for updated software* (Vol. 46). Cambridge University Press.
- Deloitte, T. K. Y. D. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim*. <http://www.tkyd.org/>
- Deloitte. (2007). *Aile şirketleri için adım adım kurumsal yönetim*. İstanbul: Deloitte Yayınları
- Demb, A., and Neubauer, F. F. (1992). The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long range planning*. 25(3). 9-20.
- Demirkol, İ. (2006). *Entellektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB'de Sektörel Uygulamalar*. Basılmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Denis, D. K., and McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 1-36.
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*. 1(2). 5-30.
- Domhoff, G. W. (2005). *Who rules America: Wealth, income, and power. Who Rules America: Wealth, Income, and Power*. New York: McGraw-Hill Press.
- Donaldson, T. (2012). The epistemic fault line in corporate governance. *Academy of Management Review*. 37(2). 256-271.
- Drago, C., Manestra, S., and Santella, P. (2011). Interlocking directorships and cross-shareholdings among Italian blue chips. *European Business Organization Law Review*. 12(4). 619-652.
- El-Fadıl, M. A. (2018). *Firma değeri tesbiti ve yönetimi: örnek bir halka arz uygulaması*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Erakovic, L., and Goel, S. (2008). Board-management relationships: Resources and internal Dynamics. *Management revue*. 53-69.
- Eren, Z. (2018). Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarının sosyal ağ analizi: Öneri ve güven ağları örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34(4). 1121-1142.
- Eulaiwi, B., Al-Hadi, A., Taylor, G., Al-Yahyaee, K. H., and Evans, J. (2016). Multiple directorships, family ownership and the board nomination committee: International evidence from the GCC. *Emerging Markets Review*. 28. 61-88.

- Fallon, M. M. (2009). *Quantitative Study of the Appointment Process of Local Board of Health Members in Ohio and the Relationship to Board Effectiveness*. Unpublished Ph.D. thesis. Bowling Green State University, USA.
- Fama, E. F., and Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of Law and Economics*. 26(2). 301-325.
- Ferris, S. P., Jagannathan, M., and Pritchard, A. C. (2003). Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. *The Journal of finance*. 58(3). 1087-1111.
- Fich, E. M., and Shivdasani, A. (2006). Are Busy Boards Effective Monitors?. *Journal of Finance*. 689-724.
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. C. (1988). Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*. 9(6). 543-558.
- Flap, H., and Völker, B. (2001). Goal specific social capital and job satisfaction: Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social networks*. 23(4). 297-320.
- Fleischer, A., Hazard Jr, G. C., and Klipper, M. Z. (2002). *Board games: The changing shape of corporate power*. Beard Books.
- Forbes, D. P., and Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*. 24(3). 489-505.
- Forbes, D. P., and Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*. 24(3). 489-505.
- Fortuna, M., and Loch, K. D. (2012). Boardroom Cultural Governance: An Examination of the Beliefs and Values of Board Directors and Executive Management in US Based Multinational Corporations (MNCs). In *The Second International Conference on Engaged Management Scholarship*.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third world quarterly*. 22(1). 7-20.
- Furtuna, Ö. K. (2013). *The impact of corporate governance mechanisms and ownership structure on agency costs: evidence from Turkey*. Basılmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Galaskiewicz, J., Wasserman, S., Rauschenbach, B., Bielefeld, W., and Mullaney, P. (1985). The influence of corporate power, social status, and market position on corporate interlocks in a regional network. *Social Forces*. 64(2). 403-431.
- Gargiulo, M., and Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization science*. 11(2). 183-196.
- Gersick, K. D., and Davis, J. J., Hampton, M and Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gerşil, G. S., and Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum*. 1. 39-74.
- Gillan, S., and Starks, L. T. (2003). Corporate governance, corporate ownership, and the role of institutional investors: A global perspective. *Journal of applied Finance*. 13(2).
- Gilson, S. C. (1990). Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: Evidence on changes in corporate ownership and control when firms default. *Journal of financial economics*. 27(2). 355-387.

- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management and Governance*. 14(2). 145-166.
- Gkliatis, I. P. (2014). *An examination of board director's roles and the impact of the external environment and board characteristics*. Unpublished Ph.D. thesis. Brunel University, London
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., and Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*. 44(1). 81-95.
- Gökşen, N. S., 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.
- Granovetter, M. (1979). S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 78(6). 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*. 91(3). 481-510.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*. 19(1). 33-50.
- Gugler, K., Mueller, D. C., and Yurtoglu, B. B. (2004). Corporate governance and globalization *Oxford Review Of Economic Policy*. 20(1). 129-156.
- Gulati, R., and 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.
- Gunasekarage, A., and Reed, D. K. (2008). The market reaction to the appointment of outside directors: An analysis of the interaction between the agency problem and the affiliation of directors. *International Journal of Managerial Finance*. 4(4). 259-277.
- Gupta, M. A., Hothi, B. S., and Gupta, S. L. (2011). Corporate: Independent directors in the board. *Global Journal of Management and Business Research*. 11(1). 51-59.
- Günay, B. (2018). *Firma değeri ile performans ölçüm yöntemleri arasındaki ilişki: Bist imalat sanayi örneği*. Basılmamış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon
- Gürbüz, A. O., ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal yönetim: Türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gürsakan, N. (2009). *Sosyal ağ analizi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Hanneman, R. A., and Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*, USA: University of California Riverside.
- Heemskerk, E., and Fennema, M. (2009). Network dynamics of the Dutch business elite. *International Sociology*. 24(6). 807-832.
- Hermalin, B. E., and Weisbach, M. S. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *American Economic Review*. 96-118.
- Hillman, A. J., and Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*. 28(3). 383-396.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., and Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*. 37(2). 235-256.
- Hoang, H., and Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*. 18(2). 165-187.

Hoitash, U. (2008). *The effects of social ties and internal busyness of independent committee members on the advising role of boards of directors*. Rutgers The State University of New Jersey-Newark.

<http://cadbury.cjbs.archios.info/report>

http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_34813_31557725_1_1_1_1,00.html,

<http://www.ticaretkanunu.net/yeni-turk-ticaret-kanunu/>

<http://www.tkyd.org/files/downloads/hakkimizda/TKYD%20Kurumsal%20Yonetim%20Nedir%202017.pdf>

[https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0:](https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0)

<https://www.tusiad.org/tr>

Huang, H. H., Hsu, P., Khan, H. A., and Yu, Y. L. (2008). Does the appointment of an outside director increase firm value? Evidence from Taiwan. *Emerging Markets Finance and Trade*. 44(3). 66-80.

Huson, M. R., Parrino, R., and Starks, L. T. (2001). Internal monitoring mechanisms and CEO turnover: A long-term perspective. *the Journal of Finance*. 56(6). 2265-2297.

Iskander, M., and Chamlou, N. (2000). *Corporate governance: A framework for implementation*. The World Bank.

Kanbur, A. (2010). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.

James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International journal of the economics of business*. 6(1). 41-55.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *the Journal of Finance*. 48(3). 831-880.

Johannisson, B., and Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*. 12(4). 353-378.

John, K., and Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of banking and Finance*. 22(4). 371-403.

Johnson, J. L., Daily, C. M., and Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*. 22(3). 409-438.

Johnson, S. G., Schnatterly, K., and Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of management*. 39(1). 232-262.

Jones, C. D., Makri, M., and Gomez-Mejia, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(6). 1007-1026.

Kaderli, Y., ve Demir, S. (2009). Yatırım Kararı Duyurularının Hisse Senedi Getirileri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi: Olay Etüdü Yöntemi. *Mali Cözüm Dergisi/Financial Analysis*. (91).

Kang, C. H. (1994). *Board composition and structure in human service organizations*. Unpublished Ph.D. thesis. University of Pennsylvania, USA.

Keller, S. I. (1991). *Beyond the ruling class: Strategic elites in modern society*. Transaction Publishers, New Jersey

- Kesner, I. F., and Dalton, D. R. (1986). Boards of directors and the checks and (im) balances of corporate governance. *Business Horizons*. 29(5). 17-23.
- Kesner, I. F., Victor, B., and Lamont, B. T. (1986). Board composition and the commission of illegal acts: An investigation of Fortune 500 companies. *Academy of Management Journal*. 29(4). 789-799.
- Kılıç, M., ve Ayriçay, Y. (2018). Yönetim Kurulu ve Sahiplik Yapısının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: BIST İmalat Sanayi Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(2). 177-192.
- Kılınç, E. (2016). *İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi*. Basılmamış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Kılınç, P. B. (2017). Development of Corporate Governance, Corporate Governance Approach of Banking Sector and Effects of Corporate Governance on the Financial Structure of Banking Sector's Companies: A Research on ISE 100 Index and ISE Corporate Governance Index (XKURY). *Akdeniz-Hamburg Üniversitesi, EuroMaster International European Studies Joint Master's Programme Master Thesis*, Antalya.
- Kim, Y. T. (2007). Korean elites: Social networks and power. *Journal of Contemporary Asia*. 37(1). 19-37.
- Kirchmaier, T., and Kollo, M. G. (2007). The role of prestige and networks in outside director appointments. *Available at SSRN*. 930914.
- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure. *The Journal of Law and Economics*. 41(1). 275-304.
- Knoke, D. (1999). Organizational networks and corporate social capital. In *Corporate social capital and liability* (pp. 17-42). Springer, Boston, MA.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koenig, T., and Gogel, R. (1981). Interlocking corporate directorships as a social network. *American Journal of Economics and Sociology*. 40(1). 37-50.
- Kor, Y. Y., and Sundaramurthy, C. (2009). Experience-based human capital and social capital of outside directors. *Journal of management*. 35(4). 981-1006.
- Kostova, T., and Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of management review*. 28(2). 297-317.
- Kutukız, D., ve Tunçbilek, M. (2007). Küreselleşme Sürecinde Firma Değeri ve Yönetim Sürecindeki Değişimler. *Journal of Azerbaijan Studies*. 198-205.
- Kwon, S. W., and Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of management review*. 39(4). 412-422.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (2002). Investor protection and corporate governance. *Journal of financial economics*. 58(1-2). 3-27.
- Lee, Y. S., Rosenstein, S., and Wyatt, J. G. (1999). The value of financial outside directors on corporate boards. *International Review of Economics and Finance*. 8(4). 421-431.
- Lester, R. H., Hillman, A., Zardkoohi, A., and Cannella Jr, A. A. (2008). Former government officials as outside directors: The role of human and social capital. *Academy of Management Journal*. 51(5). 999-1013.
- L1, J. W. M. (1998). *Board of directors in the context of corporate governance: Two essays*. Unpublished Ph.D. thesis. The Florida State University, USA.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*. 22(1). 28-51.

- Lin, N., Ensel, W. M., and Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American sociological review*. 393-405.
- Lin, S., Pope, P. F., and Young, S. (2003). Stock market reaction to the appointment of outside directors. *Journal of Business Finance and Accounting*. 30(3-4). 351-382.
- Lipton, M. and Lorsch, J. W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance', *Business Lawyer*. 48(1). 59-77.
- Luan, C. J., and Tang, M. J. (2007). Where is independent director efficacy?. *Corporate Governance: An International Review*. 15(4). 636-643.
- Maclean, M., Harvey, C., and Kling, G. (2014). Pathways to power: Class, hyper-agency and the French corporate elite. *Organization Studies*. 35(6). 825-855.
- Mak, Y. T., Sequeira, J. M., and Yeo, M. C. (2003). Stock market reactions to board appointments. *Available at SSRN*. 468460.
- Mercimek, M.M. (2020). *Sermaye Yapısı ve Firma Değeri İlişkisi: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki Firmaların Panel Veri Analizi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- McGee, R. W. (2009). Corporate governance in developing economies. In *Corporate Governance in Developing Economies*. Boston: Springer.
- Mcknight, P. J., and Mira, S. (2003). *Corporate governance mechanisms, agency costs and firm performance in UK firms*. Cardiff: Cardiff University Business Press.
- Mehran, H. (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance. *Journal of financial economics*. 38(2). 163-184.
- Memili, E. (2011). *Control-enhancing corporate governance mechanisms: family versus nonfamily publicly traded firms*. Unpublished Ph.D. thesis. Mississippi State University, Mississippi.
- Mizruchi, M. S. (1983). Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of management Review*. 8(3). 426-435.
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual review of sociology*. 22(1). 271-298.
- Monge, P. R., and Contractor, N. S. (2001). Emergence of communication networks. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. 440-502.
- Moody, J., and Paxton, P. (2009). Building bridges: Linking social capital and social networks to improve theory and research. *American Behavioral Scientist*. 52(11). 1491-1506.
- Mutan, O. C., ve Topcu, A. (2009). Türkiye Hisse Senedi Piyasasının 1990-2009 Tarihleri Arasında Yaşanan Beklenmedik Olaylara Tepkisi. *Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu*. 1-19.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*. 23(2). 242-266.
- Needles, B. E., Turel, A., Sengur, E. D., and Turel, A. (2012). Corporate governance in Turkey: Issues and practices of high-performance companies. *Accounting and Management Information Systems*. 11(4). 510-531.
- Nilsson, G. O. (2007). Corporate governance in Turkey. *European Business Organization Law Review (EBOR)*. 8(2). 195-236.

- NIX, P. (2012). *The role of institutional investors in corporate governance: Evidence from german corporations: How corporate managers in german listed companies experience the role of institutional investors in corporate governance: An empirical study*. Unpublished Ph.D. thesis. University of Survey, UK
- OECD Principles (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD,
- OECD Principles (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD,
- Oh, H., Labianca, G. and Chung, M. (2006), A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*. 31. 569-582.
- Ojebode, A. A. (2017). *Learning in boards: a grounded theory study of UK boards of directors*. Unpublished Ph.D. thesis University of Wolverhampton, UK.
- O'neal, D., and Thomas, H. (1995). Director networks/director selection: The board's strategic role. *European Management Journal*. 13(1). 79-90.
- Özdemir, A. A. (2008). *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması*. Basılmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özçelik, K. (2018). *Kurumsal Yönetimin Firma Değeri Üzerine Etkisi: BİST'te Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özen, Ş., ve Aslan, Z. (2006). İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu sanayi ve ticaret merkezi (OSTİM) örneği. *Akdeniz University Faculty of Economics and Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(12). 130-161.
- Öztürk, B., ve Demirgüneş, K., (2005). *Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye*. 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Ankara.
- Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic management journal*. 25(5). 453-471.
- Peng, M. W., Au, K. Y., and Wang, D. Y. (2001). Interlocking directorates as corporate governance in Third World multinationals: Theory and evidence from Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*. 18(2). 161-181.
- Perry, T., and Shivdasani, A. (2005). Do boards affect performance? Evidence from corporate restructuring. *The Journal of Business*. 78(4). 1403-1432.
- Pfeffer, J., and Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. USA: Stanford University Press.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*. 24(1). 1-24.
- 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(3). 479-516.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone, revisited. *Responsive community*. 5(2). 18-33.
- Rosenstein, S., and Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of financial economics*. 26(2). 175-191.
- Rosenstein, S., and Wyatt, J. G. (1997). Inside directors, board effectiveness, and shareholder wealth. *Journal of financial Economics*. 44(2). 229-250.
- Rossi, F., and Cebula, R. J. (2015). Stock market reactions to announcements of the board of directors: Evidence from Italy. *Applied Economics*. 47(20). 2102-2118.

- Sargut, A. S. (2006). Sosyal sermaye: yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz University Faculty of Economics and Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(12). 1-13.
- Scott, J., and Carrington, P. J. (2011). *The SAGE handbook of social network analysis*. SAGE publications.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*. 44(2). 219-237.
- Selekler-Gökşen, N., ve Öktem, Ö. Y. (2009). Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management and Governance*. 13(3). 193-213.
- Selekler-Gökşen, N., ve Karatas, A. (2008). Board structure and performance in an emerging economy: Turkey. *International Journal of Business Governance and Ethics*. 4(2). 132-147.
- Shleifer, A., and Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*. 52(2). 737-783.
- Soref, M. (1976). Social class and a division of labor within the corporate elite: A note on class, interlocking, and executive committee membership of directors of US industrial firms. *The Sociological Quarterly*. 17(3). 360-368.
- Sözen, H. C. (2012). Social networks and power in organizations. *Personnel Review*.
- Sözen, H. C. ve Gürbüz, S. (2012). *Örgütsel ağlar. Örgüt kuramları*. 301-326. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sözen, H. C. (2007). *Bağlam Kapsamında Örgütlerarası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği*. Basılmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Taliyev, R. (2011). *Kamuyu aydınlatma ve firma değeri; Rusya menkul kıymetler borsasında bir uygulama*. Basılmamış Doktora tezi. Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taner, B. ve Akkaya, C. (2003), *İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2003_1_1.pdf.
- Tarantino, A. (2008). *Governance, risk, and compliance handbook: technology, finance, environmental, and international guidance and best practices*. USA: John Wiley and Sons.
- Tariq, W., Ali, I., Ibrahim, M., Asim, M., and Rehman, N. U. (2014). Theory and empirical evidence on corporate governance from Banking sector of Pakistan. *Business and Economic Research*. 4(1). 163-174.
- Tetik, N. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri. *İnönü University International Journal of Social Sciences*. 2(1). 43-58.
- Tırlı, A. (2015). *Şirket birleşme ve satın alma duyurularının hisse senedi getirisi üzerindeki etkisinin olay etüdü yöntemi ile analizi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tian, J. J., and Lau, C. M. (2001). Board composition, leadership structure and performance in Chinese shareholding companies. *Asia Pacific Journal of Management*. 18(2). 245-263.

- Tindall, D. B., and Wellman, B. (2001). Canada as social structure: Social network analysis and Canadian sociology. *Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*. 265-308.
- Tuzlukaya, Ş. E. (2013). *Kuşaklararası Değişimin Örgütlerarası Ağdüzenekleri Yapılanmasına Etkisi*. Basılmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Ulu, R. (2019). *Telekomünikasyon Sektöründe Firma Değerini Etkileyen Faktörler*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Useem, M. (1979). The social organization of the American business elite and participation of corporation directors in the governance of American institutions. *American Sociological Review*. 553-572.
- Useem, M. (1984). *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. UK: Oxford University Press.
- Useem, M., and Karabel, J. (1986). Pathways to top corporate management. *American Sociological Review*. 184-200.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American sociological review*. 481-505.
- Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem, Ö. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üyeler”. *Amme İdaresi Dergisi*. 41(1), 43-71.
- Üsdiken, B., Yıldırım-Öktem, Ö., ve Şenol, F. N. (2015). İç halkaya dahil olmak: Türkiye'deki büyük aile holdinglerinde profesyonel yöneticiler. *METU Studies in Development*. 42(3). 521.
- Van Ees, H., van der Laan, G., and Postma, T. J. (2008). Effective board behavior in the Netherlands. *European Management Journal*. 26(2). 84-93.
- Walker, R. M., O'Toole Jr, L. J., and Meier, K. J. (2007). It's where you are that matters: the networking behaviour of English local government officers. *Public Administration*. 85(3). 739-756.
- Wasserman, S., and Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). UK: Cambridge university press.
- Weisbach, M. S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of financial Economics*. 20. 431-460.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of management Journal*. 42(1). 7-24.
- Westphal, J. D., and Stern, I. (2006). The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. *Administrative Science Quarterly*. 51(2). 169-204.
- Yalçın, H. (2014), *Firma Değerlemesi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Sak Ofset Reklamcılık ve Yayıncılık.
- Yenice, S., ve Dölen, T. (2013). İMKB'de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19). 199-213.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of financial economics*. 40(2). 185-211.
- Yılğör, A. G., ve Yücel, E. (2012). İşletmelerin Sahiplik Yapısının İncelenmesi: Sahiplik ve Kontrol Ayrımı Konusunda Çıkarımlar. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 8(16). 41-57.

- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D., and Hoskisson, R. E. (2007). Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*. 44(8). 1551-1579.
- Yurtoğlu, B. (2003). *Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey* (No. 2003/7). Discussion Paper.
- Zahra, S. A., and Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*. 15(2). 291-334.
- Zattoni, A., Gnan, L., and Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*. 41(4). 1214-1243.
- Zeitlin, M. (1974). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American journal of Sociology*. 79(5). 1073-1119.
- Zengin, A. N., ve Altıok Y. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. *Journal of International Social Research*. 10(48).
- Zeynep, E. (2018). Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarının sosyal ağ analizi: Öneri ve güven ağları örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34(4). 1121-1142.

ÖZGEÇMİŞ

Onur Çapkulaç 22.06.1983 tarihinde Merzifon'da doğdu. Merzifon Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra Dumlupınar Üniversitesi İİBF Fakültesi'nden 2005 yılında mezun oldu. 2013 yılında Akdeniz Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programını bitirdi. 2013 yılından bu yana öğretim görevlisi olarak görev yapan Onur Çapkulaç iyi derecede İngilizce bilmektedir. Temel ilgi alanları, işletme, tarih ve antropoloji olarak sıralanmaktadır

İletişim Bilgileri:

E mail : onurcapkulac@hotmail.com

Telefon :358 5135102

Bildiriler / Yayınlar (VARSA) :

KAROĞLU ERTUĞRUL, ÇAPKULAÇ ONUR (2015). BİR YÖNETİM UYGULAMASININ TÜRKİYE BAĞLAMINDA YENİDEN İNŞASI KURUMSAL YÖNETİM. Global Journal of Economics and Business Studies, 4(8), 10-25. (Yayın No: 2356354)

BURUCUOĞLU MURAT, ÇAPKULAÇ ONUR, GÜL HASAN (2015). AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. Uluslararası Hakemli Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi, 2(3), 33-59., Doi: 10.17360/UHPPD.2015310995 (Yayın No: 1783509)

MUSAOĞLU TUĞBA ÖZGE, ÖZTOP BURAK, SAĞLAM AHMET, ÇAPKULAÇ ONUR, KOPARAN EMRAH (2017). MESLEK YÜKSEKOKULLARINDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ BİLİNCİNİN BELİRLENMESİ: MERZİFON MYO ÖRNEĞİ. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi, 1(1), 7-7. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3930587)

KOPARAN EMRAH, ÇAPKULAÇ ONUR, MUSAOĞLU TUĞBA ÖZGE, ÖZTOP BURAK, SAĞLAM AHMET (2017). AMASYA İLİ TURİZM ALGISI: ÖRGÜT VE BİREY DÜZEYİNDE İNCELENMESİ. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi, 1(1), 5-5. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3930369)

KOPARAN EMRAH, ÇAPKULAÇ ONUR, MUSAOĞLU TUĞBA ÖZGE, ÖZTOP BURAK, SAĞLAM AHMET (2017). KURUMSALLAŞMANIN KOBİ'LERİN PERFORMANSINA ETKİLERİ: AMASYA İLİ ÖRNEĞİ. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi, 1(1), 6-6. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3930488)

BİNGÖL DURSUN, FİLİZÖZ BERRİN, KOPARAN EMRAH, OKAN TARHAN, ÇAPKULAÇ ONUR (2017). THE EFFECT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS ONSMES' FIRM PERFORMANCE. 13th International Strategic Management Conference (XXXIV), 352-362., Doi: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.30> (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4044069)

ÇAPKULAÇ ONUR, ÖZTOP BURAK, SAVAŞ EMİNE BAŞAK (2015). SANAYİ İŞLETMELERİNDE SWOT GZFT ANALİZİ MERZİFON OSB ÖRNEĞİ NİTEL BİR ARAŞTIRMA. III. Uluslar arası Geçmişten Günümüze Merzifon ve Amasya Yöresi Araştırmaları Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:1783794)

ORCID NO: 0000-0002-3583-4174