BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

TÜRK İŞ SİSTEMİ BAĞLAMINDA YERLİ OTOMOBİL ÖRNEĞİNDEKİ PAYDAŞLARIN SOSYAL AĞ ANALİZİ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

HAZIRLAYAN

GÜRCAN ARSLAN

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR H. OKAN YELOĞLU

ANKARA 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 02/10 /2023

Öğrencinin Adı,Soyadı: Gürcan ARSLAN
Öğrencinin Numarası: 21320082
Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı
Programı: İşletme Doktora Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H.Okan Yeloğlu
Tez Başlığı: Türk İş Sistemi Bağlamında Yerli Otomobil Örneğindeki Paydaşların Sosyal Ağ Analizi Yöntemi İle İncelenmesi

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 180 sayfalık kısmına ilişkin, 02/10/2023 tarihinde tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 1'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 02 / 10 / 2023

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu

TEŞEKKÜR

Bu uzun tez yazımı sürecinde; değerli bilgi ve deneyimleri ile bana yol göstererek, yönlendirerek, beni her zaman anlayışla karşılayarak; destekleri ve katkılarıyla yanımda olduklarını hissettiğim özel kişilere teşekkürlerimi borç bilirim.

Başkent Üniversitesi Yönetim Organizasyon Doktora Programı eğitimine başlarken;

Tez Danışmanım olmayı kabul ederek doktora eğitimime başlama fırsatını veren çok değerli Hocam Prof. Dr. Kadir Varoğlu'na, çalışmamı tamamlayabilme inancımı sağlayan Tez Danışmanım sayın H. Okan Yeloğlu Hocam'a çalışmalarımı okuyarak yönlendiren sayın Prof. Dr. Demet Varoğlu Hocam'a, her zaman motivasyonunu hissettiğim Sayın Prof. Dr. Nejat Basım Hocam'a, bilgi kaynaklarına ulaşabilmek için yol gösteren beni sabırla dinleyerek olumlu ve yapıcı eleştirileriyle yolumu aydınlatan Sayın Hocam Prof. Dr. Cenk Sözen 'e, sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca bu çalışmanın gerçekleşmesi sürecinde değerli görüşlerini ve desteklerini esirgemeyen sayın Prof. Dr. Şule Tuzlukaya Hocam'a, Sayın Dr.Zuhal Şenyuva Hocama, çalışmamı tamamlayabilme inancımı sağlayan tez danışmanım Sayın Prof . Dr. Mehmet Çakar Hocam'a teşekkür ediyor saygılarımı sunuyorum.

Eğitim yolculuğumda her zaman yanımda olan, sabırla beni destekleyen ve güvenen annem eğitimci Kadriye Arslan ve babam Prof.Dr. Ramazan Arslan'a da minnettarım.

ÖZET

Gürcan ARSLAN, Türk İş Sistemi Bağlamında Yerli Otomobil Örneğindeki Paydaşların Sosyal Ağ Analizi Yöntemi İle İncelenmesi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2023

Türkiye' deki makrokurumsal yapı ve işleyiş özelliklerinin oluşumuna ve geçmişine yönelik birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Ancak kuralları olan bir iş sistemi ve modelini gösteren, betimleyen ve tanımlayan örgüt çalışmalarının sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada; detaylandırarak üzerinde duracağımız Türk iş sisteminde devlete bağımlı iş sistemi olacaktır. Devlete bağımlı iş sisteminin gerekçesini bu konuda araştırmalar yaparak yazında paylaşmalar yapan bilim adamları gerçekleştirmiştir. Türkiye 'deki egemen aktörün devlet olması ve Türkiye'nin iş sisteminin devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlanması, çalışmada devletin etkisinin odak nokta olarak alınmasının temel nedenini oluşturmasıdır. Uygulamada devlet yerli otomobil üretme (TOGG) kararında etkili olmuştur. Bu projenin işleyişinde Türkiye'nin beş önemli önemli girişim grubu; TOBB, Anadolu Holding, BMC (Tosyalı Holding) Zorlu, Turkcell TOGG'un hissedarları olarak destek ve finans sağlamaktadırlar..

Bir diğer husus Devlete bağımlılığın yüksek olduğu sektörlerde ekonomik aktörlerin toplumsal yapılardan ve yerleşik ilişkilerden etkilenmiş olmasıdır.Toplumsal ilişkiler, örgütler arası güveni ve örgütler arası ağ oluşumunu sağlamaktadırlar. Türkiye 'dek iş sisteminde ana aktör her zaman devlet olmuştur. Devlet kural koyan, piyasayı düzenleyen ve kurumların gelişimini ve geleceğini belirleyen ana unsurdur.

Türkiye'de kurumsal bağlamın bir özelliği olarak devletin etkisinin yanında; finansal sistem, kontrol sistemleri, beceri geliştirme yönünden, güven ve yetki ilişkileri konusunda incelemeler yapılarak Türk iş sisteminin kurumsal bağlamla olan ilişkisi anlatılmakta olup ulusal iş sistemleri yaklaşımlarının temelinde zaman içinde şekillendiği, ekonomik işleyişler doğrultusunda örgüt formlarını etkilediği sonucuna varılmaktadır. Türk iş sisteminin kurumsal bağlam yönünden incelendiği araştırma sonucunda devletin etkisinin daha baskın olduğunun belirtilmesidir (Dirlik,2016, Buğra ve Savaşkan, (2014), Özen (2014).

Ulusal iş sistemleri yaklaşımında devlete bağımlılık değişkeninin örgütlerin ağ ilişkilerini detaylandırabileceğini göstermektedir. Bu ortaklığı oluşturan beş örgütün yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerden oluşan aktörlerle ilgili veriler ışığında; sosyal ağ analizi ölçütleri ile ağ analizi yapılmıştır.

Kurulan bir stratejik iş birliğinin ağ analizi yoluyla gösterilmesi yapıyı açıklamak adına önemlidir. Bu çalışmada gerçekleşen ağ analizinin sonucunda; devletin iş aktörlerinin ağ örüntüsündeki konumları adlandırılmaktadır. Böylece kurumsal alandaki davranış ve tutumları gösterilmekte ve Türk iş sistemi üzerinde belirli çıkarımlar hedeflenmektedir.

Bu proje için bir araya gelip iş birliği yapabilme devlete bağımlı iş sistemlerinde çok görülmektedir. Bu iş birliği ağ analizi bakış açısıyla yorumlandığında konsorsiyumun üyeleri arasında zamanla tekrarlanan ilişkinin güven ve meşruiyet olgusunu artıracağı ve grup bilincinin oluşmasıyla daha kapalı ağ ilişkileriyle sonuçlanabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ulusal İş sistemleri, ağ teorisi, sosyal ağ analizi, makrokurumsal teori, kurumsal teori

ABSTRACT

Gürcan ARSLAN, Examining the Stakeholders in the Domestic Automobile Example in the Context of the Turkish Business System Using the Social Network Analysis Method, Başkent University, Institute of Social Sciences, PhD Program in Business Administration, 2023

There are some studies on the formation and history of macroinstitutional structure and functioning characteristics in Turkey. However, it seems that there are a limited number of organizational studies , define and describe a business system and model with rules.

We thought that this study will contribute to both national business systems approaches and theorization by defining the business system in Turkey, as well as showing the current system in Turkey and its functioning.

The fact that the dominant actor in Turkey is the state and Turkey's business system is defined as a state-dependent business system and the main reason why the influence of the state is taken as the focal point in the study. In practice, the state has been effective in making the decisions to produce TOGG (domestic automobiles). In the operation of this project, Turkey's five important companies have formed the venture group; TOBB, Anadolu Holding, BMC (Tosyalı Holding), Zorlu and Turkcell provide support and finance as shareholders of TOGG. The TOGG partnership, which emerged as an example of the cooperation integration built into the business system, is aimed and implemented as a result of the partnership. Its functioning also shows the degree of cooperation integration in the system. Cooperation integration varies from country to country and sector to sector. In this context, the cooperation emerging in this system was examined by the social network analysis method in this study.

The dominant role of the state in the economy enables the formation of network relations between the dominant actors of the economy. The national business systems approach shows that the state dependency variable can affect the network relationships of organizations.

Demonstrating an established strategic collaboration through network analysis is important in order to explain the structure. As a result of the network analysis carried out in this

study; The positions of the state and business actors in the network pattern are named. Thus, the behaviors and attitudes in the corporate field are shown and certain inferences on the Turkish business system are aimed.

Coming together for a project and doing business is more common in state dependent systems . When we interpret it from a network analysis perspective; It is thought that repeated relationships between members of the consortium over time will increase trust and legitimacy and may result in more closed network relationships with the formation of group awareness.

Keywords: National Business systems, network theory, social network theory, macroinstitutional theory, institutional theory

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**

ÖZET ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**

KISALTMALAR ..... **x**

1. GİRİŞ **1**

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi **3**

1.2. Açıklayıcı Araştırmaya Yönelik Önermeler **9**

2. KURAMSAL ÇERÇEVE **22**

2.1. Kurumsal Kuram **22**

2.2. Makrokurumsal Kuram **45**

2.2.1. Sosyal Etki yaklaşımı: **56**

2.2.2. Otorite Yaklaşımı **58**

2.2.3. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı **61**

2.2.4. Kapitalizmin Çeşitlilikleri Yaklaşımı **62**

2.3. Ulusal İş Sistemi **67**

2.3.1. Ulusal İş Sistemleri Yapısı ve Özellikleri **68**

2.3.2. Ulusal İş Sistemleri ve Türleri **72**

2.3.3. Devlete Bağımlı İş Sistemleri **78**

3. TÜRK İŞ SİSTEMİ **82**

3.1 Kurumsal Bağlam Doğrultunda Doğrultusunda Türk İş Sistemi **82**

3.1.1. Türk İş Sisteminin Tarihçesi **86**

3.1.2.Türk İş Sisteminde Devletin Rolü **93**

3.1.3. Güven ve Otorite İlişkileri **99**

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ **104**

4.1. Sosyal Ağ ve Sosyal Ağın Karakteristik Özellikleri 104

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kavramsal Çerçevesi 113

4.3. Veri Toplama Süreci 116

4.4. Araştırmanın Önemi ve Tasarımı 118

4.5. Araştırmanın Modeli Sosyal Ağ Analizi ile İş Sistemi Kavramlarının Örtüştürülmesi 125

4.6. Araştırmanın Analiz Süreci 126

5. SOSYAL AĞ ANALİZİNİN YORUMLANMASI 132

5. 1. Makrokurumsal Bakış ile Ağın Yorumlanması ve Ağanalizi Yönteminin Şirketler Açısından Önemi 132

5.2. Ağ Yapısı Mantığı, Aktörün Önemi ve Ortaklıktaki İlişkileri 134

5.3. Kurumsal Yapıların Ortak Girişim Grubu Örneğinin/ Ağ Analizi Ölçütleri ile Örgütler Arası Etkileşimin Açıklanması 138

5.4. Araştırmanın Analizi ve Bulgular 141

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME 175

KAYNAKLAR 181

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2. 1. Kapitalizmi Etkileyen İlişkiler 63
Tablo 2. 2. İş Sistemlerini Yapılandıran Anahtar Kurumsal Özellikler 70
Tablo 2. 3. Ulusal İş Sistemi ve Özellikleri 71
Tablo 2. 4. Karşılaştırma İçin Gelişmiş Model 77
Tablo 2. 5. Devlet Tipleri ve Tamamlayıcı Kurumların Özellikleri 79
Tablo 5. 1. Ağ Düzeneği Tablosu Tanımlayıcı Bilgiler 141
Tablo 5. 2. İlişki Katsayıları Dağılımları 144
Tablo 5. 3. Düğümlerin Oluşturduğu Bağ Sayılarının Dağılımı 145
Tablo 5. 4. Sosyal Ağ Analizinde Merkezililik Ölçütleri 155
Tablo 5. 5. Sosyal Ağ Analizinde Saf Aracılık Analizi Sonuçları 164
Tablo 5. 6. Çift Düğümlü Ağ Yapısına Ait Merkezilik Ölçüleri 169

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 5. 1. Firmalara ait tek düğümlü sosyal ağ analizi 142
Şekil 5. 2. Aktörlere Ait Saçılım Grafiği 144
Şekil 5. 3. Merkezilik Ölçüsüne Göre Sosyal Ağ Yapısı 152
Şekil 5. 4. Eigenvektör Merkeziliği Sosyal Ağ Yapısı 153
Şekil 5. 5. Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Yapısı 153
Şekil 5. 6. Yakınlık Merkeziliği Sosyal Ağ Yapısı 154
Şekil 5. 7. İç yakınlık ve arasındalık ve eigen merkezilik değerlerine göre çizilen sosyal ağ yapısı 155
Şekil 5. 8. k-core Sosyal ağ yapısı 167
Şekil 5. 9. Klik Dağılımları 168
Şekil 5. 10. Firmalara ait 2 düğümlü sosyal ağ analizi 169

KISALTMALAR

UİS:	Ulusal İş Sistemi
TOBB:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOGG:	Türkiye ‘nin Otomobili Ortak Girişim Grubu
TÜSİAD:	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
MÜSİAD:	Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
BPE:	Bağımlı Piyasa Ekonomisi
HPE:	Hiyerarşik Piyasa Ekonomisi
KİT:	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
LPE:	Liberal Piyasa Ekonomisi
KPE:	Karma Piyasa Ekonomisi
DEİK:	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
TEGV:	Türkiye Eğitim Gönülleri Vakfı
KALDER:	Kalite Derneği
TUYİD:	Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği
BDDK:	Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurulu

1. GİRİŞ

Örgütler insanların çevresini sararak yaşantılarına etki etmeye başlaması nedeniyle bilim adamları örgütlerle ilgili çalışmalara başlamışlardır. Örgüt kuramına bir araştırma alanı olarak katkıları esas olarak 20.yüzyılın son yarısında itibaren başlayarak süregelmektedir (Sığrı; 2020). Tarihte örgütsel faaliyetler ile ilgili bir şeyler yazmaya örgütlerden önce yönetsel; devlet ve orduların yönetimi gibi faaliyetlerden başlanarak bu çalışmalara odaklanılmıştır.

20.yüzyılın başındaki sosyal ve teknolojik gelişmeler örgüt kuramının temel unsurunu oluşturmaktadır. Araştırmacılar; endüstri devrimi ile başlayan kapitalist sistemden dolayı, genel geçerliliğe sahip evrensel bir örgütlenmenin oluşacağını keşfederek, örgüt kavramını kitlelere tanıtmalarının sonucunda örgütlenmelerin sayısında patlama yaşanmıştır (Starbuck,2003).

Sanayileşmiş ülkelerde kapitalizmin etkisiyle benzer örgüt formlarının oluşacağı tahmin edilmiş olmakta ve 1970'li yılların sonundan itibaren "Örgüt Kuramları " yazında yer almaya başlamaktadır (Hall ve Soskice2001). Fransa'da Aix Bölgesindeki araştırmacıların çalışmaları sonucunda; farklı ülkelerde gösterilen faaliyetlerin kıyaslanmasından doğan farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Aix grubuna göre bu farklılıklar ülkelerin kurumsal bağlamı olarak adlandırılmış sosyal etkilerin de incelendiği kurumsal bağlamda "sosyal etki" yaklaşımı olarak adlandırılmıştır (Maurice, vd 1982,Sorge 1991,s.162). Sosyal etki yaklaşımından sonra yapılan araştırmalar "otorite yaklaşımı" ve "ulusal iş sistemleri yaklaşımları olarak devam etmektedir. Bu üç yaklaşım literatürde "makro kurumsal kuram "başlığında incelenmektedir. Ulusal iş sistemleri; içeriği daha detaylı bir yapıya sahip olup metedolojik ve sistematik bir şekilde incelenmekte ve çeşitlendirilmektedir.

Richard Whitley, ulusal iş sistemleri yaklaşımının öncüsü olarak; kurumsal bağlam ile örgüt formlarının etkileşimini anlatmak için ulusal iş sistemleri modelini geliştirmiş ve ilerleyen yıllarda da ulusal iş sistemlerini yaklaşımını geliştirerek bir sisteme oturtmuştur (Gökşen,2010).Hall ve Soskice (2001)tarafından araştırmalar yapılarak gerçekleştirilen kapitalizmin çeşitliliği yaklaşımı, ulusal iş sistemleri ile benzerlik göstermekte olup devamını ve çeşitliliğini ulusal iş sistemleri araştırmalarında görülmektedir.

Türkiye ‘de yapılan farklı araştırmalar sonucunda işletmelerin devlete bağımlı iş sistemi özellikleri gösterdiği var sayılmaktadır (Akın 2010,s.812 Akış 2007,daha eski atıflar lazım). Ancak bazı araştırmalarda işletmelerin devlete bağımlı iş sisteminden ayrıldığı ya da net bir iş sistemi özelliklerini taşımadığı bilgileri mevcuttur (Şahin 2005,s.141,Dirlik ,2016,s.22-23).

Sosyal ilişkilerin ekonomik eylemler üzerindeki etkisinin sürdürülerek ekonomik şartları etkilediğini iddia eden yazarlar (Granovetter 1973,1985, Burt, 1992, Uzzi 1992) ekonomilerin aktörler arasındaki ilişkilerin; ekonomik eylemi nasıl etkilediği, bu etkilenen yapı içerisinde değişimin nasıl gerçekleştiğini cevaplayan ağ düzeneği araştırmaları icra edilmekte olup örgütsel ağ ilişkilerinden yararlanılmaktadır.

Makro ekonomik bağlamla, örgüt kuramı alanında örgütler arası ağ düzeneği araştırmasına ilişkin çalışmalar sürdürülmektedir. Bu araştırmaların örgütler için sağladığı yararların niteliğinin içeriği de araştırılmaktadır.

Birbiriyle rekabet içinde olmayan değişik sektörlerden oluşarak, birbiriyle bağlantısı olup birbirini tamamlayan aynı amaçla bir araya gelen girişimcilerden oluşan ortak girişim grubunun sosyal ağ analizinin sonucunu yorumlamak.

Yukarıdaki konu başlıkları altında devlete bağlı Türk iş sistemini, TOGG (Türkiye otomobili girişim grubu) bağlamındaki bu araştırmayı sosyal ağ analizi ile yorumlamak.

Türkiye ‘de makro ekonomik koşulların tarihsel köklerine yönelik olarak sınırlı sayıda farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu konudaki bilgileri toparlayan iş sistemini tanımlayan örgüt çalıştırmalarını geliştirip çoğaltmak adına bu çalışmada; Türkiye ‘deki iş sisteminin tanımlanması ile birlikte hem ulusal iş sistemi yaklaşımları kuramına hem de Türk iş sistemi üzerine yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayabilmesi hedeflenmektedir.

Tez çalışmamın ikinci bölümünde; Kavramsal çerçeve olarak kurumsal kuram, makro kurumsal kuram ve yaklaşımları ile Türk iş sistemi ve kurumsal bağlamın özellikleri, devletin konumu, ilişkilerine ait yaklaşımlar incelenecektir. Ulusal iş sistemleri yaklaşımı ve tipleri ile Türkiye‘deki iş sisteminin tarihçesi ve içeriği, ayrıca siyasi aktörler ve ekonomik sistemdeki güçlü aktörler arasındaki ilişkilerin Türk iş sistemine etkileri ile kurumsal bağlam ve Türk iş sistemi arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde; sosyal ağlar yöntemi ve Makro kurumsal yaklaşımlar temelinde, TOGG örneklemi üzerinden Türk İş sistemi değerlendirilecektir. Araştırmanın önemi, katkısı ve kapsamı ayrıca veri toplama yöntemi ile sosyal ağ analizi kavramları tespit edilecek.

Dördüncü bölümde; Araştırmanın bulguları ve ağın yorumlanması ve analiziyle, devlete bağımı iş sistemlerinde görülen devlet yapı ve aktörleri ile sistemde güçlü baskın olduğu bilinen ekonomik aktörler arasındaki ilişki kalıpları aranacaktır. Bulguların sonucunca Türk iş sistemi literatürüne de katkı sağlaması beklenebilir TOGG örneğindeki kurumsal yapılar ve arasındaki etkileşimler sosyal ağ analizi ölçütleriyle gösterilecektir.

Araştırmanın değerlendirilmesi, sonucu ve önemi ise beşinci bölümü oluşturmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel düzeyde araştırmalar yapılarak; sözel toplanan veriler sayısal düzeyde verilere dönüşerek nicel analiz olarak yapılıyor. Nicel analizde; örgütlerin stratejileri ve Pazar ekonomileri ele alınarak grup düzeyindeki analiz birimi bağımsız değişken olarak görülerek genel sonuçlara ulaşılmaktadır. Tümden gelim yaklaşımı ile nesnellik ön plana çıkmaktadır. Çalışmamızda, ayrıca ortaya çıkan bu girişim şirketinin yönetim kademesinin homojen ve heterojen bağlantılarının ağ ilişkileriyle değerlendirilme yapılabileceği düşünülmekte ve bu şekilde niceliksel bir analiz gerçekleşebileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda makro kurumsal yazın yoluyla Türkiye'deki iş sistemini ve iş sisteminin temel özelliklerini tanımlayabilmek ve gelişimi için hedef oluşturabilmeyi de amaç ediniyoruz. Makro kurumsal değişkenlerin gösterilebilmesi adına kullanılabilecek yöntemlerden biri de ağ analizi yaklaşımı olup örgütler arası ve hakim kişiler arası ilişki örüntülerinin ve ilişki biçim ve yönlerinin ortaya koyulması ile genel iş yapma biçim şekillerinin ortaya çıkarılabileceği beklenmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türk iş sisteminin kurumsal bağlamla ilişkisi incelenerek, Türkiye'de kurumsal bağlamın bir unsuru olarak devletin etkisini, ayrıca finansal sistemin; beceri geliştirerek kontrol sistemlerinin, güven ve yetki ilişkilerinin araştırılarak incelenmesi, ülkemizde

devletin “Baskın kalkınmacı devlet “özelliklerini gösterdiği vurgulanmaktadır. Devletin ekonomide etkili ve baskın olduğu bağlamlarda, işletmeler arasındaki güçlü bağlardan oluşan ilişkilerinin gelişmesi muhtemeldir (Sözen, 2007, s.133). İşletmeler arasında güçlü ve zayıf bağların gelişiminde devletin kurumsal bağlamdaki rolü belirleyici olmaktadır.

Burt (1997)’un öne sürdüğü yapısal boşluk kuramına göre sosyal ağlar içerisinde elde edilecek bilgi ve kontrol avantajı, sosyal yapıdaki birbirine bağlı olmayan aktörler arasında tesis edilecek aracı rolü ile kazanılabilecektir. Yapısal boşluklara yerleşip aralarında köprü kurarak; kopuk olan bilgi ve kaynak akışını sağlayan aracılar (sosyal ağ düzeneği içerisinde birçok bilgi ve kontrol sağlama gücü elde edebilmektedirler (Burt, 1992; 1997;jannicik&Larrick, 2005).

Yapısal boşlukların sağladığı bilgi ve kontrol avantajı ancak alanda daha az yaptırımla karşılaşılması durumunda politik güce dönüşmektedir. Bu bağlamda örgütsel alandaki yaptırımların az olması (çeşitlilik) yapısal boşluklardan sağlanan avantajların politik güce dönüştürülmesinde önem kazanmaktadır. Bu bağlamda devletin kurduğu birlikler de görev yapmaktadırlar. Böylelikle bir nevi devlet görevlisi gibi danışmanlık rolünü üstlenmektedirler (Dimaggio,1988). Greenwood vd..(2002) Bu ortaklık kurumlarının yerel değişikliklerin onaylanmasında ve yayılmasındaki önemine dikkat çekmektedir.

Granovetter (1973) zayıf bağların gücünü, Freeman (1977) arabuluculuk, Burt (1980) ağ düzeneğinde oluşan yapısal boşlukları ifade ederken örgütlerin ağ düzeneğindeki yerleşik ilişkilerinin etkisiyle oluşan avantajlı durumları vurgulamaktadır.

Sosyal ağ düzeneğindeki örgütler arası bağların doğrudan ya da dolaylı olması ve bu bağların birbirinin içinde yerleşik olarak bulunmasından dolayı, örgütün merkezilik konumu değerlendirilirken arabulucuğun ve gücünün devreye girmesini sağlamaktadır.

Merkezilik derecesi görece yüksek olan örgütler, bağlarının fazlalığından dolayı daha çok örgüte ulaşarak, birbirleri ile bağları olmayan diğer aktörler arasında da arabuluculuk yapabilmektedir **(**Brass,2002**).**

Bu çalışmada; örgütsel alan etkinlikleri ile sosyal ilişkilerin niteliklerıyle etkileşimi ele alınmaktadır. TOGG iş birliği ile oluşturulan bu örgütlerin ağ yapısında bulunan çeşitli yapıları, uygulamaları onaylama ve benimseme açısından eşbiçimcilik ve homojen bir yapı

aranmaktadır. Elde edilen bulguların örgütsel alan ve kurumsal eşbiçimcilik ve gelişimine de katkısı olabilir. Yapısal boşluk kuramı, sosyal bir araştırma içindeki aktörlerin ağdaki farklı aracılık konumlarının ,gelen bilgileri denetlemelerinden ve güç kazanmalarından dolayı merkezdeki bir aktörün bağlarının niceliği ve niteliğinden öte aracılık rollerine önem verilmesi gerektiğini vurgulanmaktadır.

Bilgi transferlerinde sosyal yerleşikliğe dikkat çeken Uzzi (1997) sosyal ilişkiler sayesinde örgütlerin plan ve program yapmasının kolaylaştığını ve toplulukta itici olmaktan kaçındığını belirtirken; özellikle yerleşikliği fazla olan ağlarda, örgütler diğer örgütlere uymak zorunda hissettikleri için ya da arkadaşlık ilişkilerinden dolayı, bazı firmaları "derman örgüt"olarak görebilmektedir (Uzzi,1997:59).

Burt (1997) 'un öne sürdüğü yapısal boşluk kuramına göre sosyal ağlar içerisinden elde edilecek bilgi ve kontrol avantajı sosyal yapıdaki birbirine bağlı olmayan aktörler arasında oluşacak aracı rolü ile elde edilebilinecektir.

Ağ düzeneğindeki aktörler mikro seviyede bir birim, grup ve ya örgüt içinde bulunan bireyler olabileceği gibi, makro seviyede de gruplar veya örgütler olabilmektedir **(**Braas,1995). Merkezilik derecesi görece yüksek olan örgütler, görece daha fazla bağa sahip oldukları için daha çok örgüte ulaşabilmekte, aynı zamanda birbirleri ile bağları olmayan diğer aktörler arasında arabuluculuk yapabilmektedir (Brass,2002).

TOGG gibi oluşan ortaklıklarda ve çıkar gruplarında görev alarak ya da destekleyerek politik gücünü artıran, itibarının kanıtlanmasını sağlayan örgütler farklı örgütsel formların ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Odak aktörün merkezilik derecesi; sosyal ağ düzeneğindeki örgütler arasındaki aracı rolündeki bağların doğrudan ya da dolaylı olması ve bu bağların birbirinin içinde girift ilişkiler şeklinde oluşarak yer bulması, örgütün merkezilik konumu değerlendirilirken arabuluculuk rolleri ile güçlü konumlarının devreye girmesine neden olmaktadır.

Devlet koordinasyonlu iş sistemlerinde; devlet işletmelere yol ve yön tayin ederken rehber olmakta işletmelerin gelişimini işleyişini ve büyümesinin gerçekleşmesini sağlaması merkezi konumundan dolayı Türk iş sistemindeki büyük iş oluşumlarını yönlendirip, yeni girişimleri gerçekleştirmek için yaptırım uygulamaktadır.

Sosyal ağ ilişkilerinin örgütsel alandaki arasındalık aracılık rolleri araştırılırken ağa bir bütün olarak bakılmış ya da temel niteliklerinden bir kısmı ele alınmıştır .Yulke ve Galaskiewicz (2000) ağın özelliklerinden olan merkeziliğin etkisine ve verilerin çeşitliliğini ele almıştır. Bu çalışmada ağın yapısının nitelikleri yapısal boşlukları kapsayan örgüt içi ve örgüt dışı bağlar araştırılarak örgütsel alana etkisi Rulke ve Galaskiewicz (2000)'in araştırmaları ile onaylanır.

Türkiye bağlamında neoliberalleşme kapsamında devlet bazı sektörlere yoğun müdahale ederken; bazı sektörleri görmezden gelmektedir (Özen 2014, s.12).

Devletin müdahale ve yaptırım gücünün anlaşılması, siyasi elitler ve iş elitleri arasındaki ilişkilerin kapsamının ve niteliklerinin anlaşılmasına da katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Devletin piyasalardaki baskın tutumu, özel sektörlerle riski paylaşma derecesi, aracı kurumlarla ilişkileri, resmi düzenlemeler kapsamında; ulusal iş sistemleri yaklaşımı kapsamında geliştirilen tipler içeriğinde incelenmektedir.

(Whitley 1999,s.48) Tiplere göre incelendiğinde ; siyasilerin işletmelerle ilişkilerinin farklı boyutlarda olduğu anlaşılarak devlet işleyişinde bulunan siyasi elitlerin iş sistemleri üzerinde belirleyiciliğinin etkileri artmaktadır(Whitley,2003,s.8)Kısaca bu ilişkilerin ulusal iş sistemini nasıl etkilemiş olabileceği konusunda yazındaki boşluğu doldurabilmeyi hedeflemekteyiz.

Türkiye 'de iş dünyası ve devlet ikilisi'nin birbirleriyle olan etkileşimini açıklamak üzere yapılan çalışmalarda, devlet merkezli yaklaşımın etkileri yoğun olarak görülmektedir. Bu yaklaşım 'güçlü devlet geleneği)'nin varlığından hareketle, devlete sermaye birikiminde etkin bir rol verirken; sermayeyi bir ölçüde devlet karşısında edilgen bir konumda tutmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda devlet; iş dünyası faaliyetlerine ve sermaye birikimine yön veren merkezi bir konumdadır. Kısaca iş dünyası, sadece politikacılarla olan kişisel bağlarını kullanarak politika süreçlerinde etkili olmaya çalışmaktadır (Barlas, Yılmaz,2013).

Metin Heper (1991), Ayşe Buğra (2003), Çağlar Keyder (2009) ve Ziya Öniş (2002)'in çalışmalarında, Türkiye 'de devletin toplumsal ilişkileri belirlemede etkin bir

konumda olduğu vurgulanmakta, bu anlamda güçlü devlet geleneği tezinin yansımaları görülmektedir.

Araştırma; ülkemiz ekonomisinin yönetimi ve yönlendirilmesinde yeri olan ve devletle olan ilişkileri sağlayan TOBB ile ülke ekonomisinde önemli ağırlığı bulunan holdingler) araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Siyasi elitler de yetkileri ve sorumlulukları kapsamında derecelendirilerek incelenip kodlanmıştır. Böylece araştırmada aktörler arasındaki bağların nitelikleri incelenmektedir. Not: siyasi elitlerin ağ kodları yöntem kısmında şemalandırılacaktır.

Kurumsalcı yaklaşıma göre, kurumlar toplumun sahip olduğu varlıkların ve değerlerin büyük bir kısmının yönetilmesi veya kontrol edilmesinde etkili olmaktadır. Kurumların kararları; kimin kredi alacağı, ekonominin hangi sektörlerinin güçlendirileceği, insanların nerede ve nasıl yaşayacakları, ne tür teknolojilerin ve yatırımların gerekli olduğu vb. ekonomik ve toplumsal yaşamı etkileyen pek çok konu üzerinde belirleyicidir (Bolat, Seymen, 2006).

Dolayısıyla onların nasıl işlediklerini, ne tür davranışlar gösterdiklerini ve nasıl analiz edilebileceklerini anlayabilmek büyük önem taşımaktadır (Pfeffer, 1997).Yine kurumsalcı yaklaşıma göre, Örgütler toplumsal aktörlerin düzenleyici, normatif ve bilişsel baskılarıyla şekillenen bir kurumsal çevre ile kuşatılmışlardır (DiMaggio Powell, 1983).

Kurumsalcılar, örgütleri, içinde bulundukları kurumsal çevre ile ilişkilendirerek ele almakta ve ortaya koydukları görüşler ve elde ettikleri araştırma sonuçları ile örgütsel analizlere farklı bir bakış açısı getirmektedirler. Ülkede var olan tüm iş sistemlerinin farklı ekonomik, toplumsal, sosyoekonomik, sosyopolitik tarih ve coğrafya olguları ile farklılaşabildiği ve kendine özgü kurumlarının oluştuğunu söylemektedir. (Türkiye' de mevcut iş yapma karakteristiklerini ve kurumsal çevreleri açıklamak adına sınırlı sayıda çalışma vardır. Yine ülkenin iktisadi tarihi 'süreçlerinden yola çıkan ve makrokurumsal alanların dinamiklerini açıklayan sınırlı sayıda çalışmalar da vardır. Farklı kültür ve toplumsal dinamikler ile farklı endüstrileşme tarih ve süreçlerine sahip ülkelerde farklı tip kapitalist formlar ve ilişki bağlamları oluştuğunu ve bunun da farklı kurumsal özellikler, farklı örgütsel formlar ve yapılanmalar meydana getirdiğini söyleyen Whitley'in (1999,2007) geliştirdiği iş sistemleri yaklaşımı benimsenmiş ve bu yaklaşımın boyutları üzerinde çalışmanın kurumsal temeli oluşturulmuştur. Ayrıca ulusal iş sistemleri

yaklaşımında benimsenen devlete bağımlı ve devlet koordineli iş sistemi başlığı, devletin örgütler ve kurumlar üzerinde etkinliğinin yoğun olduğu ve örgütler arası ağ ilişkilerini şekillendiren bir unsur olduğu da söylemektedir.

Konsorsiyumu oluşturan beş örgütün (TOGG) bir araya gelmesi ile kurulacak olan örgüt; mevcut olan kurumsal çevreye uyum sağlayarak biçimlenmesinin yanı sıra devlet koordinesi ve etkisiyle oluştuğu için, var olduğu kurumsal çevreyi de etkileyeceği ve güç kazanacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca bulunduğu süreç içinde çevredeki kurumlara uyum göstererek, benzeşerek meşruiyet kazanması gerektiği olgusunun yanı sıra daha şimdiden, oluşum aşamasında olan yerli otomobili üretecek olan bu örgütün söylem ve uygulamalar ile baştan meşruiyet ve güç kazandığı da görülmektedir.

Bir örnek vermek gerekirse, otomotiv sektörüne yan sanayi tedarikçileri önemli bir yer tutmakta olup yan sanayi firmalarıyla iyi tedarik ilişkileri geliştiren otomobil üreticileri dünyadaki uygulamalarda görüldüğü gibi verimlilikte, kar marjlarında, müşteriye göre kişiselleştirilmiş otomobil üretmekte başarılı olmaktadırlar. Türkiye'de de pek çok otomotiv yan sanayi firması, yerli otomobili üretmek adına yapılanan bu örgütün meşruluğuna ve ileride devlet ve özel sektör eliyle sağlayabileceği gücü gördüklerinden örgütün tedarikçisi olabilmek için şimdiden talepkar olduklarını göstermişlerdir.

Başarılı olabilecek bir iş modeli neticesinde, konsorsiyumu oluşturan beş firmanın güçlü ve zayıf bağ kurduğu diğer örgütlerin de bu iş modelinden etkilenmesinin de gerçekleşebileceği ve kurumsal alanlar ile iş yapma biçimlerini de etkileyebileceği düşünülmektedir.

Türk Otomotiv Sektöründe devlet eliyle gerçekleştirilmek istenen gelişimin ülkedeki ve otomotiv sektöründeki kurumsal yapının parçaları olan diğer otomotiv firmalarını da etkileyerek, kurumsal değişim geçirmelerine neden olabileceği de varsayılmaktadır.

Dolayısıyla yazından yola çıkarak yapılabilecek bir diğer yorum ise, Birincisi Türkiye bağlamında pek çok hammadde kaynağının ve kontrolünün devletin elinde olması ve devletin bu projede bir taraf olması ikinci olarak bu konsorsiyumda yer alan yapıların kurumsallaşmış olmaları, geliştirdikleri tedarik ağları ve sosyal ağları olması nedeniyle; bu birlik yapısının üretime ve pazarlama süreçlerine başladığında ihtiyaç duyacağı yardım ve kaynaklara da kolayca erişebileceği sanılmaktadır. Bir araya gelerek kurulacak bu yapının zaman içinde başarılı olması ve kurumsallaşması gerçekleştiğinde benzer şekilde farklı

sektör ve uzmanlık alanları olan yapıların da bir araya gelerek ortak iş yapmalarının önü açılabilecektir. Özellikle Türkiye gibi toplumlarda öykünmeci eş biçimciliğin daha baskın olduğunu ileri süren bu görüşlerdeki iddiamızı desteklemektedir. Bu nedenle; stratejileri, örgütlenme ve iş yapma biçimlerine benzeyen rekabetçi öykünmeler de görülebilecektir. Böylece, yapının da özellikle uluslararası çevrelerde de rekabet edebilmek, kendini kabul ettirebilmek ve pazarlarda yer alabilmek vb. gerekçeler adına da belirli ussal ve zorlayıcı (örn.belirli standartlar) uyum mekanizmalarının da etkisiyle çevresinde bulunan örgütlere benzeşmeler de göstereceğini varsayabiliriz.

Kurumsal alan içerisinde ve ilişkiler ağının merkezinde bulunan aktörler tarafından benimsenen uygulamalar diğer aktörler tarafından kabul edilme konusunda kolaylık sağlayabilir. Leblebici Salancik ,Copay veKing (1991)'in Amerikan Radyo Yayın Endüstrisi üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda bunu vurgulamaktadır. Buna göre örgütsel alanın merkezinde bulunan örgütler tarafından benimsenen uygulamaların başka örgütler tarafından meşru kabul edilmesi kurumsallaşmaya katkıda bulunur. Böylece, bir örgütsel ağ içerisinde oluşan kurumsal değişim, bu değişime etki eden kurumsal mantıkların benimsenerek merkezdeki aktörler kanalıyla diğer örgütleri de kapsayarak /etkileyerek gerçekleşecek olan gelişimlerin yaygınlaşarak Türk iş sistemini etki edebileceği varsayılmaktadır.

1.2. Açıklayıcı Araştırmaya Yönelik Önermeler

Önerme1.Devlete bağımlı iş sisteminde Türkiye'de rekabet içindeki işletmeler ve farklı yetkinlikleri olan işletmeler arasında işbirliği oluşup oluşmadığını bu ortak girişim grubunun etkileşimi ve işleyişiyle gözlenebilir mi?

Devlete bağımlı iş sisteminin açıklamaları doğrultusunda; aynı sektörde ya da değişik sektörlerde bulunan işletmeler arasında rekabet ortamı süregelirken; Türkiye'de devletin yönlendirmesi sonucunda bu işletmeler arasında belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ortak girişim grubunun makro kurumsal anlamda işbirliği ve girişiminin sonuçları incelenmekte olup; bu ortak girişim grubunun sosyal ağının ağ analizi ile değerlendirilmesi sonucunda Türkiye 'de devlete bağımlı iş sisteminde farklı bir davranışa mı evrilip evrilmediğinin sınanma çalışması yapılmaktadır. Bu çalışma örneğine göre

Türk iş sisteminde evrim ve eksen kayması olduğu vurgulansa da farklılaşma gözlense de *devlete bağımlı iş sistemi özelliği* göstermektedir.

Hannan ve Freman'ın çalışmalarında ele aldıkları piyasa rekabetinin uyum ölçütlerini rasyonel olarak vurgulaması rekabetçi eş biçimciliği öne çıkarmaktadır. Bu yapının özelliklerinin işbirliğini kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı özelliklerinin olup olmadığı akıllı mobilite cihazı için biraraya gelen girişim grubunun sosyal ağının ağ analizi yapılması sonucunda değerlendirilmektedir.

Akıllı mobilite cihazı için biraraya gelen ortak girişim grubunda rekabetçi ama rasyonel bir sistem içinde davranan işletmelerin olduğunu bunun yanında kurumsal ve sektör olarak benzerlik ve farklılık gösteren yapıların da olduğu ağ analizi yöntemi ile tespit edilmektedir.

Türk iş sisteminde yeni bir girişim ortaklığının doğmasının gereği, teknoloji şirketlerinin çok uluslu şirketlerle ortak rekabet içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Litaretürdeki örneklere göre akıllı mobilite aracının başarılı olacağı hatta mobilite ekosistemine dönüşebileceği markanın yöneticisi tarafından ifade edilmektedir.

Önerme 2.İşbirliği sonucunda oluşan özgün ortak girişim grubunda Türk iş sistemine göre devletin rolü farklılık mı gösteriyor.

Devlet tarafından organize edilen ortak girişim grubunun özgün bir yapılanma içinde olduğu devletin de bu grubun üzerinde çatı rolünü üstlendiği görülmektedir.

Bu örnekte devletin; ülkedeki güçlü iş aktörlerini, akıllı mobilite cihazı üretebilmek adına iş birliğine yönlendirmesi sonucunda ortak girişim grubunun kurulduğu ve bu grubun baskın aktörü olarak devletin olduğu gözlenmektedir.

Devletin bu ekonomi ve teknoloji alanındaki girişimci rolünün her zaman ki rolünden daha farklı olduğu gözlenirken bu farklılık bir dönüşüm olarak görülmekte midir? Bu çalışma; devlette görülen bu dönüşümün Türkiye 'deki devlete bağımlı iş sisteminin (Gökşen ve Üstdiken,2001;Öniş,1998) devletin organize ettiği bir iş sistemine doğru değişip değişmediği varsayımının ağ analizi ile değerlendirilmesinin sonucunda Türk İş Sisteminde farklılaşma ve değişim mi vardır araştırmasının gerekçelenmesi için ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmayla; makro kurumsal yazın bilgilerinin ışığında Türkiye'deki iş sistemindeki devletin rolünde değişiklik olup olamayacağı ele alınmaktadır.

Devlet politikalarında görülen değişikliklerin sonucunda devlet eşgüdümlü iş sistemi mi dönüşüyor olup olmadığı da tartışılmaktadır (Şahin,2005;Özçelik,Toktaş ve Sargut).Türk iş sisteminde devletin ana kurum olduğu, özel sektörü desteklemesinin yanında piyasa oluşturabilme rolünü de üstlenmektedir (Buğra,2007). Bazı sermaye gruplarını da girişimcilik konusunda yönlendirmekte ve yatırım yapma görevi vermektedir. Bu rolüne ilave olarak ortak girişim grubundaki rolü girişime dahil olup organizasyon içinde hakim aktör konumundadır. Bu ortaklığı da bir sosyal ağ içinde görmekteyiz. Bu sosyal ağı da ağ analizi yöntemiyle yorumlanmasıyla devletin Türk iş sistemindeki rolünde farklılık gösterebileceği anlaşılabilir.

Türkiye örneğinde devletle işletmeler arasında kurulan sosyal ağların işletmeleri ve faaliyetlerini olumlu anlamda etkilemektedir. Buğra ve Savaşkan (2016,s.146-154)'nın da değindiği gibi devletle oluşturulan yakın bağların işletmelerin faaliyette bulundukları sektörleri etkilemiş olduğu gözlemine dayanarak; işletmelerin iş sistemlerini etkilemiş olması muhtemeldir. Bu muhtemel olan etkinin Türkiye'deki devlete bağlı iş sisteminde değişiklik olup olmadığını anlamak adına devlette (kamu) görülebilecek dönüşüme bakmak gerekir. Kurum ve işleyişlerinin incelenerek anlaşılması sonucunda konuyla ilgili ipuçları vermektedir.

Önerme3. İşbirliğini oluşturan ortak girişim grubunun yapılarındaki benzerlik ve farklılık gösteren özelliklerinden dolayı işleyişi kolaylaştırıcı mı ve zorlaştırıcı mı özellik gösterir. Türkiye'de egemen aktörün devlet olarak algılanması ve Türkiye'nin iş sisteminin devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlanmasından dolayı; bu çalışmada ele alınan ortak girişim grubunu oluşturan işletmelerde benzer ve farklı yapıları var mı? Sosyal ağ analizinde amaç örgütler arası farklılıkları incelemek ya da değişkenler arasındaki etkileşimleri saptamak değildir (Emirbayer ve Goodwin,1970).Aktörlerin arasındaki etkileşimlerin incelenmesi sosyal ağ analizinin temelini oluşturmaktır. Ağ analizi etkileşimleri incelemesinden ve çok değişkenli istatiksel analizler vasıtasıyla elde edilmesi zor olan bilgilere ulaşabilmeyi sağlamaktadır.

Devlete bağımlı iş sistemi modelinde işbirliği içinde bulunan değişik sektörleren gelen işletmelerin birlikte iş yapmalarının çok az olmasından dolayı ortak girişim grubu

örneğinin kurumsal bağlamda değerlendirildiğinde bir araya getiren bir güç olarak devlet (siyasi güç) görülmektedir. Bu ortak girişim grubu örneğini inşaat sektörü dışında çeşitli sektörlerin etkinliği görülmektedir. Devlet kendisinden başka kurumların söz sahibi olmasını istemez (Whitley, 1999).Buna rağmen ekonominin sürdürebilirliği güçlü iş aktörleri ile sağlanmaktadır.

Türkiye'deki iş sisteminde devlet temel aktördür. Devlet özel sektörü desteklerken bazen de piyasa oluşturma rolünü üstlenir (Buğra,2007).Bazı sermaye gruplarını ve girişimcileri yatırım yapmaları için teşvik eder.Whitley (1999)'in tanımladığına göre devlete bağlı iş sisteminde devletin kontrol gücü ve kalkınmadaki etkisi büyüktür.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre; devlete bağımlı iş sistemlerinde sektörlerin devletin kaynaklarından yararlanmak için rekabet içinde olmalarından dolayı sınırlı sayıda işbirliği içine girerler (Whitley,1999,s.42).Türkiye'de ulusal iş sisteminin bu tezi geçerli olmamaktadır. Devletin özelleştirme politikası sonucunda çekildiği sektörlere yatırım yapabilmek için işletmeler işbirliği içine girmişlerdir (Akış,(2007).

Bu işleyiş akıllı mobilite cihazı için devletin yönlendirmesiyle biraraya gelen grup elemanları için kolaylaştırıcı bir unsur olmaktadır. Kolaylaştırıcı etmen olarak köprü rolündeki aktörlerin olup olmadığı da ağ analizi yöntemiyle incelenerek kolaylaştırıcı bir etmen olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Türkiye'de devlete bağımlı iş sistemi tanımına uygun yeni bir girişim grubu ortaklığının oluşmasında ve sürdürülebilirliğinde zorlaştırıcı ve kolaylık sağlayan etmenlerin olduğunu vurgulanabilir. aynı zamanda işbirliğinde öne çıkan aktörleri ağ analizi yöntemiyle değerlendirilebilmek bu çalışmanın içeriği içindedir.

Whitley'e göre işbirliği içinde olanlar ekonomik gücü yüksek olan aktörlerdir. Bu aktörler arasında aynı sektörde ve rekabet içinde olanların varlığı teknoloji şirketlerinin çok uluslu şirketlerle de rekabet içinde olması zorlaştırıcı bir unsur mu? olur.

Ağ analizi ile incelenmesi sonucunda farklı yapı ve özellikteki işletmelerin biraraya gelebileceği ulusal iş sisteminde sınırlı sayıda görülen iş birliğinin Türk iş sisteminde uygulamaya geçtiği sonucuna varabiliriz.

Aracılığı arasındalığı yüksek aktörler/yapılar ile ağdaki hakim aktörlerin TOGG'un ağ ilişkilerinin ağ ölçütlerinden derece, arasındalık ve yakınlık ölçütleriyle

değerlendirilmesi sonucunda ağ kuramının ele alınan konunun görselleştirilmesiyle küresel dünyayı kavramlarla inceleme yollarının ve becerisinin gelişimine katkı sağlayacağı amaçlanmaktadır.

İş birliği içinde olan kurumların sosyal ağ analizi yapılarak ifade edilebileceğinin uygun bir çalışma olabileceği söylenebilir. Bu konuda yapılan çalışmaların olduğuna ilgili yazın incelemesi sonucunda ulaşılmıştır.

Sosyal ağ kuramı ile işlem maliyeti (Fussel vd,2006);kurumsal kuram Davis ve Grreve,1997;Galaskiewicz ve Burt,1991;Joseph ve Stanley,1989;Sacks,Ventresca ve Uzzi, 2001);popülasyon ve ekolojisi (Hausman, Johnston ve Oyedele ,2005);kaynak bağımlılığı (Van ve Ven,19769 ve kaos kuramı (Hoogerwerf ve Poorthuis,2002) sosyal ağ kuramının etkinliğini araştırarak yazına önemli katkıları ifade edilmektedir.(Sözen ve Basım (2020).

Sosyal ağ yaklaşımının günümüzde daha yaygınlaştığı akademik araştırmalara konu olduğu bilinmektedir. Türk iş sisteminde de sosyal ağ yaklaşımının önemli bir araştırma kapsamı içinde olabileceği düşünülmektedir. Türkiye'de Sosyolojik açıdan, ekonomik eylemler açısından sosyal ilişkilerin etkisinin büyük olması sebebiyle sosyal ağ çalışmalarının yüksek bir araştırma potansiyeline sahip olmasından dolayı artarak geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Önerme 4 . İşbirliği çabasıyla oluşan girişim grubunun ağ özelliklerinde bulunan işletmelerin yapılarında homojen ve heterojen kümelenmelerin ve bağlantıların bulunup bulunmadığı, bu özelliklerin devlete bağımlı iş sistemlerinde ağ analizi yöntemiyle de sınanmasıyla görülmekte midir?

Örgütlerin içinde bulundukları çevreye uyum sağlamalarının sonucunda yasalar ve işleyişler şekillenmektedir (Meyer ve Rowan,1997:340-341). Yeni kurumsal kuram; örgütlerin benzeşmelerinin nedenini araştırmalarının sonunda örgütlerin süreç içerisinde kurumsal çevreye uyum göstermelerinin sonucunda oluştuğu vurgulanır (Di Maggio ve Powel,1983). Örgütsel alanda kurumsal eş biçimci olmasının sebebinin örgütlerin birbirinden etkileşimlerinin sonucunda olmaktadır.

Örgütler karşılıklı olarak yapılarını kültürlerini ve stratejilerini taklit ederek benimserler ve benzeşirler (Meyer ve Rowan, 1977; Scott,1995, DiMaggio ve Powel).

Stratejik ortaklıklar; örgütler arasında birbirlerine yararlı olabilecek amaçları belirleyerek, uygulayabilmek adına oluşan işbirliğini örgütlerin üretimleri ya da teknolojik gelişimleri ve birlikte üretim sağlayabilmeleri için yapılan istekleri doğrultusundaki anlaşmalar olarak algılanır (Gulati,1998).

Stratejik ortaklıklar; örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için, aralarında birbirlerini tamamlayan kaynaklarını ve iş güçlerini birleştirerek gerçekleştirdikleri amaçları büyük ve uzun vadeli olan iş birliği olarak ifade edilmektedir (Broch1994;Varadarajan ve Cunningham,1995).

Örgütler çeşitli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek; yeni teknolojilerin geliştirilmesi, üretim sağlaması ve maliyetlerin azalması (Walters vd.,1994), yeni pazarlar oluşması ve yönetim tekniklerinin öğrenilmesi (Medcof,1997), riskleri paylaşma, ortak üretim sonrasında karı paylaşma, pazarlama ortamında ilk sırada olarak yatırımı başarıyla sonuçlandırabilmek olarak algılanabilir (O'Farrell veWood,1999).

Araştırmacılara göre; büyük örgütlerin arasındaki ortaklıklar incelenirken, küçük ve orta ölçekli işletmeler de ortaklıklarda bulunarak kaynaklara erişerek, meşruluklarını ispatlamaktadırlar. Ayrıca kişilerin girişimcilik özelliklerinin ittifakların yapısında etkili olduğu vurgulanmaktadır (Alvarez vd.,2006).

Toplumdaki ulusal sistemde yer alan örgütlerin aynı kurumsal çevrede etkinlik göstermelerinden dolayı örgütsel formlarının benzeştiği gözlenir. Kurumsal yaklaşımlar; örgütlerin çeşitli şekillerdeki örgütsel (düzenleyici kurumlar, merkez örgütler, sosyal baskılar ve sosyal yapı işleyişleri) ilişkilerini, örgüt ve örgüt dışındaki uyum konusundaki baskılar olarak düşünüp; bu baskıların türlerinin oluşmasına neden olup (DiMaggio ve Powel, 1983) birbirine benzeyen örgütlerin de daha homojen hale dönüştüğünü ifade etmektedir.

Türk iş sisteminde; ulusal iş sisteminden devlete bağımlı iş sisteminde görüldüğü gibi örgütlerin uyum konusundaki çeşitli şekillerdeki baskılar sonucunda örgütsel formlarının ve örgütlerin işleyişinin homojen yapıya dönüştüğü, ortak girişim grubundaki örgütlerin sosyal ağlarını oluşturan aktörlerin dökümanlarının sosyal ağ analizi ölçütleriyle değerlendirilmesi sonucunda görülmektedir.

Soyal ağ düzeneklerinde; merkezde bulunan örgütlerden, çevrede bulunan örgütlerin fikir alarak onlardan etkilendiği, başarılı aktörlerin oluşturduğu kuralları tekrarlayarak örgütleri taklit yolunu seçerler. Derece merkeziliği yüksek olan örgütler; etkiler sonucunda benimsenerek taklit edilen örgütler olarak homojen bir yapıya evrilmektedir.Burt(2004) düşünce ve davranışların gruplar arasında olmayıp grupla birlikte olmasından dolayı daha homojen oluştuğunu ifade ederken; gruplarla sosyal bağ içindeki örgütlerin, düşünce ve davranışlarının da farklılıklara daha açık olduklarını vurgulamaktadır.

Bir örgütsel alanın merkezinde olan örgütler, örgütsel alanda yer alan diğer örgütlere olan benzerliği fazla olmamaktadır. Bunun yanında bağ sayısı fazla olan örgütlerle iletişim kurmak isteyen örgütlerin sayısının fazlalığı bu örgütü yüceltmekte, itibarını artırmaktadır.

Freeman (1979) örgütlerin toplumdaki şeklinin, ölçüsünün ve derecesinin topluluktaki homojen ve heterojen yapısı açısından önemini vurgulamaktadır. Bir toplumda etkili olan politik güce sahip örgütler çevredeki örgütlere benzerlik göstermede başarılı değillerdir. Örgütlerin sosyal bağlarla oluştuğu ifade edilirken, örgütü oluşturanlara anlamlar katması gerekir (Hamilton ve Biggart,1987).

Jepperson (1991) kurumlara sosyal bir anlam katarken bireysel yönden örgütlerde yenilenen bir yapının oluşamayacağını, zorunlu olarak ortaklaşa oluşan bir yapının şekil alacağını vurgular. Bu nedenle örgütlerin birçoğu otoritelerin sonucunda değişmekte hedeflerini belirlerken ve kurumsallaşmaları oluşurken otorite yaptırımlarından dolayı değer kazanarak örgüte yarar sağlar.

Örgütler arasındaki ortaklıklar aracı kurumlarla bağ kurmaya çalışırlar. Bağ kurma aşamasında meslek odaları, dernekler, belediyenin üst yetkilileri, siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde ya da kuruluş aşamasında görev alarak etkili konumda bulunma çalışmalarını sürdürürler. Dolayısıyla toplumu yönlendiren bu profesyonel kurumların düzenleyici rolünün önemini bilmek gerekir (Greenwood vd.,2002).

Örgütlerin aynı amaç doğrultusunda bir araya geldikleri ağın haritasında görülürken ayrıca aile işletmelerinin (holdinglerin) benzerlik ve farklılıkları, yönetim stratejilerindeki profesyonellikleri de gözlenmektedir ve örgütsel alanı etkilemektedir (Üstdiken,).Birbirine bağlı olmayan işletmelerin özel mülkiyetleri üzerinden karşılıklı bağımlılık alanları formal veya da informal yollarla oluşmaktadır (Üstdiken,2001,).

Sosyal ağ düzeneğinde; aynı amaç doğrultusunda karar alınırken; örgütteki aktörlerin aktörlerin politik amaçlı birliktelikleri, örgütlerin ortak stratejilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Galaskiewicz ve Wasserman,1989).

Burt'un savunduğu gibi yapısal boşluklarda yer alan pek çok şirkette sermayesi ve temsil yetkisi olan aktörler mevcuttur. Buna rağmen rekabet ve piyasa ilişkilerinde ussal davranışın korunduğu ancak yerleşik ilişkilerin de iş yapabilme adına önemli bir ağ yapısı olduğu da görülmektedir. Yeni elit ve yeni liberal aktörler olarak tanımlanabilecek ekonomik gücü yüksek aktörlerin de bu ağ yapısına entegre oldukları görülmekte olup heterojen bir yapı sergilemektedirler. Girişim grubunun ağına dahil olan, Türk iş sisteminde baskın aktör olmayıp alternatif aktör olarak; Anadolu'nun büyük şehirlerinde yapılanmış Müstakil Sanayici ve İş insanları Derneği (MÜSİAD) ve Anadolu'dan kobilerin dahil olduğunu ve heterojen bir yapı oluşturduğu görüyoruz.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne (TOBB) bağlı ya da bağımsız şirketler bulunmaktadır. Bu şirketlerin ekonomik ve siyasal yönden uyum göstermedikleri izlenmektedir (Buğra1997,1998; Alkan 1998). Belirli bir sektöre ait girişimcilerin örgütleri genellikle (gıda sektörü) farklı bir grup oluşturabileceği gibi, farklı bir sektörde girişimcilere has örgütlerin olduğu (turizm sektörü gibi) daha az yeknesak bir grup yapısı oluşturmaktadır.

TOGG'un ağında gösterilen ortak aktörlerin, kurumların iş birliği, iş yapma şekilleri, belirli gruplaşmalarla, insan kaynakları ve işe alım süreçleri gibi faktörlerin de etkili olduğu varsayılmaktadır. Türk iş sisteminin toplumsal yapısını gösteren merkez-çevre ikilisi en önemli özelliğidir (Mardin,1973; Heper1985). Türk iş sisteminin merkezinde olan, köklü belli bir tarihçeye sahip, uluslararası işleyişte güç kazanmış olan, çoğunlukla İstanbul merkezli holdinglerden oluşmaktadır. Girişim grubunun ağından yola çıkarak yorum yaptığımızda, TÜSİAD temelli bir ağın içinde yer alanların geniş ağ bağlantılarına sahip yapılar olduğu görülür. Bu ağlarda yer alan işletmelerin ve belirli sermayedarların iç içe geçmiş ortaklık yapıları özellikleri gösterdiği örüntüler mevcuttur. Bu nedenle bir sektörde bulunan örgütlerin başka örgütlerle olan iletişiminin niteliğinin o sektördeki örgütlerin homojen bir yapılanmadan dolayı merkez çevre gruplarını temsil ederler.

Devlet koordinasyonu sağlayarak, köprü görevi görürken çıkarlar ve yaptırımlar konusunda söz sahibi olmaktadır. Bu girift ilişki ve işleyiş sonucundaki kazanımın, yerli

bir üretim ve işletmenin (sanayileşmenin) hayata geçirilmesi ve gerçekleştirilmesi olacağı hedeflenmektedir.

Önerme 5. -Devlete bağımlı iş sistemi kapsamında baskın kalkınmacı düzenleyici özelliğinin sonucunda gerçekleşen işbirliği sonucunda oluşan ortaklığının ağı üzerinden makro kurumsal bakış aracılığı ile değerlendirilerek, Türkiye'deki iş sisteminde farklı yapıların olup olmadığının vurgulanmasına ve yazında gelişmeye katkı sağlayabilir mi?

Çoğunlukla bir iş sisteminin değişmeye doğru yönelmesinin çevredeki kurumlarla olan ilişkisinin gücüne, kurumların da ekonomideki ve toplumdaki yerine, sistemin kendi özellikleri arasındaki uyumu sayesinde gerçekleşebilir (Whitley,1994).

Ulusal iş sistemini şekillendiren birincil kurumlardan devlet ve finansal sistemin; ulusal iş sistemini buna bağlı olarak baskın ekonomik aktöre şekil veren ana faktörü olarak görülür. İş sistemini şekillendirmede devletin çıkar gruplarına karşı gücü, özel sektörle riski paylaşma konusundaki isteği, ekonomik faaliyetlerdeki düzenleyiciliği, şirketler ve devlet arasında ilişkiler oluşturarak; yürütecek kurumlara ne kadar sıcak bakması iş sistemini şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Bu özellikleri TOGG ortaklığında devletin sergilemekte olduğu rol ile örtüşerek ortaya konulması Türk iş sisteminin işleyişinin devlete bağımlı iş sistemi özellikleri göstermesinin yanında, gelişim içinde olabileceği de ifade edilebilir.

Önerme 6. İşbirliği ile oluşan ortak girişim grubunun sosyal ağının şekillenmesinde Devletin ve devletin aracı kurumlarının etkisi ve ilişkilerin yönleri sosyal ağ analizi ölçütleriyle etkili olup olmadığı açıklayıcı olabilir .

Türk iş sistemi 'Baskın kalkınmacı devlet özellikleri içerisinde ekonomik faaliyetlere üst düzeyde müdahale etmektedir (Whitley,2005:201). Devletin doğrudan veya dolaylı olarak piyasaya müdahalesi ve piyasanın sınırlarını çizmesi, giriş çıkış engelleri ve ekonomik aktörler arasındaki hareketliliği düzenleme derecesi de kurumsal bağlamın en önemli yapılandırıcı unsuru olan devletin iş sistemlerini etkileme ve yapılandırma düzeyi anlaşılmaktadır. Devlete bağlı Türk iş sisteminde; Devletin kontrol gücü ve kalkınmadaki rolünün yüksek olduğu, iş çevresini düzenleyen devletin aracı kurumlara da sınırlı bir hareket tanıma özelliği TOGG yatırım ortaklığının gerçekleşmesi ve uygulama süreci ve gelişimiyle açıklanmaktadır.

Türkiye'de 'baskın kalkınmacı devlet' modelini görmenin sebebi; devletin aracı kurumlara karşı davranışını risk unsurlarında sektörlerin de payının olması resmi düzenlemeleri getirmektedir. Piyasaları düzenleme baskınlığının nedeni, hoşgörünün kısıtlı olmasından dolayıdır. Devletin kurumsal kapasitesi ve yönlendirmesi ile kurumsal bağlamda iş sistemini etkileyebilir.

Bu çalışmada; ortak girişim grubu devlet karşısında edilgen bir durumda olup devlete bağımlılık ve derecesi yüksek olduğu varsayılmakta olduğundan dolayı ilişkilerin yönü dikey ve yerleşik ilişkilerin baskın olduğu ön plana çıkmaktadır. Ekonomik sistemdeki aktörler arasındaki ilişkilerin, ekonomik eylemi nasıl etkilediği, etkilenen bu yapı içerisinde değişimin nasıl gerçekleştiğini cevaplamaya çalışan ağ düzeneği araştırmaları ile icra edilmekte olup, örgütsel ağ ilişkilerinden yararlanma yolları sürdürülmektedir. Bu araştırmaların örgütler için sağladığı yararların niteliği ve kapsamı göz ardı edilmemelidir. Türk iş sisteminin kurumsal bağlamla ilişkisi ele alınırken; siyasi aktörlerle, ekonomik aktörler arasındaki ilişkilerin Türk iş sisteminin gelişimini sağlayacağı öngörülmektedir.

Otomotiv Endüstrisi yeniden şekillendirilirken, yerli otomobil fikrinin ortaya çıkması ve bu fikrin sürdürülmesi ve bunu hayata geçirecek yapıların kurumsallaştırılmasının gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Diğer taraftan bu yapıya, mali kaynak temini, marka algısının oluşturulup gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yapının eylemlerinin sürekliliği için de kurumsal ve teknik çevrelerde meşruluk kazanması da önemli bir konudur. Otomotiv Endüstrisi yeniden şekillendirilirken, yerli otomobil fikrinin ortaya çıkması ve bu fikrin sürdürülmesi ve bunu hayata geçirecek yapıların kurumsallaştırılmasının gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Diğer taraftan bu yapıya, mali kaynak temini, marka algısının oluşturulup gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yapının eylemlerinin sürekliliği için de kurumsal ve teknik çevrelerde meşruluk kazanması da önemli bir konudur.

Önerme 7. Devlete bağımlılığın ve gruplaşmadaki yapının; ortak girişim grubu örneğindeki gibi ekonomik alanda faaliyet gösteren işletmelerin sosyal ağ ilişkilerindeki ağ düzeneğinde etkili olacak analizler sonucunda, yapısal boşlukları doldurarak aracı rolünü üstlenen kurumların etkisi ve önemi görülebilir.

Türkiye'de örgütler arası ilişkiler; devlete bağımlılığın ağ ilişkileri üzerine etkisini vurgulayan Whitley'in (1992,1999,2000)ulusal iş sistemi yaklaşımıyla, sosyal yapısının özellikleri aktörlerin arasında yerleşiklik ya da piyasa ilişkilerindeki rolünde öne çıkan

yerleşiklik varsayımı (Granovetter,1973;Bordieu 1983;Cloman 1988;Burt,1992 ve podolny,2001) araştırmalarıyla ele alındığında ülke ekonomisinin dinamiklerinin açıklanabileceği kuramsal bir çerçeve oluşturulabilir. Dolayısıyla devlete bağımlı bir işleyişin ortak bir girişim grubu örneği ile ekonomik sistemde değişik alanlarda faaliyetleri olan işletmelerin ağ ilişkileri konusunda hangi etkileri göstereceği detaylı bir şekilde sosyal ağ analizi ile sınanabilir.

Bağlı oldukları ağ düzenekleri ile diğer örgütsel ağ düzenekleri arasındaki boşluklarda yer alarak arabuluculuk yapan örgütlerin, bilgi paylaşımını kolayca yapabildiği görülmektedir. Ağlarında yapısal boşluklar yoluyla köprü oluşturabilen aktörlerin bilgiye erişmede ve gruplardan bilgi transferi sağlamada önceliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır (Burt,2004). Yapısal boşlukları değerlendirebilen bireyler yararlı düşüncelere ulaşarak ve geliştirerek avantaj sağlarken değişimin gerçekleşmesine sebep oluşturmaktadır (Burt,2004).

Burt (1992) örgütler arasında oluşan yaptırımlar sosyal ilişkilerde yerleşik halde bulunmaktadır. Yapısal boşluklardan kaynaklanan bilgilerden ve kontrol avantajıyla daha az yaptırımının sonucunda politik güce dönüşmektedir. Kısaca yapısal boşluklarla oluşan avantajın politik güce dönüşmesinde önemli olmaktadır.

Benassi (2000) yapısal boşlukları az şekilde dolduran örgütlerin yenilikler konusunda zorlandığı ifade edilirken; düzene uyum gösteren örgütler benzer örgüt etkinliklerini benimsemeleri sonucunda eş biçimli şekil almaktadırlar.

TOGG'un ağındaki yapıların kodlanarak sosyal ağ analizi ile değerlendirilmesi sonucunda devlete bağlı iş sistemine uyan köklü, güçlü holdinglerin yanında devlet kurumları ve kuruluşlarını dernek ve vakıflar gibi örgütlenmeleri belli bir grupta düşüneceğiz. Dolayısıyla bu ortaklığını oluşturan işletmelerin ağında görülen aktörlerin homojen bir yapı içinde oldukları söylenebilir.

Sosyal ağ düzeneklerinde aktörler yapısal boşlukları doldururken bu alan hakkında fazlaca bilgi sahibi olarak ağdaki iletişimin kontrolü elinde olmaktadır. Burt(1980) ağ düzeneğinde oluşan yapısal boşlukların önemini yerleşik ilişkilerden kaynaklanan avantajları önemli görmektedir. Yapısal boşlukların sağladığı bilgi ve kontrol avantajından dolayı örgütsel alanda yaptırımların (çeşitlilik) az olması, yapısal boşluklardan sağlanan avantajın politik güce çevrilmesinde önem kazanmaktadır. Yapısal boşluğu dolduranlar

devletin kurduğu birliklerde görev yapmaktadırlar. Böylece devlet görevlisi gibi danışmanlık rolünü üstlenmektedirler (DiMaggio,1988).

Greenwood vd..(2002), ortaklıklarda diğer kurumların yerel değişikliklerin onaylanmasında ve yayılmasındaki önemini vurgularken; çıkar gruplarında görev alarak ya da destekleyerek politik güce ve itibara sahip olan örgütler çeşitli örgütsel formların ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Farklı ulusal bağlamlarda görülen farklılaşmış Örgütsel formların oluşmasında etkili olan faktörlerden biri olan "yönetim kurulu kompozisyonunun" Türk iş sisteminin bir özelliği olarak ortaya çıkan ortak girişim grubu bağlamında ağ analizi yöntemi ile gösterilerek açıklanması, dolayısıyla ağ analizi bulgularının yönetim kurullarının içindeki sistemin özelliğini, sisteme özgü olan tarafsız ama aracılığı yüksek kurumların devletle olan iş birliğinin sonucunda baskın öncül kurumların önemini göstermektedir. Yerli otomobil ortaklığını oluşturan tarafların üstlendikleri görevlerin birbirlerini tamamladıkları gözlenirken; sosyal ağ düzeneğinin merkezinde olan aktör olarak devlet konumlanmakta iken, ortaklardan birisi olan TOBB'un rolünün önemi de sorgulanmaktadır.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) adıyla özel sektörün Türkiye'de mesleki üst kuruluşu ve yasal temsilcisidir.TOBB 81 ilde 160 ilçeye yayılmış 365 Oda ve Borsanın (Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları Deniz Ticaret Odası ve Ticaret (Borsası) üst kuruluşudur. Merkezi ise Ankara'dadır. Üstlendiği görevler sayısızdır. Bunlardan bizim çalışmamızda yararlanılacak olan konuları kısaca detaylandırabiliriz. Ekonomik ve sosyal konseyde, benzeri kurum, kurul komisyonları ve kuruluşlarda, ticaret ve sanayi kesimini temsil eder.Uluslararası kuruluşlarda ve Avrupa birliği ile ilişkilerde sektörlerin haklarını gözetmektedir /savunmaktadır.TOBB kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde kendisine tevdii halinde, mevzuatla bakanlıklara veya kamu kurum ve kuruluşlarına verilen görevleri de ele almaktadır.

Ülke ekonomisinin geliştirilmesi yönlendirilmesi amacıyla resmi mercilere görüş bildirmek ve öneride bulunmak görevleri arasındadır.

Bir örgütün merkezilik derecesi, o örgütün sosyal ağ düzeneği içerisindeki diğer örgütlerle veya dolaylı bağlantı sayılarıyla ilgilidir (Hardy ve diğerleri,2003). Bu tanımlama sonucunda TOBB'un merkezilik derecesinin de siyasi aktörler kadar yüksek olduğu da varsayılmaktadır. Bu çalışmada ele aldığımız sosyal ağı oluşturan aktörlerin ve

siyasi aktörlerle oluşturduğu sosyal ağların içeriğinin iş sistemine farklılık getirebileceği ve etkileyebileceği incelenecektir. Sosyal hayattaki ağlar olay ve olguları anlatmaya çalışan bir resim şeklindedir (Cross,Parker, Prusak &Borgatti,2001:).Sosyal yapılardaki ağların olay ve olguların detaylarının görülmesini sağlamaktadır (Kadushin,2005:142). Bir ağ düzeneği içerisinde birbiriyle güçlü bağları olan yapıların içinde bilgi akışının daha hızlı olacağı (Burt,1992) varsayımıyla yorumlamak gerekirse, güçlü bağlara sahip kurumsal alanlarda, kurumsal değişimin daha hızlı olacağı yönünde bir sonuca varılabilir. Bir ağ düzeneğinde bulunan örgütlerin, birbiriyle etkileşimin niteliği yeni kurumsal mantıkların oluşumuna ve yayılımına ve dolayısıyla kurumsal değişime katkıda bulunmaktadır. Greenwood ve Hinings (1996)'e göre bir alandaki kökten değişim, o alanın bağlarının gücü ve diğer alanlardan ayrıştırılmış olmasıyla orantılıdır.

Gelişim ve değişim sürecinde aktörler kendi düşüncelerini meşrulaştırırken diğerlerini de etkilemeye çalışırlar. Bu bilgilerden yola çıkarak kurumsal mantıkların, kurumsal değişime ve örgütsel ağ düzeneği kapsamında etkisi incelenmektedir. Sosyal ilişkilerin ekonomik eylemi etkileyerek önem arz etmesi ve bu ilişkilerin ağ düzeneği kuramı ile incelendiğinde ekonomik ve sosyal ilişkilerin örgütler arası ilişkileri etkilediği ve geliştirdiği görülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Kuram

Toplumsal yapıyı oluşturan bileşenler, kültür, sınıflar toplumsal statü içinde bulunanlar toplumsal bütünlüğün devamını sağlayan kurumlardır. Kurum kavramı sosyolojik olarak değerleri ve normları ele alan tanımlar olarak algılanmaktadır (Ganesh, 1980:210). Genel olarak tanımlandığında "kuruluş, müessese, tesis" hukuki yönden ise,"aile, evlilik, ortaklık, mülkiyet, müessese" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu,1988b:935).

Kurum olarak görülen bazı yapılar olarak askerlik, akademik disiplin, okula gitme, başkanlık, oy kullanma gibi farklı ifade edilen konular da kurum olarak görülmektedir. Bu tanımlamaların bir kısmı örgüt kuramını ele alırken; bazıları da kültürel ve yapısal bir özelliği içermektedir. Bu geniş tabloya rağmen bu terimleri kurum kavramı olarak incelenebilecek ortak özellikleri vardır (Jepperson,1991:144-145).

Sosyolojik yönden kurum toplumun ilgi alanlarını, davranışlarını ve toplumun etkinliklerini ve sosyal gereksinimlerini yerine getiren yapısal bileşenleri içermektedir (Marshal, 2003:438).

Toplumsal yapı, geçmişin mirasını bugüne taşıyarak gelecekteki davranışlarımızı belirlemektedir. Sosyal gerçeklik, insanı içine almayan, toplumsal olarak oluşup, kurumsallaştığı varsayılan bir kavramdır. İnsanların davranış ve eğilimlerinin indirgemeci ve etkileşimci yapısı sonucunda çevresel faktörlerin oluştuğu belirlenmiştir. Baskın toplumsal söylemden çok toplumsal düzeni kabul ederek, toplumsal düzenle etkileşimini sergilemekte düzenin (uzlaşmayı) oluşumunu sağlamaktadır.

Bireylerin bilinçli bir şekilde bir araya gelerek kurdukları faaliyet ve iş birliğine yönelik yapılanmalar örgüt olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin çevreye göre şekillendiğini, örgütsel yapının şekillenmesini de piyasa koşulları ve teknolojik etmenlerin oluşturduğu gözlenmektedir. Örgütler içinde bulundukları tarihsel süreçte oluşmuş kuramsal çevreden etkilenirken; kendi işleyişleri ve diğer örgütlerle olan etkileşimlerin sonucunda çevreyi etkileyerek gelişimini sağlamaları, örgüt çevre ilişkisindeki karşılıklı

etkileşimi ortaya koyarak kanıtlayabilmektedir. (Örgüt kavramı yanında kurum "normatif ilişkiler ve davranışları içine alan örgütler" olarak tanımlamaktadır (Ganesh,1980:210).

Organizasyonlar ve örgütlenmenin önemi: Sosyologların incelediği bir yapı olarak, ekonomik, sosyal, kültürel, politik hedefleri vardır. Bu geçerli değerler ışığında örgütlenmelerde profesyonel bir aktöre doğru ve zengin kaynaklara da ihtiyaç duyulur. Aktörler eylemlerini; kendine özgü, rasyonel davranışlarla gerçekleştirmekte olup sonuç olarak kuruma getirileri büyük olmaktadır. Bu şekildeki kurumsallaşma da her konuda çevresini zenginleştirir. Marx Weber ve Durkheim belirttiği modernleşme sonrasında teorisyenler mikro ve mezo seviyede örgütler içindeki ve arasındaki süreçlere odaklandılar. Kollektif anlamlandırmaya ve anlamalar çıkarmaya ve açıklamaya başladılar.

Sistemin kurumsallaşmasını incelerken tarihsel bir yapısı olan toplum ve kurumlar ve bunların tarihsel süreçleri göz ardı edilemez. Kurumsallaşma halinde örgütler ve çevreleriyle etkileşimi bütünlük ve devamlılık içerisindedirler. Sosyal Bilimlerde, temel ihtiyaçların karşılanmasında bireylerin karşısına çıkan açık ya da gizli kurallar bütününe de kurum adı verilmektedir. Kurum sosyolojik olarak ele alındığında toplumsal ilgi alanlarını içine alan toplumun sosyal gereksinimlerini karşılayan yapılar olarak algılanmalıdır (Marshall, 2003).

Genel anlamı ise; standart uygulamaları kurallara bağlı olarak gerçekleştirilen, sosyal uygulamaların bir arada olduğu kuruluş düzeneği olarak tanımlanmaktadır (Dillard ve diğerleri, 2004). Sosyal ilişki ve roller, kurumun temel ögeleri ve davranış örüntülerinin bileşimidir. Kurum belli toplumsal ilişkileri yöneten kalıplaşmış ve kabul edilmiş alışkanlıkları, istikrarlı kalıcı ilişkilerin bir tür soyutlanmış yapısını ifade etmektedir.

Avrupada 'da tarihsel süreçte sosyal hayatın içindeki kurumların birbirleri üzerinde güç ve otorite için kurumlar arası rekabet vardı. Orta çağda kilisede, zanaatkarlar, eğitimli sınıf, asiller ve bu sınıfların nasıl konumlandığı ve üretim yetenek ve ilişkilerinin nasıl örgütlenip organize olduğunun anlaşılmasını örnek verebiliriz. Ayrıca kurumsal yerleşiklik global bir analiz konusu da edilebilmekte ve bu şekildeki perspektifinden bakıldığında küresel bazda karşılıklı bağ kurma mekanizmaları da incelenebilmektedir (Wetts, 2019)

Örgüt, bireylerin tek başına ulaşamayacakları amaçları, başka insanlarla iş birliği içerisinde gerçekleştirmelerini sağlayan bir araçtır. Örgüt kültürü içinde bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel ve tarihi durumlarından etkilenmektedir.

Örgütlerin yapıları makro çevredeki kurumsal işleyişleri kanıtlayabilecek şekilde oluşmaktadır. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir olmaları da bulunduğu çevrede kendisini meşrulaştırabilmesi ile gerçekleşebilmekte ve kurumsal çevreleriyle ve birbirleriyle eş biçimli halde olabilmesiyle mümkün olmaktadır. Çevrenin politik bir güce sahip olmak istemesinin nedeni; kaynaklara ulaşabilmek ve güç kazanabilme çabası içinde olmasıdır. Ekonomik çevre genelde, benzer kaynaklar için rekabet içinde olup, benzer ürünleri üreten birbirinden ayrıştırılmış örgütlerden oluşan ekonomik yapılardır.

Örgütler, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro çevrede yaşarken; sosyal ve kültüreler sistemler içermektedir. Bunlardan bazıları örgüt kavramını açıklarken; bazıları da yapısal ve kültürel bir içeriği tanımlamaktadır. Farklı şekilde tanımlanan yapılar, kurum kavramının içeriğini anlamamızı ve algılamamızı sağlayacak ortak özellikler içermektedir (Jepperson,1991). Bu yapılan tanımlamaların sonucunda; toplum içinde örgütlenmiş, yerleşik halde olan, benimsenmiş işleyişleri, belli sosyal ilişkiler normu ve prosedürü olan yapılar anlaşılmaktadır.Jepperson (1991:144-145) kurum ve kurumsallaşma kavramını toplumsal olarak kurulmuş yapılar, normlar, süreklilik ve yenilenen programlar veya kurallar sistemleri olarak görerek, kurum ve kurumsallaşma kavramına yönelik yanlış algılamaları gidermektedir. Kurumsallaşmanın da bir sosyal düzen ya da bir örüntünün niteliklendirilmesi süreci olarak tanımlayarak, bu anlayışların sonucunda kurumları; planlanmış eylemler ve belirli durumlara verilen belirli tepkilerin bütünü olarak görmektedir.

Toplumsal sektör tanımını Scott ve Meyer (2003) çalışmalarında yeni bir analiz birimi olarak uygulamış, örgütler arası iletişimlerinin ve bağlarının yoğun olduğu geniş bir alanı toplumsal sektör olarak ifade etmiştir. Teknik ve kurumsal çevre ayrımı göz ardı edilerek; bir örgütün her ikisi tarafından da ele alınabileceği, örgüt faaliyetlerinin zaman zaman teknik faaliyetlere de gereksinim duyulabileceği tezini savunmuştur.

Ayrıca kurumlar; toplumda yerleşik düzeni sağlamak amacını içeren normatif, düzen sağlayıcı, kültürel ve bilişsel sistemleri içermektedir (Scott,2003:8799).

Kurumların düzenleyici unsurları; normatif, düzenleyici ve kültürel bilişsel unsurlar olarak incelenir. Bu unsurlar genellikle sosyologlar, iktisatçılar, siyaset bilimciler tarafından incelenerek; ortak unsur olarak belirlenebilmektedir.

Kurumsal Öğeler Kurumların oluşmasını, sürdürülebilirliğini ve belirleyiciliğini sağlayan unsurları "düzenleyici, normatif, kültürel-bilişsel "olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Bu unsurlar niteliklerinden dolayı farklılık gösterseler de karşılıklı olarak bağımlı ve birbirlerine katkı sağlamaktadırlar. Düzenleyici regüle edici yaptırımların kaynağını yasalardan almakta dolayısıyla yasal düzenlemelere uyma durumunda faydacı bir biçim şeklini oluşturmaktadır.

Kurallar düzenleyici unsurlar olarak; davranışları etkileyen kuralları içerir. Araştırmacıların incelemeleri sonucunda güç, endişe korku ve önlem alma konularının ortak bileşenler olduğu görüşüne varılmıştır. Kural koyucu yapılar olarak; devlet, ticari ve mesleki kuruluşları, dernekleri, örgütleri algılamaktadır (Scott,2003:880).

Normatif öğeler, Normatif öğeleri inceleyen kuramcılar, toplumsal inanç ve normların istikrar sağlayan etkisini vurgulamışlardır. Parsons ve ilk normatif kuramcılara göre toplumsal düzenin kalıcı temeli olarak, paylaşılan norm ve değerleri görmüşlerdir.

Bilişsel ve kültürel ögeler; Yeni kurumsalcılık tarafından önemli görülen bilişsel özellik kültürel boyutta destek sağlanan, kavram olarak doğruluğu kanıtlanmış, mantıksal olarak benimsenme şeklinde görülmekte olup simgesel sistemler şeklinde ortaya çıkar.

Bilişsel kuramda ise**;** toplumsal davranışlara anlam kazandırarak kalıcılık sağlayarak normatif regüle edici, yapı ve eylemlerden oluşarak toplumsal davranışları biçimlendirirler. Bilişsel kuramda kurumsallaşma ise; eylemlerin çalışmaların normatif ve bilişsel olarak korunup, yasal olarak genel kabul edilebilirlik süreci olarak ifade edilmiştir. Bilişsel kuramda yapılan bu tanımlamalarla öğrenilen kurumları oluşturan ögelere de yer verilip değinmek gerekiyor.

Barley ve Tolbert (1997:96-97) kurumları "sosyal aktörlerin çeşitliliklerini, etkinliklerini veya iletişimlerini belirleyen kurallar ve gruplamalar" şeklinde tanımlamaktadırlar. Araştırmacılara göre sosyal aktörlerin kimlikleri belirli olmadığı için analizlerde kolaylıkla kullanılabilir. Bu aktörler, bireyler, kümeler ve de büyük topluluklar olarak adlandırılabilir. Ayrıca kurumlar iki şekilde açıklanabilir; bunlardan birisi sosyal açıdan gelişim içinde olan, kabul görmüş, normları ve değerleri temsil eden temel kurumlar olarak adlandırılmaktadır. Bu kurumlardaki yerleşik ve benimsenmiş işleyiş ve yapıların değiştirilmesinde zorlanılmaktadır. Sosyal sorunların çözülebilmesi ve sonuca ulaşılabilmesini sağlayan ikincil kurumlar temel kurumlara göre daha esnek yapılarından

dolayı değiştirilmeleri kolaydır. İkincil kurumlar temel kurumların bir sonucu olarak gelişim göstermişlerdir. Temel kurumlarda olduğu gibi ikincil kurumlardaki davranışlar ve işleyişler de önemsenerek benimsenebilir. Örgüt üyeleri tarafından zaman içinde örgütün kültürü ve değerleri benimsenerek uygulanmaya başlanır (Bresser ve Millonig,2003:221-222).

Kurumlar; aktörlerin karşılıklı beklentilerini tanımlayan en merkezi konumda ortaya çıkan ilişkisel kurumlar olarak adlandırılmaktadır. Kurumlar; aktörlerin davranışlarını meşrulaştırma açısından sınırları çizen 'düzenleyici' kurumlar, aktörlere sınırsız açık olan davranışları belirleyen 'kültürel kurumlar' olarak adlandırılırken; kurum kültür ve toplum arasında arabuluculuk bağlamında tanımlanmaktadır.

Kurumlar "sosyal davranışı anlamlandıran ve istikrar sağlayan, bilişsel, normatif ve düzenleyici yapılar ve faaliyetlerdir (Scott, 2003:879). Bu nedenle kurumlar, toplum hayatına düzen ve önem sağlayarak toplumsal davranışları bir çerçeve içinde düzenlemektedirler

(Scott, 2001:48,51). Sosyologlar ve sosyal psikologlar tarafından, sosyal yaşama kural koyulması, değerlendirilmesi ve zorlayıcı bir boyut sunan beklentilerin araştırılıp incelenmesi sonucunda normatif unsurların ahlaki olarak benimsenen sosyal sorumlulukların bir sonucunda oluşmuştur (Scott,2003:880).

Bu özellikler kavramlaştırılırken; makrodan mikroya uzanan birçok düzeydeki kurumların farklı özellikler içerdiği vurgulanmaktadır. Bu özellikler: bilişsel oluşumlar, normatif kurallar ve düzenleyici süreçler olarak ele alınmaktadır. Normatif özelliklere göre, Sosyal düzenin yalnız yasalar sonucunda oluşmadığı, sosyal değerin benimsenerek uygulanması sonucuyla da gerçekleşebildiği vurgulanılmıştır (Ruef ve Scott,1998:877).

Kurumlar insanlar tarafından simgelendirilerek kurulur ve geliştirilir. Kurumsal yapılar toplumda anlamlı yapılarıyla kabul görmeyi hedefledikleri zaman simgesel evrendeki yerleşimleriyle meşruluk kazanmalıdır. Kurumsallaşma süreci de örgütlerin çevrelerinden aldıkları bilgilerle şema ve programların oluşumunu sağlamaktadır. Dolayısıyla bilişsel kuramın oluşturduğu çevrede "kurum" kavramının önemi de gelişir (Sargut,2001:127-128). Kurumsallaşmanın Oluşumu; kurumsallaşma örgüt yazınında 'yeni örgütsel şekillerin, yönetim sistemlerinin ve örgütsel alanların oluşması, benimsenerek kalıcı hale gelmesidir' şeklinde tanımlanmaktadır (Çakar ve Danışman, 2012).

(Scott 1992:117)‘a göre yeni kurumsal kuramda kurumsallaşma, eylemlerin tekrar edildiği ve aktörlerin tekrar eden eylemlere benzer anlamları yüklediği bir süreçtir. Kurumsallaşma halinde örgütlerin çevrelerindeki değişimlerden etkilenerek, tepkilerini bunlara göre verdikleri görülmektedir. Kurumsallaşma sürecinde faydalı olan davranışlar sürdürülmekte olup, etkisi görülmeyen uygulamalardan vazgeçilmektedir.

Deephouse (1996:1025) yasallık değerlendirici bakışıyla normatifliği; bilişsel bakış açısıyla anlaşılabilir olmayı ve dikkate alınmayı vurguladığını ifade etmektedir. Bu durumda sosyal aktör örgütün ideallerini ve bu amaç için kullandığı yöntemleri uygulayarak ulaşılan bulguları rasyonel şekilde benimsediği oranda örgüt yasallaşmıştır.

Nort İse”Kurumlar toplumdaki işleyişin kurallarını oluşturmaktadır. Detaylı bir anlatımla; insanlar arasındaki etkileşimi ve iletişimi şekillendiren, insanlar tarafından oluşturulan düzenlemeler olarak görülmesi sonucunda; etkileşim ve iletişimin teşvik özelliklerine belirli bir yapı kazandırdıkları “görüşünü savunmaktadır.

Siyaset bilimciler, ekonomistler ve sosyologlar analizlerinde ana faktör olarak kurum kavramını kullanmaktadır (Scott,1998:133). Örgütlerle ilgili ilk kez yapılan bu analiz Phillip Selznick (1949) tarafından gerçekleştirilmiştir. Selznick örgüt ve kurum kavramını kurumsal bakış açısıyla değerlendirildiğinde farklı algılamaktadır. Örgütü tanımlarken amaçlara ulaşmak için kullanılan rasyonel bir araç olarak algılamaktadır. Selznick e göre kurum, işlevsel olarak sembolik bir değer kazanmış kendine özgü bir özellik edinerek diğerlerinden farklılaşan örgüte denmektedir.

Kendine bir değer biçilen kurum haline gelen örgütler etkinliği azalsa da yer aldığı çevrede meşru olabilmekte ve sorgulanmadan hayatını sürdürebilmektedirler. Ayrıca kurumlar kişilerin toplumsal davranışlarını kolaylaştırıcı bir işleve sahiptir.

Meyer ve Rowan(1977)‘ın çalışmaları ve görüşleri; Berger ve Luckmann’ın “gerçekliğin toplumsal olarak kurulduğu” tezi doğrultusunda gerçekleşmiş olup, kurum çeşitli aktörler tarafından süreklilik haline getirilerek; etkinliklerin, karşılıklı etkileşimlerle kendilerinin dışında somut bir dışsal duruma dönüşmesidir. Kurumsallaşma kavramı da çeşitli sosyal süreçlerin, sorumlulukların veya gerçekliklerin, toplumsal düşünce ve davranışta kural benzeri bir sınıf kazanma sürecidir.”Meyer ve Rovan ‘a göre (1977:341) kurumlar için normatif özelliklere sahip olmanın gerekliliği açıklansa da sosyal yaşamın içinde aktörlerin önem vermesi gereken kültürel bilişsel özellikler olarak

benimsenmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre; modern toplumlarda, örgütler biçimsel yapılarını ve rasyonel unsurlarını, oluşumlarını sosyal gerçeklik görüşünden alarak bu görüşlerini yansıtırlar (Meyer ve Rowan,1977:341-343).

Bürokratikleşmenin yanında okur-yazar oranının artması, şehirleşme, kaynakların hareketliliği, dini inançlar ve paranın ekonomideki önemi gibi gelişmeleri örgütlerdeki bürokratikleşmeyi vurgulamaktadır Meyer ve Brown (1977:364-365).

Örgütler ile kurumsalcılık ilişkileri 1990'lı yıllarda yoğunlaşmış, yönetim ve örgüt yazınına önem verilmiştir (Barley ve Tolbert 1997:94). Kurumsalcılar; kurumsalcılığın başlangıcından itibaren gerçekleşen çalışmalardan yararlanmışlardır (Scott,2001:1).

Kurumsalcıların etkilendiği 50'lerdeki öncül çalışmalarda siyasi, politik davranışlar ve hareketler incelenerek; davranışsal yaklaşım ekolü savunularak siyasi davranış biçimlerinin kurumsallaşması tezi öne sürülmüştür.

Bir diğer görüşe göre de kurumsal Kuramın temeli ilk olarak siyasi ve politik davranışların incelenmesi sonucunda genel geçer kavramların oluşması ve davranışların yinelenerek kurumsallaşması olgusunun literatüre de eklenmesi ile atılmıştır.

Yine öncül çalışmalarda, tutum değişikliği yaklaşımları da ele alınmıştır. Organizasyon ve kurumlarda kurumsal kuramın başlarında siyaset bilimi kuramları ile de açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumsal düşüncede; Organizasyonel, ekonomik, siyasal süreçler ve düşünceler kendi kendine şekil alır ve gelişir. Kurumsal düşünce özel amaçla bir araya gelen çıkar grupları ile toplum arasındaki ilişki açıklanırken araç olabilir (Leffler 1992).

Truman Kollektif mantığın (Faaliyetin Mantığı ve Milletlerin Yükselişi ve Düşüşü) adlı adlı eserlerde bir siyasal politik davranışı kurumsal bir düşünceyle açıklamaktadır.

Truman gibi kurumsal düşünceciler gözlemlenebilir davranış ve fenomenlerin bilimsel olarak odak noktasını önemseyip aynı bakış açısından bakmaktadırlar. Sosyologların sebep sonuç ilişkisini gözlemlenebilir süreci daha iyi anlatabilme çabası görülmektedir (Leffler, 1992). Davranışsal iktisat tahmin etme değil ideal olanı, mevcut işleyişi bilimsel bakış açısıyla anlatmaktır. Kısaca uygulanan davranış biçimlerinin sorgulanarak bilimsel olarak anlaşılıp açıklanmasıdır.

Tarihsel kurumsalcı bakış ise; Politik sistemleri Karşılaştırmalı analizlerle temelinde çalışan ekolde kurumsal kuramla ilişkilidir. Kurumsal kuramdaki rasyonel secim tanımlaması iktisadi düşüncenin özündeki rasyonel seçim belirli koşullar altındaki kurumsal kuramdaki rasyonel seçim tanımlamasıyla da örtüşmektedir. Örgütsel strateji bakımından rasyonellik ise insan ve kaynakların araçsal etkinlik adına bir araya Gelmesidir. Weber; sistematik organizasyonları "Rasyonel burjuva kapitalizmi" olarak tanımlamıştır.

Kurumsal kurama göre; sadece etkili ve verimli olmak, örgütlerin varlığını devam ettirebilmelerine bağlı olmamakta, kurumsal kuramın oluşabilmesi için kurum, kurumsallaşma eşbiçimcilik ve meşruiyet gibi temel unsurların olması gerekmektedir.

Tolbert ve zucker (1987:22) 'e göre kurumsallaşma; Pazar ve teknolojideki değişimlerin davranışa dönüştüğü 'alışma' aşamasını takip eden, davranışların herkes tarafından kabul gördüğü 'nesnelleşme' aşamasıdır. Daha sonra ise davranışların dışa ilişkinlik kazanarak, kendilerini ifade ettikleri 'çökelme'aşaması gelmektedir. Kurumun tanımları bir yapının, niteliksel özelliklerini barındırmasına karşılık, kurumsallaşma ise bir süreci ifade etmektedir. Örgüt kuramları yazınında 1990 'lı yıllarda ağırlıklı olarak kurumsallaşma üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. (Barley ve Tolbert,1997)

İmmergut'un yorumuna göre kısaca; (Selznick,1987) kurumsallaşmayı adaptasyon, denge aracı olarak algılamış ve benimsemiştir. (Zucker, Meyer,Rowan, 1977) kurumsallaşmayı sosyal düzenin oluşması paylaşılması çevreyle birlikte anlamlandırılması, paylaşılan değerler ve meşru olma gibi kavramlar üzerine kurmuştur.(DiMaggio Powell 1983) ise kurumsallaşmamın başarılı yapıları örnek alarak oluştuğunu, örgütlerin bilinçaltındaki ana amaçlarının ise belirsizlikten kaçınma olduğunu vurgulamakta olarak tanımladıklarını aktarmıştır (Teorisel çekirdeği 1998).

Kurumsallaşmış yapıların kurallarından ve yaptırımlarından dolayı sürekliliğin geçerli olması, fakat makro düzeydeki değişimlerin olabileceği durumlarda, olumsuz şekilde değişiklik gösterebileceği vurgulanmaktadır. Kurumları insanların düşünceleri dışında, tarihsel ve kültürel açıdan ele alarak, insan davranışını rasyonel bir şekilde meşru olan davranışları düzenlemek 'kurumsal girişimci 'yerine 'rasyonel düşüncenin yoğun olduğu insan kurumlara getiri kazandırma düşüncesi hakim olmaktadır. Kurumsal kuramın en önemli özellikleri olarak sektör, ulus ve uluslararası düzeyde örgütlerin

yapılarının ve süreçlerinin incelenmesi olmaktadır. Kurumsal kuramın özellikleri araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Di Maggio ve Powell,1991).Kurumsalcı yaklaşımlar örgütlerin sosyal olarak yer aldıkları kurumsal çevreyi öne çıkarmaktadırlar. (DiMaggio ve Powell,1983;151) örgütler çevrenin bir niteliği olarak ele alındığını söylemektedirler. Bu yazarların açıklamalarında kurum, kurumsallaşma, meşruiyet, örgütsel alan ve eşbiçimcilik temel kavramlarını kullanmaktadırlar.

Kurumsalcı yaklaşım teknik çevreyi reddetmese de; kurumsal çevreyi kabul etmek ve verimli olmak için daha önemli görmektedir Çünkü örgütleri sosyal olarak faaliyette bulunan kurumsal birer yapı olarak görmektedir. Kurumsalcı yaklaşımdaki yapılar, aktörler, ekonomik eylemlerin şekillendirilmesi, rasyonel aktör, aktörün eylemi, yapının aktöre etkisi gibi kavramlar üzerinden çalışır. Kurumsalcı yaklaşım kurumsal yapı özelliklerini vurgularken; yerine göre kim daha önce gelir sorusu ”aktör ve yapı ilişkisi” ayrımının ve bunların karşılıklı bağı ile etkileşiminin üzerinde durulmasını dile getirir.

Zucker(1987) kurumsallaşmayı bir süreç olarak tanımlarken, sosyal gerçekliğin çeşitli şekiller ve ölçülerle sahip olduğu bir nitelik olduğunu da vurgulamıştır. Bunun sonucunda bir eylemin kurumsallaşma ölçütü, bu eylemin aktörler tarafından içeriği değiştirilmeden tekrarlanması ve nesnellik özelliği taşıması, dışsal olarak algılanarak tanımlanmış olmasıdır. Nesnellik düzeyi yüksek dışsallaşması da yüksek olan durumlarda kurumsallaşma düzeyi de aynı oranda yüksek olmaktadır Zucker (1987). Toplumla ilişkileri betimlenirken önce yapıların (kurumların) mı yoksa önce aktörün mü vurgulanması gerektiğini tartışır. Aktörü; işleyişi fark eden, benimseyerek isteyen ve gerçekleştirebilenler olarak ele alırlar.

Ayrıca kurumlarında da aktör olarak görülebileceği ve kurumların işleyişleri konusunda analizler yapılmaktadır (Zucker, 1987).

Bir diğer önemli açıklamaya göre ise, bir amacı için ortaya çıkan nedensel yapılar mevcut kültürel ve sosyal alanlarda köklü halde bulunmakta olduğundan dolayı kurumlar da yerleşik şekilde bu yapıların içinde yer almaktadır (Zucker,1987; Meyer, 2008).Zucker(1987) ‘e göre örgütsel alan kavramının sektörle ya da popülasyonla ifade edilmemesi gerektiğini aktörlerin gücünün ve çıkarlarının etkisinin az olması, teknik ve kurumsal çevre olarak iç içe geçmiş yapının tüm örgütleri bir şekilde etkileyebildiği , insanların çoklu sosyal gerçeklikler arasında seçim yaptığının önemsenmediğini, yeni

kurumsal kuramın kaynak bağımlılığı kuramının bir versiyonu şekline getirebileceği varsayımları kuramın eksik olan yönlerine yaptığı eleştirileri arasında yer almaktadır. Zucker (1987) bir cisim ne ölçüde etkileşip nesnelleşmiş ise kurumsallaşma o kadar gerçek olmuştur şeklinde ifade etmektedir.

Parsons; kurumsallaşmanın genellikle kültürel temellerini incelemiş; yeni kurumsal yaklaşımcılardan ayrılarak kurumsallığı, bireylerin ilişkilerini düzenleyen bir normlar sistemi şekliyle anlatmaktadır. Parsons (1985).

Selznick (1987) çalışmalarında ilk olarak örgütsel yapılarını, teknik ve kurumsal özellikleriyle çevresinden esinlenen sistemler olarak ifade etmektedir (Selznick,1987). Selznick ve Parsons(1985)'un da içinde olduğu "yapısal-işlevselci" teorinin temel varsayımları olarak savunulmaktadır. Bu varsayımlar, önce yapısal unsurların varlığının sistemin işleyişine uyum gösterebilmesiyle sürdürülebilir olmasını öğretir.

Dolayısıyla bu varsayım "teorinin" yapısal yönünü oluşturarak, kurumsalcı düşüncenin savunduğu en temel düşünce olan örgütlerin varlıklarını kalıcı kılmak adına "kurumsal çevre unsurları" ile uyumlu olmaları gerekliliğini savunur. Çevreyi oluşturan sınırlamalar düşünceler ve normatif uygulamalar kurumsal süreklilik ve kurumların meşruiyetinin gerçekleşebilmesine sağlamaktadır. Selznick bazı örgütlerin salt birer akılcı araç olarak örgüt olup, bunun yanı sıra bazı örgütlerin de kendilerine özgü bir özellik sağlayarak diğer örgütlerden farklılaşarak, bazen de eylemsizlik düzeyiyle kurum haline geldiklerini varsaymaktadır. Kurumsallaşmayı; düzensiz ve yapılanmamış bir örgütlenmeden teknik olarak, istikrarlı ve düzen içinde sosyal gelişim basamaklarını örüntü şeklinde tamamlamış ve değer kazanmış bir kavram olarak ifade etmektedir. Kurumsallaşmada örgüt ya da faaliyetlerden vazgeçmek zorlaştığında o örgütün ve işleyişin kurumsallaştığı gerçeği gözlenir.

Kurumsalcılar ise sosyal sistemin kurumsallaşarak, istikrar göstermesini ve ileriye dönük gerçekleştirilebilir düşüncesi içinde olmasını ister. Ayrıca sosyal sistemin ilişkilerinde kurumsallaşarak belirli bir rutinde olmasının ve yaygınlaşması ile belirsizliklerin kaybolacağı söylenir (Meyer, 2008).Toplumsal faaliyetlerin yinelenmesi ve bu eylemlere farklı kişilere göre benzer anlamlar taşıması sonucunda örgütlerdeki yapıların, uygulamaların, plan ve programların uygulanması kurumsallaşmanın

kendiliğinden oluşmayıp toplumda karşılık bularak gerçekleşip, çevrede kabul görmesi sonucunda kurumsallaşma oluşmaktadır.

Kurumsalcılara göre; kurumsallaşmanın bir süreç içinde gerçekleşerek sosyal kabülünün de bu süreç içerisinde oluştuğu, sosyal aktörlerin de kabul ettiği gerçeği görülmektedir. Bir davranışın doğru olup olmadığının doğrulanması ve kabul edilişi için bir süreç gerekmektedir. Davranış doğru olsa da olmasa da doğru olduğu şeklinde sosyal kabul bu süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Kurumsallaşmada değerlerin öneminden de bahsedilmekte ve sosyolojik tanımlamalarda kullanılan bilişsel form kavramına da atıf yapılmaktadır. Zira örgütler bir bilişsel form olarak da tanımlanmakta olup formları oluşturan değerleri dikkate aldığı zaman kurumsal olacağı söylenmektedir. Dolayısıyla değerler, kurumsal teoride merkezi bir unsur olarak görülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991; Scott, 1987; Selznick, 1996). Kurumsallaşma herhangi bir konudaki davranış, düşünce ve inanışın tarihsel olarak toplumda değer gören ve değer verilen kalıplara dönüşme sürecidir. Kurumsallaşma aşamasını da toplumsal kurumların, toplumun beklentilerini yetkin bir şekilde gerçekleştirebilecek duruma ulaşabilme sürecidir."

Kurumsal Kuramın ilk evrelerinde aktörler ve ilişkilerine pek yer verilmese de kurumlar; sosyolojik yararcılık ve fayda gözetilerek bir arada yer alan etkili aktörlerin ve yerleşik toplumsal ilişkilerin formel örgütlerin yer aldığı genel bir mekanizma ve sistemdir. Öncül çalışmalarda sosyal yapılar amaçlarıyla sınırlı, rasyonel açıklanmaya çalışılsa da kurumların sosyal hayatta gerçekleşen bütün unsurların davranış ve uyumunu fazlasıyla derinden etkilediği varsayılmaktadır (Meyer, 2008).

Kurumsal kuramla ilgili çalışmaların sonucunda, ekonomik ya da politik kurumsalcılar düzenin işleyişini ele alırken, sosyologlar ise bütün analizlerine yapısalcı bakmakta ve kurumları dâhil ederek sistemin işleyişi genelinde açıklamalar yapmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1991). Dolayısıyla, ekonomik ve politik yönden yapılan incelemelerde; kurumların ortak bir çevrede i faaliyette bulunarak, örgütlerin bu sistemin bir parçası olduğu görüşü güçlü bir şekilde kabul görmektedir.

Kurumsallaşmaya ekonomik ve politik açıdan bakan kurumsalcılar, kurumsal düzenin kurallarına odaklanırken; sosyolojik açıdan inceleyen sosyolog kurumsalcılar ise; bütünün analizlerine yapısal açıdan bakarak sosyal unsurları dahil ederek sistemin işleyişi ve amacına yönelik açıklamalar yapmaktadır. Kurumsal çevre ise sistemin meşruiyet

içinde olup olmadığına, benimsenmesine odaklanmaktadır. Teknik çevre de kurumların etkin olup olmadığını inceleyerek; verimliliğine, işlevlerini gerçekleştirebildiğine bakmaktadır. Ayrıca teknik çevre, örgütün kullandığı teknolojiye, üretim süreçlerine ve piyasa ilişkilerine odaklanmaktadır. Teknik çevre yaklaşımlarının karşısında, örgütlerin teknik sistemin bir unsuru olmanın yanında, sosyal sistemlerin oluşumunu sağlayan sosyal gerçekliğin ele alındığı kurumsal çevreyi oluşturan bir unsur olmaktadır (Scott 1987).

Kurumların, kurumsallaşmış sosyal hayat içindeki unsurların, sosyal hayattaki davranış ve uyumunu kökten ve etkili bir şekilde etkilemektedir.

Bir örgütün meşruluğu; eylemlerinin gerçekleştiği, esas itibariyle toplumsal alandaki; yasalara normlara, değerlere, inançlara uygun olmasına bağlı olmaktadır. Örgütler teknik çevre olan koordinasyon ve kontrol faaliyetleri ile ilgilenirken, bunun yanında bir sosyal sistemin (kurumsal çevre) içinde bulunmaktadır (Suchman 1995).

Kurumsal Teorinin yerleşik olduğu kavramları, bilimsel, disipliner, organizasyonel, ekonomi ve siyaset bilimi incelemektedir. Kurum tanımı ve kavramsallaştırmalar, değerler, normlar, devamlılık, tarihsel bakış, sosyal sistemler ve yapılar içeriğinde tanımlanmaktadır. Toplum, çevre, kültürel sistemler ve unsurlarının kesişme noktası insan faktörünün önemini vurgular. Kurallar, araçlar, düşünceler, normlar, yargılar ve kurumsallık ile mevcut olanı gösterme ve açıklamaktır.

Yeni kurumsalın temellerini (Organizational Theory) örgüt teorisi kısıtında yorumlandığında; amaçlara ulaşma adına rasyonel kurallı işbirlikçi bir araç, hayatta kalması adına yapılması / sahip olunması gereken değişimler, uygulamalar, Teknik çevrenin yanında kurumsal çevrenin önemine vurgu yapılmaktadır. Sektör, ulus ve uluslararası düzeyde örgütlerin yapıları ve süreçlerinin açıklanması örgütün meşruluk kazanmasını ifade etmektedir.

Yeni Kurumsal Kuram; çevreye uyum düşüncesinin gerekliliğini benimsemektedir. Kurumsalcıların, çevrenin kendine özgü özelliklerinin ve çevreye uyum tanımının gerçekleşebilmesiyle görüşlerin farklılaşacağı ileri sürülmektedir. Kurumsalcılar ayrıca koşul bağımlılık kuramındaki gibi kendine özgü ideal tip yapı ve yönetim uygulamaları olmalı ve benimsetilmeli görüşünü farklı çevreler olduğunun göz ardı edilmemesi gereğinden hareketle eleştirirler. İşleyişte birbiriyle etkileşen örgütlerin yapı ve yönetim açısından birbirlerine benzeyeceğini de reddetmemektedirler. Ancak kendilerine

bulundukları çevreye özgü yapı farklılaşmaları olacağını söylemektedirler. Örneğin, hastaneler, okullar, süpermarketler, otomotiv üreticileri, bankalar uygulamalar açısından birbirlerine çok benzemekte olsalar da ülkeler arası toplumlar arası tarihsel süreçlerden dolayı bağlamsal farklılıklar olacağından kendine özgü kurumsal formlar meydana çıkacaktır. Zucker (1977)'e göre kurumsalı ve teorilerini açıklaması zordur. Çünkü sosyal eylemi olduğu gibi kabul edilen varsayıma açıklayıp inceleme çalışılır. Organizasyonların kurumsal örgütlenme teorileri ve bunların kesişme noktalarıyla, organizasyonların kurumsallaşması ile ilgili yaklaşımları merkezi kavramlarla gösterir ve belirler.

Ayrıca ekonomi ve siyaset bilimini de içine alıp yeni kurumsalcı yaklaşımında temelini atar. Zucker' e göre örgütlerde kurumsallaşma kuralları olan organize bir eylem ve düzgün sosyal bir olgu olurken bulunduğu yapıların çevrelerin ve kendisinin resmi olması ve kurumun burada yerleşik olması gerekmektedir. ayrıca belirli aktörlerle koşullara bağımlı olmadan kişisel olmayan, nesnel kuruluşlar olması bu sıfatlara uygun olması ile tanımlanabilmektedir.

Siyaset bilimi ve kamu yönetimi ekolündekiler eleştirel bir düşünceyle, yeni kurumsalcı yaklaşımın yeni olmayıp önceki deneyimlerde ve çalışmalarda görülen kavramların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Kısaca yeni kurumsal kuram başlığında toplanan görüşleri inovatif görmemektedirler (İmmergut 1998).

Yeni kurumsalcılar teorilerini anlatırken üzerinde uzlaştıkları tek bir tanım ve model sunmadıkları için, bilimsel alanlarda kabul görmüş araştırma yöntem ve metodolojilere de bağlı kalmamayı tercih etmektedirler. İmmergut' un da benimsediği grup, yeni kurumsal kuramı üç farklı başlıkta incelemekte ve daha anlaşılabilir olacağını savunmaktadır. Bu başlıklar rasyonel seçim, örgütsel teori bakış açısı ve tarihsel kurumsalcı bakış açısıdır (İmmergut 1998 Yeni Kurumsalcılığın Çekirdeği). Kurumsal Kuramın teorik çekirdeğini oluşturmak adına davranışsal bakış açısı ile örgütsel bakış açısı temelinde inceleme ayrılarak teorik bir çerçeve oluşturulabileceğini söylemektedir (İmmergut ,1998).

Rasyonel seçim başlığına cevap aranırken; günümüzde modern sosyal bilimler ile weber'in görüşleri ve ortaya koyduğu harman incelenirken; Weber sadece sanayi toplumunun ve örgütlerin yükselişi ile toplumun rasyonelleşmesi arasındaki ilişkiyi incelememiştir. Toplumun rasyonelleşmesi ve amaçlara ulaştıracak araçlar, örgütün içinde belirlenmesi kast edilse de örgüt teorisinde; İmmergut (1998) teknik çevre ile rasyonel

olmayı açıklarken çevredeki kurumsal yapısının, sembolik nedenlerden dolayı rasyoneliteyi uygulayabilmeyi tartışmaya açmaktadır.

Davranışların, olguların, isleyişin, süreçlerin, mevcut olan çalışmaların, kurumsalcı yaklaşımın ideali olmadığından dolayı, teknik çevrenin tam rasyonel gösterilebilir olması açıklanabilir ancak kurumsal çevresinin izin verdiği kadar rasyonel olabilir.

Kurumsal kuramın çekirdeğinde farklı alanlar sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi alanlar çekirdeği tanımlarken; onların kavramları ve çalışmalarının teorinin gelişmesinde ve benimsenmesinde katkılarının olduğunu vurgulamaktadır (İmmergut 1998).

Kurumsal kuramın ana çekirdeğinde; rasyonel seçim ve davranışçılıkta da daha etkili bir dengenin oluşumu, kurumsallaştıkça denge ve düzen anlamında kesin bir sonucun olmaması günümüz siyasetinin ve toplumun bir sonucudur. Bu sonucun nedenlerinden birisi de, sosyal farklılıklar ve eşitlik tercihler üzerinde problematiklerin olmasıdır.

Organizasyonun kurumsallaşması kısaca kurumsal hale geçmesi; bilginin işlenme rutinleri ve sınıflandırılmasından kaynaklanabilir (İmmergut 1998). Organizasyonların sistematik hale gelmesini, organizasyonların kurumsal hale gelmesinin sağlayacağını öngörmektedir (İmmergut 1998).

Kurumsalcılar; örgütün çevresini bağımsız nesnel ve teknik bir yapı olarak görmez, çevreden bağımsız düşünmezler. Kurumsalcılığın doğasında; yerleşik normlar kurallar ve beklentiler, gelenekler bulunurken, sürdürülebilirliğin sağlanması çalışmaları ve gayretleri yer almaktadır. Uluslararası organizasyonlarda; neoliberal kurumsalcılık açısı ele alınmaktadır. Kurumsal realiteyi, belli etkileşim ve aksiyonlarla, yapısal bir şekilde ele alarak ve gelişimine yönelik düşünceler konusunda fikir birliğine varılabilmektir. Yapısal zorlukları aşmak adına kurumsalcıların, rasyonel düşünceleri seçerek işbirliğine yönelinmesinin yararları önem kazanmaktadır. Kurumlarda bulunan bilgi kaynağının zenginliğinden dolayı, kurumsalcı yaklaşımdan siyaset biliminin literatürünün oluşmasından yararlanılırken, yeni kurumsal yaklaşım da konuyu aydınlatır.

Örgütler sosyal bir çevrede bulunarak bu çevreden etkilenmekte, bu çevreyi de etkilemektedirler. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda; faaliyetlerle ilgili kararlar alınırken; çevrenin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadırlar (Selznick,1990; DiMaggio ve

Powel,1991). Bu yaklaşım; örgütlerin varlığının, çevresindeki sorumluluklarına ve sosyal güçlerle olan diyaloglarına bağlı olduğunu açıklamaktadır (Selznick,1990). Ayrıca sistemin içerisinde olan örgütlerin farklı çalışmaları amaçlayarak bu çalışmalarını gerçekleştirebilmek adına planlama yapıp, karar alırken çevreyi dikkate almasının önemi vurgulanmakta olup bu şekilde uygulamaya geçilebileceği açıklanmaktadır (Selznick,1990; DiMaggiovePowell,1991).

Dolayısıyla; örgütlerin var oluşları ve sürekliliği çevre şartlarına uyumu ve sosyal güçlerle olan diyaloğunun ve iletişiminin önemi büyüktür (Selznick, 1990).

Örgütlerin kurumsal çevre ile kuşatılarak meşruiyet kazandığını varsayan kurumsalcı yaklaşıma göre, bütünlük içindeki ilişkilerin örgütsel analize katkı sağlaması adına kurumsallaşma kavramını kavramsallaştırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1991). Buna göre, İçinde bulunulan sosyal ve kültürel bağlam kuralları, normları ve inançlar, zihinsel kalıplar (bilinçli bir organizma) tarafından yönlendirilir.

Kurumsal çevrede yer alan en önemli örgütlenmiş yapılara örnek olarak devlet, meslek ve ticaret odaları, sanayi ve iş adamları dernekleri, düzenleyici yapılar ve kurullardır. Kurumların şekillendiği alanda yer alan bir kurum olan devlet toplumun yasal çatısını oluşturan en önemli örgütlenmiş bir yapıdır. Devlet ayrıca örgütler için gerekli kaynakların meslek kuruluşları müşteriler tedarikçiler vb. kuruluşlar tarafından sağlanmasını kolaylaştırır.

Sistem örgütlü bir bütünü oluşturan birbirine bağlı öğelerdir (Hoy ve Miskel 2012).

Teknik ve kurumsal çevre ayrımı; örgütün çevresine mikro ve makro açıdan bakarak ortaya çıkmıştır. Örgütlerin kurumsal yapıları etkilemesi sonucunda, kurumsalcı ve realist görüşün oluşmasına sebep olmuştur.

Kurumsallaşmanın önem taşıyan sonuçlarından birisine göre de örgütsel yapı ve etkinliklerin "teknik zorunlulukların dışında bir önem" kazanmasıdır (Özen,2010:249). Örgütler bulundukları çevrede meşru olma çalışmaları sonucunda önem kazanırlar. Selznick'in araştırmalarının odağında, örgütlerin bilindikleri gibi ussal olmadıkları savıyla da bunu kanıtlamaktadır (Özen ,(2010). Dolayısıyla Ussallık kavramı nedeniyle her bir örgüt verimlilik ve etkinlik ekseninde çalışmalarını yapmaktadır.

Yeni kurumsal kuramın amacı; yapısının ve etkinliklerinin doğru ya da yanlış olması değil, bulundukları çevrede uyum gösterip meşru olabilmek için çaba göstererek kendini kabul ettirebilmektir. Kurumsalcı yaklaşımın; teknik çevrenin ve realist bakış açısının net bir açıklama yapamadığından dolayı, eksik kalan konuları daha anlaşılır biçimde açıkladığı savunulmaktadır. Örgütlerin faaliyetlere ihtiyaç duyduğunu, teknik çevre savunurken, kurumsal çevresi tarafından da örgütlerin meşruiyet kazanmış olması gerektiğini açıklamaktadır (Perrow, 1985: 152; Tolbert ve Zucker, 1983: 22).

Bunun yanında kurumsal çevre ve teknik çevrenin birbirlerini etkileme dereceleri ile ne kadar ayrı ve bağımsız olduğu ve karşılıklı etkilenmeleri, sorunun güncelliğini devamlı kılarak tartışılmalara devam edilmektedir (Scott ve Meyer1991).

Sonuç olarak bu iki çevrenin görüşlerinin birbirinin zıt şekli gibi algılansa da birbirlerini tamamlayarak etkilerini sürdürebilecekleri tartışılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal çevre, örgütlerin yapı ve işleyişlerini şekillendiren bir çerçeve içinde kendilerine uygun gördükleri yasallığı hak etmeye çalışmaktadır.

Kurumsal eşbiçimcilik zaman diliminde, örgütler arasındaki benzerliktir (Deephouse,1996:1024)). Bu tanım kurumsal eşbiçimciliğin durum boyutunu vurgulamaktadır. Kurumsal çevredeki örgütsel yapıların homojenliğini odak noktası olarak açıklarken, kurumsal eşbiçimciliği içine alan süreçler olmaktadır (Beckert,1999:778).

Örgütler arasında oluşan kurumsal eşbiçimciliğin asıl sebebi, (Scott ve Meyer,1991)'in de vurguladığı gibi kurumsallaşmış çevrelerde doğruluğu kabul gören ve benimsenen oluşumları uygulayan örgütlerin, kurumsal çevre tarafından ödüllendirilmesidir (Crank,2003:186-187). Örgütlerin zorlayıcı, öykünmeci ve normatif olarak birbirlerine benzer şekil alması eş biçimci olarak ifade edilir.

Dolayısıyla örgüt yapılarının birbirine benzer hale gelmesini vurgulamaktadır. Zorlayıcı, öykünmeci ve normatif olarak değişik biçimlerde oluştuğu ifade edilmektedir. Yeni kurumsalcıların da önemli görerek inceledikleri kavramlardan birisini de "eşbiçimcilik/izomorfizm" olarak adlandırmaktadırlar. Hawley'e göre eşbiçimcilik popülasyona dahil olan birimi, aynı çevredeki birimlere benzemeye özendiren, sınıflandırı bir süreçtir. Örgütsel benzerliğin çeşitliliği çevresel çeşitlilikten dolayı eşbiçimci olmaktadır (Hannan ve Freeman,1977).

Zorlayıcı eş biçimcilik Örgütün bağımlı olduğu diğer örgütlerin örgüt üzerinde bulundukları şekilli veya şekilsiz göstermiş olduğu baskıların sonucunda oluşmaktadır. Kısaca dışsal baskılar sonucunda oluştuğu bu baskıların kaynakları çeşitlilik göstermekte olduğu, en büyük baskının da devlet kuruluşları tarafından kaynaklandığına dair görüşler varsayılmaktadır. Bundan dolayı örgütsel yapıların değişimi ve benzeşmesi gerçekleşmektedir. Benzer sorunlara benzer çözümler sunarlar. Faaliyette bulundukları çevrede bağımlı oldukları kesimlerin düzenlemeleri ve beklentilerine uyma zorunluluğu sonucunda şekil almaları ve uygulamaları zorlayıcı eşbiçimcilik olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerin birbirine benzeşmeleri çok sayıda yapılan araştırmalar sonucunda gözlenmiştir. Bu çalışmaların pek çoğunda devlet ve meslek kuruluşlarının taklitçi, zorlayıcı ahlaki baskılarla örgütleri birbirlerine benzeştirmektedirler (Tolbert ve Zucker,1983).

Rekabetçi eşbiçimcilikte piyasa rekabetinde rasyonelliği savunan bir sistem vardır. Bu sistem açık rekabetin olduğu alanlarda geçerli olmaktadır. Örgütlerin dikkat etmesi gereken temel faktör olarak diğer örgütleri görmesi olduğu ifade edilir. (Mizruchi ve Fein.1999:656 657). Kurumsal eşbiçimcilik süreç içinde oluşan, benzer örgütlerin bir araya gelmesi sonucunda homojen yapı oluşmaktadır (Deephouse,1996:1024).Örgütler arasında gerçekleşen, kurumsal eşbiçimcilik Scottve Meyer(1994) 'in de savunduğu gibi, kurumsallaşmış çevrelerde doğruluğu benimsenerek kabul görmüş yapıları uygulayan örgütlerin, kurumsal çevre tarafından taltiflendirilmesi olarak görülmektedir (Crank,2003:186-187).Kurumsaldaki benzeşme ve eşbiçimcilik isteği benimsenerek gelenekselleşip sürdürülen yaşantılar ve denemeler yoluyla elde edilen bilgiler, kavramlar, görgül bilgiler ve kavramların uygulanması kurumsal olmayı getirmekte, benzeşmeyi ve eşbiçimcilik isteğini de doğrulamaktadır.

DiMaggio ve Powel çalışmalarında örgütsel alan bir bütün olarak algılanırken kurumsal yaşamı da oluşturan örgütleri de kapsamaktadır. DiMaggio ve powel (1991); öykünmeci eş biçimciliği belirsizliğe karşı uygulanan standart tepkiler olarak ifade eder. Hedeflerin ve yöntemlerin net olmadığı, çevresel olarak belirsizliğin çok olduğu durumlarda, örgütler birbirlerinden esinlenerek benzer uygulamaları taklit etmektedirler (Özen,2010:265). Örgütlerin belirsizlikler karşısında, Kurumsallaşmış uygulamaları alarak kendilerine adapte etmeleri eşbiçimciliğe bir örnektir bu tarz eşbiçimcilik literatüründe (taklitçi) öykünmeci eşbiçimcilik olarak tanımlanmıştır. Öykünmeci eşbiçimcilik içinde

olan örgütlerde verilen eğitim programları vermeleri, rakip firmaların da eğitim vermelerinden dolayı verildiğini ifade eder Scott ve Meyer (1994).Örgütler, profesyonellik kazanmak için normatif eşbiçimciliğe ihtiyaç duyarlar.

DiMaggio ve powel(1991)'a göre mesleki kuruluşlar profesyonel davranış kurallarını oluşturarak örgütlerin kurallara uyma zorunluluğu nedeniyle normatif olarak eşbiçimci olmuşlardır. Normatif eşbiçimcilikte; örgüt üyelerinin davranış şekilleri ve örgütlerin yapılandırılmalarında "sosyal ve bilişsel davranışların standartlaştırılarak" yasal olmasını ve örgütsel sürekliliğin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Marril ve McKee,1993:456).

Meslek kuruluşlarının önerileriyle, aynı norm ve işleyişleri benimseyerek uygulayan örgütler eşbiçimci hale gelirler. Örneğin meslek odalarının; mesleklerin işleyişlerine belirli şekilde standart davranışlar getirmekte, meslek odalarına üye olanların da iş yapma şekillerini örgütlerinde uygulamalarından dolayı eşbiçimcilik gerçekleşmektedir. Bundan dolayı da normatif eşbiçimcilik "profesyonellikle ilişkili değişim nedeni "olarak görülmektedir.

Örgütlerin çevrelerinde eğitim ve meslekleşme süreçlerinde gördüğü ahlaken doğru olduğunu düşündükleri uygulamaları benimsemeleri literatürde ahlaki normatif eşbiçimcilik olarak tanımlanmaktadır.

Mesleki eğitim ile ele alınan ussal modelleri örgütlerin benimsemesi sonucunda bazı modeller eşbiçimci şekilde yorumlanır (Özen,2010). Örgütteki yöneticilerin ve uzmanlaşmış çalışanların sürekliliğinden dolayı profesyonelleşmelerinin sonucunda oluşan işleyiş de normatif eşbiçimcilik olarak görülür. Toplam Kalite Derneği (KALDER) başta olmak üzere aktörler tarafından, ülkemizin kalkınması adına toplam kalite yönetimi düşüncesini benimseyip yaygınlaştırılması sağlanmaktadır (Özen 2002).

Büyük holdinglerin uygulamaları sonucunda ulusal başarıya ulaşmaları; toplam kalite yönetiminini, örgütsel başarı ve ülkenin kalkınması adına çok sayıdaki kuruluşun; bu işleyişin doğruluğuna inanarak, uygulayarak, benimseyerek ahlaken eşbiçimciliği kabul etmişlerdir (Özen 2002). Normatif eşbiçimcilik, profesyonelleşme isteğinden dolayı belirli meslek gruplarının çeşitli normları oluşturması sonucunda yaygınlaşır (Çakar ve Danışman,2012:257).

Sistemde farklılaşan yapıların kurumsalcılara göre istikrarlarını koruyamayacaklarından faaliyetleri sona erer. Kurumsal Kuramın ilk evrelerinde aktörler ve ilişkilerine pek yer verilmese de kurumlar; sosyolojik yararcılık ve fayda gözetilerek bir arada yer alan etkili aktörlerin ve yerleşik toplumsal ilişkilerin formel örgütlerin yer aldığı genel bir mekanizma ve sistemdir. Öncül çalışmalarda sosyal yapıların amaçlarıyla sınırlı, rasyonel açıklanmaya çalışılsa da sosyal hayatta kurumların; bütün unsurların davranış ve uyumunu derinden ve fazlasıyla etkilediği iddia edilmektedir (Meyer, 2008).

Kurumsal aktörlerin davranışları, karşılaştıkları durumlar, aktörü yöneten bir kimliğinin olduğu gözlenmektedir. Bu kimlik; kurumsal davranışları yönetebilmesi, belirli kurallara uyum gösterebilmesi sonucunda oluşmaktadır. Kurumsal aktörler, karşılaştığı durumları belli perspektif açısıyla bakarak yönetmektedir. Dolayısıyla durumlar, olgular, kurumsal kimliğiyle ve kurumsal davranışıyla cevap bulur. Belirli koşullarda kurumsal aktör içinde bulunduğu durumu analiz ederken; kendi kurumsal bakış açısını ve kimliğini kullanır. Kurumun kendi kurallarının olması kurumsal aktörün kaidelerinin ve kimliğinin var olması; kendi alanını yönetirken bu özellikler doğrultusunda olayları çözümler.

Kavramla ilgili araştırmalarda ekonomi ve politika açısından kurumsalcılar düzenin kurallarına odaklanırken, sosyologlar ise bütün analizlerine yapısalcı bakmakta ve kurumları dâhil ederek sistemin işleyişi genelinde açıklamalar yapmaktadırlar. (DiMaggio ve Powell, 1991).

Örgütsel alan; ortak kurumlardan etkilenen ve onları etkileyen örgütlerden oluşmaktadır. Örgütsel alan belirli bir ortak anlam sisteminin paylaşan, anlamlı bir biçimde birbiriyle etkileşen grupları içine alan bir kümedir. Ortak bir sorunu paylaşan örgütler sonucunda belirli bir örgütsel alanı oluştururlar. Dolayısıyla, ekonomik ve politik araştırmalara göre kurumların, çevrenin içerisinde faaliyetlerini sürdürdükleri ve örgütlerin bu sistemin bir unsuru olduğu görüşü yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Örgütün, piyasa ilişkileri ve üretim süreçleri üzerine odaklanan teknik çevre temelli yaklaşımların aksine, kurumsalcılar olarak bilinen bu araştırmacılara göre; örgütler, teknik sistemler olarak görülmekten daha ziyade, diğer sosyal sistemler gibi sosyal gerçekliğin vücut bulduğu kurumsal çevrenin bir unsuru olarak algılanır (Scott, 1987). Oysa, örgütler hem teknik ilişkilere hem de kurumsal bağlamı içerecek bir şekilde, bir taraftan koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini ele alırken (teknik çevre) diğer taraftan da kanıtlamak zorunda

oldukları bu açıklamaları gereken bir sosyal sistem (kurumsal çevre) içerisinde bulunmaktadırlar (Suchman, 1995).

Kurumsalcılar; Koşul bağımlılık kuramının aksine çevreyi örgütün çevreden bağımsız nesnel ve teknik bir yapı olarak görmez, çevreden bağımsız düşünmezler. Örgütlerin hem etkilediği hem etkilendiği sosyal olarak oluşmuş kurumsal bir çevrede yer aldıklarını söylemektedirler. Ayrıca aynı çevre ve sistem içerisinde olan örgütlerin farklı amaç ve faaliyetleri olabileceğini ancak amaç ve faaliyetlerle ilgili karar alınırken çevreye göre adım atılması gerektiğini öne sürerler (Selznick, 1990; DiMaggio ve Powell, 1991).

Bu düşünceye göre örgütlerin varlığı, tam olarak kontrol edemediği çevresindeki sorumluluklara uyumuna ve çevresindeki sosyal güçlerle olan iletişimine bağlı olmaktadır (Selznick, 1990). Örgütlerin çevrelerinde ve kurumların içeriğinde "toplumun paylaştığı normlar ve değerler" vardır.

Yeni Kurumsal Kuramcılar, örgütlerin meşruiyet kazanma çabalarını öne çıkarır. Örgütlerin hayatta kalmasının önemli bir faktörü olarak çevrede meşruluk kazanmaları gerektiğini savunur. Örneğin bankaların yerleşik bulunduğu kurumsal yapıda kabul görmüş şekilde davranmalarının meşruiyetlerini güçlendirdiği gösterilmiştir (Deephouse 1996).

Kısaca meşruiyet; örgütlerin kabul edilebilirlilik kazanarak hayatta kalmaya devam etmeleri olarak tanımlanır. Bir varlığın meşruluk kazanması için; eylemlerinin istenilen, uygun ve doğru olduğuna dair genel algı ya da varsayım oluşması gerekmektedir Ayrıca kurumsallaşabilmek için de tekrar eden davranışlar rutinler kurallar geliştirilmeli ve toplumsal

Örgütlerin meşruiyet kazanma mücadelesindeki temel etmen; toplumda yer alıp sürekliliğini sağlarken taraflarının desteğini alması gerekiyor. Dolayısıyla örgütler işleyişleriyle toplumun içinde meşrulaşmaya çalışmaktadır. Örgüt kuramları yazını incelendiğinde; kurumlara göre meşruluğun tanımı farklı olacaktır. Dolayısıyla genel olarak ifade edildiğinde, meşruluk normlar, tanımlar, inançlar ve değerler içeriğinde sosyal sistemlerde oluşan uygunluğu kabul gören davranışlar olarak algılanır (Suchman,1995).

Bundan dolayı bir örgütün davranışlarının meşruluğu, içinde bulunduğu çevredeki normlara, inançlara, değerlere ve yasalara uygun olmasıdır. Gerekli yasal izinleri alınmış

olsa da, bir işletme faaliyette bulunacağı çevrenin toplumsal kabul edilebilirlik şartlarını karşılamaz ve eleştiriye maruz kalırsa bu meşruluk kazanmasına engel teşkil edebilir.

Meyer ve Scott (1994)' a göre örgütün meşru kabul edilen davranışları uygulamaları geliştikçe kurumsallaşması da gelişmektedir. Buna ek olarak sistemin bir unsuru olarak kendi çevresinden öğrendiği rutinleri de dikkate alması kurumsallaşmasını ve kaynaklara erişmesini sağlamaktadır. Kanıksanmış bilimsel olarak uygun olduğu gösterilmiş, çıkarlara uygun olduğu kanıtlanmış, değerlere yargılara uygunluğu tespit edilmiş meşrulaşmalar önemli görülür. Bunlardan en etkilisi bilişsel olarak tanımlanan meşruiyet türüdür Bunlar bilimin ve yasaların statü kazandırdığı yerleşik kurumlardan geldiği için her zaman doğruyu gösterdiği varsayılır.

Genel anlamıyla çevre bir şeyi saran ve kuşatan olarak algılanmaktadır. Örgüt kuramında ise örgütün dışında kalan tüm şeyler olarak varsayılmaktadır. Çağdaş örgüt kuramları örgütü çevreyle ilişkili görmekte olayların içeriğini anlamak için kavramsal dil olarak "açık sistem varsayımını ve kuramını benimsemektedirler. Zaman içerisinde "örgütü çevresinden ayrı göremeyeceğimizi görüp kapalı örgütlerin yaşamasının mümkün olamayacağına göre örgütleri çevreleriyle ilişkilendirme görüşüyle benimsenmiş örgütlerin açık sistemlerle açıklanmaya başlanıldığı görülmektedir.

Örgütlerin etkinliklerini kanıtlayarak yükümlü oldukları ve böylelikle meşruiyet elde edebilecekleri kurumsal çevre içerisinde olduklarını ifade eden kurumsalcı yaklaşımın, örgütsel analize en önemli katkılarından biri olarak, birbirleriyle örtüşecek şekilde, birbiriyle benzer kurumlardan oluşan kurumsallaşma kavramını oluşturmaktadır (Meyer ve Rowan, 1991).

Buna göre, İçinde bulunulan sosyal ve kültürel bağlam kuralları, normları ve inançlar, zihinsel kalıplar (bilinçli bir organizma) tarafından yönlendirilir.

Kurumsal çevrede yer alan en önemli örgütlenmiş yapılara örnek olarak devlet, meslek ve ticaret odaları, sanayi ve iş adamları dernekleri, düzenleyici yapılar ve kurullardır. Kurumların şekillendiği alanda yer alan bir kurum olan Devlet toplumun yasal çatısını oluşturan en önemli örgütlenmiş bir yapıdır. Devlet ayrıca örgütler için gerekli kaynakların, meslek kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler vb. kuruluşlar tarafından elde edilmesini kolaylaştırır.

Sonuç olarak bireylerin bilinçli bir şekilde bir araya gelerek kurdukları faaliyet ve iş birliğine yönelik yapılanmalar örgüt olarak adlandırılmaktadır. Örgüt, bireylerin tek başına ulaşamayacakları amaçları, başka insanlarla işbirliği içerisinde gerçekleştirmelerini sağlayan bir araçtır. (Çelikten,2008). Örgüt kültürü içinde bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel ve tarihi durumlarından etkilenmektedir. Sistem örgütlü bir bütün oluşturan birbirine bağlı ögeler olarak görür (Hoy ve Miskel 2012). Örgütün içinde bulunduğu çevresine tek yönlü ve çok yönlü bir bakış, teknik ve kurumsal çevre ayrımını öne çıkarmaktadır. Kurumsal yapıların örgütleri, örgütlerin kurumsal yapıyı etkilemesi üzerine yapılan tartışmaların sonucunda realist ve kurumsalcı yaklaşımların öne çıkmasını sağlamaktadır.

Kurumsalcı yaklaşımın; teknik çevrenin ve realist bakış açısının açıklayamadığı ya da eksik bıraktığı noktaları daha anlaşılır şekilde açıkladığı varsayılmaktadır. Teknik çevre yaklaşımı; örgütlerin etkinlik içinde olmasını, kurumsal çevre yaklaşımı ise örgütlerin meşruiyetini kazanması gerektiğini savunur (Perrow, 1985: 152; Tolbert ve Zucker, 1983:22).

Bundan dolayı iki çevrenin birbirlerinden ayrı ve bağımsız olmalarının ölçülerinin birbirlerini karşılıklı etkilemekte olması sebebiyle doğan sorun güncelliğini korumakta ve tartışılmaktadır Scott ve Meyer (1991). Teknik çevre ve kurumsal çevre birbirlerine zıt gibi algılansa da, bu iki çevrenin birlikte etkileşimlerini sürdürerek var olmaktadırlar.

Yeni Kurumsal Kuramcılar, örgütlerin meşruiyet kazanma çabalarını öne çıkarır. Örgütlerin hayatta kalmasının önemli bir faktörü olarak çevrede meşruluk kazanmaları gerektiğini savunur. Örneğin bankaların yerleşik bulunduğu kurumsal yapıda kabul görmüş şekilde davranmalarının meşruiyetlerini güçlendirdiği gösterilmiştir (Deephouse 1996).

Kısaca meşruiyet örgütlerin kabul edilebilirlilik kazanarak hayatta kalmaya devam etmeleridir. Meyer ve Scott (1991)' a göre örgütün meşru kabul edilen davranışları uygulamaları geliştikçe kurumsallaşması da gelişmektedir. Buna ek olarak sistemin bir unsuru olarak kendi çevresinden öğrendiği rutinleri de dikkate alması kurumsallaşmasını ve kaynaklara erişmesini sağlamaktadır.

Bir varlığın meşruluk kazanması için; eylemlerinin istenilen, uygun ve doğru olduğuna dair genel algı ya da varsayım oluşması gerekmektedir Ayrıca kurumsallaşabilmek için de tekrar eden davranışlar rutinler kurallar geliştirilmeli ve

toplumsal olarak inşa edilmiş inançlar değerler normlar sistemine de uygunluk göstermesi de gerekmektedir. Değerler, normlar, inançlar toplum tarafından inşa edilmektedir. Bundan dolayı bir örgütün etkinlik ve eylemlerinin meşruluk kazanması, içinde bulunduğu toplumsal alandaki normlara, inançlara, değerlere ve yasalara uygun olmasıyla gerçekleşmektedir. Gerekli yasal izinleri alınmış olsa bile, bir işletme faaliyette bulunacağı çevrenin toplumsal kabul edilebilirlik şartlarını karşılamaz ve eleştiriye maruz kalırsa bu meşruluk kazanmasına engel teşkil edebilir.

Kanıksanmış bilimsel olarak uygun olduğu gösterilmiş, çıkarlara uygun olduğu gösterilmiş, değerlere yargılarına uygun olduğu gösterilmiş meşrulaşmalar önemlidir. Bunlardan en etkilisi bilişsel olarak tanımlanan meşruiyet türüdür Bunlar bilimin ve yasaların statü kazandırdığı yerleşik kurumlardan geldiği için her zaman doğruyu gösterdiği varsayılır.

Eşbiçimcilik kavramını da kısaca özetlersek; örgütlerin belirsizliklerini azaltabilmek, kurumsal çevrenin sınırları içeriğinden hareketle kaynak desteğine ulaşabilmek için, yapıları, kültürleri ve çıktıları açısından homojen yapıyı yakalamaları gerekir. Eşbiçimciliğe ulaşmak adına örgütlerin kurumsal çevrelerini gerçekleştiren unsurları izleyerek değerlenlendirmesi sonucunda yapısal unsurlarının uygunluğunun sağlanmasına çalışılmaktadır.

Kurumsalcılıkla ilgili yakın dönemde yapılan çalışmaların sonucunda değinilen, örgütlerdeki benzerliklerin yanı sıra farklılıkların da incelenilmesini sağlayacak şekilde kurumsal değişimin gerekçeleri, sonuçları ve kurumsal değişim süreci de kurumsalcılık yazınında ifade edilmeye başlanmıştır.

Ruef ve Scott'ın (1998:878) da ifade ettiği gibi yakın dönemlerde çalışmalar yapan araştırmacılar; yasallık kavramını vurgulayarak örgütlerin yasallık kazanmasının; sosyal değerlerler ya da sosyal yönden geliştirilmiş modeller ile mi gerçekleştirileceği, kurumların ilgi alanlarının neler olması gerektiği, sosyal aktörlerin yasallık konusunda etkileri ve değerlendirmelerin ölçütleri üzerindeki araştırmaların nasıl yapılması gerektiğini içeren konulara odaklanılmaktadır. Diğer önemli olan çıkarım ise, kurumların belirli bir süreçte, sosyal yapı unsurlarının sonucunda meydana getirilerek işleyiş içinde olduğu düşüncesidir.

Ekonomi araştırmacıları, kurumsal yapı konusunun içeriğine çok az vurgu yaparken politik araştırmacılarda bu vurgu daha fazladır (Arslan,2019). Eyleyen ya da aktörün

makro yapılar içindeki konumunu açıklamaya ve anlamaya çalışırlar. Kuramcılar sosyal sistemi ve kurumsal bağlamları açıklarken, sosyal yapıyla örgütsel amaç arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Kısaca söylemek gerekirse yapısal unsurların sosyal sistemin işleyişine katkıda bulunmakta olduğudur. Bu varsayımda teorinin işlevsel temasını ve yönünü göstermektedir (Arslan,2019).

2.2. Makrokurumsal Kuram

Bazı araştırmacılar kurumsal çevreyi 'ulusal kurumsal bağlam' içeriğinde yeniden ele alarak kurumsal çevre kavramını tekrar yorumlamışlardır (Maurice vd.,1980; Orru vd.,1991). Bu çalışmaların sonucunda örgütlerin; içerisinde bulundukları ulusal kurumsal bağlama yerleşik oldukları vurgulanırken, örgütlere ilişkin geliştirilmiş olan evrensel modeller incelenmeye başlanmıştır (Foss,1999). Bu çalışmaların sonucuna göre; makro kurumsal yaklaşımlar olarak adlandırılarak, örgütlerin yapı ve süreçlerini, ulusal kurumsal çevrenin şekillendirdiği tezine göre yeni bir bakış açısı doğmuştur. Bu yaklaşımın temel savlarını Campbell (2004:11) yeni kurumsalcılığın paradigmalarını üç başlık altında açıklamıştır. Bunlar; neo-klasik iktisattan esinlenen 'ussal seçim kurumsalcılığı' (Rational Choice İnstutionalizm), sosyolojik açıdan incelenen 'örgütsel kurumsalcılık' (organizational intitutionalizm), siyaset bilimini kapsayan tarihsel kurumsalcılık (historical intitutionalism) olarak ele alınmaktadır (Campbell,2004:11).

Araştırmacıların;(Oliver Williamson (1975), Douglas North (1990)) iktisadi ussal işleyişin rekabet piyasası koşullarında yer bulabileceği düşüncesinin her zaman geçerli olmadığının, başka kurumların da işleyişi gerçekleştirebilecekleri ortaya konulur (Campbel, 2004). Williamson (1975) ve North (1990) kişilerin davranışlarının kurumların oluşumunu etkileyeceği düşüncesiyle, ussal seçim kurumsalcıları aktörlerin, kurumların oluşumundaki ve değişim ve gelişimlerindeki önemini ifade ederler (Campbell,2004:15). Ussal seçim kurumsalcıların en büyük katkısı olarak kişilerin belirlenerek, kurumlar tarafından sınırlandırılıp kurumsal alan içerisinde seçim yapılabileceğini ifade etmeleridir (Campbell,2004:15).

Örgütsel Form; örgütsel yapının özelliklerine ek olarak bir örgütün amacını; teknolojisini ve pazarlama stratejilerini de içeren geniş bir kavramdır. Makro kurumsalcılar

örgütleri de çevresiyle bir bütün olan bir kurum olarak analiz etmenin daha açıklayıcı olacağını varsaymaktadırlar.

Küreselleşen bir dünya ekonomisinde özellikle çok uluslu işletmelerin yakınsamacı eş güdümleme ve benzeştirme faaliyetlerinin de yansımaları olacağı ve örgütsel formları ve kurumsallaşmış çevrelerini etkileyeceği düşüncesi de hakimdir. Örgütsel kurumsalcılar ussal seçim kurumsalcıların tersine örgütlerin etkinlik veya düşük maliyet şartlarını oluşturmasa da kurumsal çevrenin meşru gördüğü uygulamalara uyum gösterdiklerini ifade ederler (Campbell,2004:18). Özellikle ulustaki bölgedeki hakim ve ana kurumların bunlardan etkileneceği ama yine de toplumsal bağlamın iktisadi faaliyetlere etkisi olacağı savunularak ve toplumsal farklılıkların iş yapış biçimlerine yön vereceği temellendirilmektedir. Sonuçta dünyada birden çok sistem olduğundan birden çok da örgütsel formlar ve ekonomik eylemler olacağının üzerinde durulmaktadır. Çoğunlukla sosyolojik ağırlıklı kurumsalcılara göre, aktörün hareketleri sınırlı olup hareket alanı içinde; kurallar, prosedürler, bilişsel şemalar ve inanç sistemi bulunmaktadır (Campbell 2004).

Karşılaştırmalı tarihsel kurumsalcılık, ülkelerin temel kurumsal unsurlarının birbirlerine bağımlı şekilde tarihsel süreçte oluştuğu düşüncesine vurgu yapmaktadır (Hotko,2009.Tarihsel kurumsalcılık siyaset biliminden beslenerek, makro düzeyde bağlamsal karşılaştırmalar ile gelişmekte olup; kendinden sonraki kurumsal oluşum basamakları ve karar almayı etkilemeleri sebebiyle ve önceki tecrübeler sonucunda seçimlere şekil vermiş olurlar (Campbell,2004:23).”Tarihsel kurumsalcılık” da ise aktörün bir özgürlük alanı vardır.

Bu sebeple politikalarını sırasıyla uygulayarak kurumları kendi hedefleri doğrultusunda geliştirip şekillendirirler (Campbell,2004) Makro kurumsal yaklaşımlar Campbell’in (2004) araştırmalarının sonucunda ,kurumsal analiz davranışı olan yeni kurumsalcılığın özelliklerinin tarihsel kurumsalcılığın içerisindedir. Bütünleştirici bir kurumsal analiz düşüncesi benimsenmeli ve bu yaklaşımlardan yararlanılmalıdır.

(Campell ,2004)’ın bu üç kurumsal analiz paradigmasını yorumlama amacı olarak; bu yaklaşımları birbirinden ayrı yorumlamanın tersine birbirlerinin içine geçmiş yapılarını ve esinlendikleri temel tezlerin dışında kalarak benzer özellikler gösterdiklerini ortaya koymaktır. Campbell ‘in açıklamış olduğu üç temel kurumsal analizler, yeni

kurumsalcılığın paradigmalarından olan tarihsel kurumsalcılığın içinde görülür. Karşılaştırmalı tarihsel kurumsalcılık açıklamasını içeren makro kurumsal yaklaşımlar; mikro teorinin tezinde olduğu gibi, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsal çevreye uyumun rolünün önemi vurgulanırken; kurumların örgütsel form üzerindeki etkisi incelenerek, analiz şeklinin ulus olması yönünden farklılık gösterirler (Gökşen,2007:336).

Ülkelerin kendine has kurumsal çevrelerinin örgüt formlarını etkileyerek şekillenmesini sağlamasından dolayı; aynı kurumsal çevre içinde olan örgütlerin benzeştiği, farklı kurumsal çevrede ise birbirinden farklılaşacağı görüşü savunulmaktadır. Makro kurumsal yaklaşımlardan örgüt formlarının birbirinden farklılık göstereceğini belirleyen özelliklerden birisi de tarihsel bakış açısına sahip olmalarıdır. Ülkelerin tarihinde önem arz eden politik, ekonomik ve sosyal olayların kurumların şekillenirken rol aldığını ifade ederken, kurumsal değişimlerin örgütsel formları etkilediklerini anlatmaktadır (Gökşen,2007).

Makro kurumsal yaklaşımlar; farklı coğrafyalarda oluşan, kültürel ve toplumsal açıdan örgüt yapılarındaki değişiklikleri incelerken, makro kurumsal yaklaşımların aşırı küreselleşmeci olarak niteleniyor. Küreselleşme süreci içerisinde yakınsama /benzeşme ve başarı sağlayan unsurların temelini oluşturduğu ifade edilmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği ayrışma /benzeşme baskısının uluslararası, yerel işleyişlerin bir kısmının seçilerek birleştirilmesi sonucunda yaratıcı sonuçların oluştuğu da görülmektedir.

Küreselleşme; devlet odaklı kurumların, sadece uluslararası değil, bütünüyle küresel bir bağlamda işleyiş içinde olarak farklı aktörler arasındaki ilişkilerin yapısı içinde olduğu bir süreçtir. Küreselleşme ve küresel ekonomi de dünyada kapitalizmin getirdiği rekabet ortamında gerçekleşebilen güç ilişkilerinin sonucunda doğmuştur. Giddens gibi dönüşümcülere göre; küreselleşme sadece küresel ekonomi olarak değil, kapsamlı şekilde değerlendirmektedirler. Küreselleşme, modern toplumları ve dünya düzenini yeniden şekillendiren toplumsal siyasal ve ekonomik değişimlerin temelinde zor oluşmaktadır.

Ekonomik küreselleşmenin temel hedefi dünya ekonomisini de küreselleştirmektir. Bugün ekonomik açıdan güçlü olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) dünya ekonomisini etkileme gücü ve çabası içindedir.Neo -Liberalizm kendini kapitalist kuramın en gelişmiş şekli olarak görmektedir. Dolayısıyla küresel kapitalizmi meşrulaştırmak için kullanılan

temel ekonomik kuram olmaktadır. Neo liberal politikalar Washington Konsensüsü diye adlandırılan standart bir formda uygulanmaktadır.

(Chomsky,2011) Washington konsensüsü 'nü temel kurallarını içeren açıklamasını özetle ifadesi şu şekilde açıklamaktadır. Ticaret ve maliyeyi serbest bırakarak fiyat düzenlemesinin yapılmasına izin vermek. Hükümetin aradan çekilmesi ve enflasyonun ortadan kaldırılarak makro ekonomik istikrarın ve özelleşmenin sağlanmasının gerçekleşmesi olarak ifade etmektedir. Chomsky, küreselleşmiş dünyanın geleceğini parlak görmeyerek; geleceğin dünyasının seçkin ve zengin grupların elinde olacağını varsaymaktadır. Chomsky 'ye göre çalışanların ve işçilerin refahından uzaklaşılarak; kaygı, belirsizlik ve ümitsizliğin gelişeceğini vurgulasa da (Chomsky,2011) küreselleşmiş dünyanın geleceğine iyimser ve kötümser bakmamaktadır. ABD'nin ekonomik gücünün ve dünyaya etkisinin farkında olurken, kendisi de hümanist olmaya, insanlara, emeğin değerine ve siyasal eyleme yönelik örgütlenmeye önem verirken meşru olmayan otoriteye karşı gelmeyi savunmaktadır.

Kapitalizmin, küreselleşmenin yararlarını (iletişim, hız ve etkinlik) değerlendirerek gücünü ve verimliliğini artırdığı varsayılmaktadır. Sonuç olarak, dünyada örgütlerin ve işletmelerin verimlilik hedeflerini, etkin ve etkili olma amaçlarını gerçekleştirmesi bir gerekliliktir. Küresel, ideal ve ortak bir model düşüncesini savunanlarda (yakınsama y.) vardır. Bunlar standartlar ve ideal örgütsel formların ortaya koyulmasıyla her yerde geçerli etkinliği, verimliliği olan yapılar olabileceğini savunmaktadır.

Kapitalizmin üç temel özelliğini (Giddens.2002) adındaki araştırmacı tarafından; "kapitalizm bir özel mülk sahipliği sistemidir. Ekonomik faaliyetlerin piyasalardaki fiyat hareketliliği ile belirlenmesi ve bu sistemin kar elde etme dürtüsü içinde olmasıdır. Neo-liberal kurumlara göre, kapitalizmin verimli şekilde işleyişi için devlet müdahalesinin (denetimler ve vergiler) ortadan kaldırılması gerekmektedir." şeklinde açıklanmaktadır.

İlk kapitalist düşünce ve sistemlerde (Anglo Sakson model) hedeflenen ideal örgütlenme biçimi ve evrenselci reçeteler üzerine oluşturulmuş varsayımlar ve bunların her yere entegre edilme isteği vardı; ancak benzer hedef ve problemler olsa da faaliyet alanı, faaliyet coğrafyası, sosyal kültürel kurumsal çevre etmenlerinin farklılaştığı ve bunlarında iş yapış şekilleri ve örgütsel formları farklılaştırdığı görüşünden dünyada tek tip bir sistem olamayacağı düşüncesine sahip kuramcılar da vardır. Bunlar küresel model ve benzeşme

düşüncesini savunanlarla ayrışmakta ve yerine göre benzeşen yerine farklılaşan örgütsel form ve çevrelerinin olacağını, Farklı Kurumsal çevrelerde benzer, ortak sorunlar görülebileceğini ancak bunların farklı yollarla ile de çözümlenebileceğini savunmaktadır (Hamilton ve Biggart,1988; Lane,1992; Whitley 1994,1999).

Whitley (2000) detaylı bir şekilde ifade ettiği kapitalizmin coğrafi çeşitliliği sınıflandırarak iki tür ulusal iş sistemine yoğunlaşmanın faydalı olacağı savunulmaktadır (Casper ve whitley, 2002; Hall ve Soskice, 2001).

Kökten yenilik stratejilerini savunan Serbest Piyasa Ekonomileri (SPE) ve aşamalı yenilik stratejilerini benimseyen Eşgüdümlü Piyasa Ekonomileri olarak (EPE) ifade edilmektedir. Eşgüdümlü Piyasa Ekonomilerinin temel unsurunu oluşturan kurumsal tamamlayıcılıklar sırasıyla ve gelişerek gerçekleşen yenilikleri gerçekleştirme çalışmalarını savunmaktadır.

1970 yıllarda ülkelerarası karşılaştırılmalı çalışmaların artmasıyla, görünen örgütsel form farklılıkları tekrardan gündeme gelmiştir. Bu farklılıklar sanayileşme devriminin evreleriyle değil örgütlerin içinde bulundukları sosyal çevrelerin farklılıkları ile açıklanır. Farklı sosyal çevrelerde; faaliyet gösteren şirketlerin ortak özelliklerine ve karşılaştıkları ortak sorunlara rağmen benzer işleri farklı şekillerde yapmalarına yol açar.

Kurumsallaştırılmış belli sistem ve uygulamaların var olduğu kabul edilmekle birlikte; toplumsal, kültürel ve ulusal bağlamdan dolayı örgütlerin pek de etkilenmediği ve belirlenmiş “en iyi uygulamalar” ve modellerin uygulanması ile verimliliğe ve başarı ulaşılacağını söyleyen Amerikan tipi örgüt literatüründen farklılaşmaktadır.

Ulusal değerlerin, kendine özgü karakteristik uygulamaların ve ekonomik farklılıkların varlığı pek çok çevrelerce kabul gördüğü 90’lar sonrasında birden çok alandan gelen terminolojilerin dahil edilerek açıklayıcı olan ve çerçevesi oluşan makro kurumsalcı yaklaşım daha da önem kazanmış ve popüler olmuştur. Analiz seviyesi makro olup ilk karşılaştırmalı kurumsal analizler yapılabileceğini ve sistemleri çözümleyebilmenin kolaylaşacağını da savunmaktadır.

Kapitalist serbest piyasa sisteminin ülkelere göre farklılıkları bütüncül incelenmesinin yanı sıra daha spesifik kurumsal analizler ile de alana katkı sağlanmaktadır; Toplumsal ve tarihsel bağlamın dahil edildiği iktisat, örgüt kuramı toplum bilimleri

alanlarında yine popüler olmaya başlayan kurumsal analizlerin giderek artan bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

Bir diğer temellendirme ise, Makro kurumsalcı yaklaşımın daha hakim kısmını (ıraksamacı kısmını) oluşturan ve tek tip ideal bir kapitalist örgütlenme biçimi olamayacağı ekolü oluşur.

Ülkelerde ekonomik ve kurumsal eylemlerin bulunduğu ülkenin tarihsel süreçlerinden siyasi, ekonomik ve kültürel çevre ve bunların örüntüsünden etkilendiği şekillendiği vurgulanmaktadır. Dünyada Liberalleşme politikasına rağmen tek bir ekonomik örgütlenme biçimi olmadığı, devletin etkili kurum ve kişilerin ve faaliyet çevrelerinin etkisiyle farklı bağlamların (sistemlerin) ve örgütsel formların görüleceği ifade edilmektedir. Oluşan bu farklı formlar hakkında, ekonomik ve kurumsal yapılar ve örgütlenmeleri birbirlerine benzeşebileceği reddedilmese de ülkeler arası farklılıkların görüleceği de ileri sürülmektedir. Makro kurumsal yaklaşımın başka bir özelliği de "örgütsel yapı" değil "örgütsel form" tanımlamasını ortaya sunarak açıklamalar yapmasıdır. Bu kavram literatürde ilk defa çevrebilimci olan (Hannan ve Freeman,1977) tarafından savunulmuştur.

Smith ve (Meiskins'in,1995) kurumsal kuramın yakınsama tartışmalarıyla ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda yazına önemli katkılar sağlamışlardır. Araştırmacılar küreselleşme sonucunda benzeşme dinamiklerini, kapitalizmin gelişimini tarihçesiyle de ele alarak inceleyip, teknolojik devrimlerin ulus devletlerinin sınırları içinde ve belli bir coğrafyada oluşup ortaya çıktıklarını ele almışlardır. Smith ve (Meiskins'in ,1995) hakimiyet kavramını çeşitli şekillerle ifade etmektedirler. Ülke ekonomileri arasında her zaman bir hiyerarşi olduğunu, kapitalizmin tarihçesine bakarak tespit etmişlerdir. Araştırmacıların hakimiyet etkileri içeriğinde değindikleri Japonlaşmanın, 'Fordist 'örgütlenmedeki parçalı yapıyı, iş süreçlerini işlevsel bölünmeye dayalı bir model olduğu ifade edilmektedir.

Makro kurumsal yaklaşımların tezini benimsemeye yönelik birçok karşılaştırmalı çalışma olduğu ve bu çalışmaların çoğunun temel tezini desteklemesine rağmen az sayıda ülkenin içine alınmasından dolayı bazı yazarlar tarafından eleştirilmektedir (Mayer ve Whittington,1999; Mueller,1994). Makro kurumsal yaklaşımların çeşitli konularla

eleştirilmesi sınırlılıklarının anlaşılması için araştırma kapsamında bu eleştirilerin dikkate alınmasının önemli olduğuna değinilmektedir.

Ülke düzeyinde örgütsel konuların incelenmesi sırasında, şirket seviyesindeki farklılıkların dikkate alınmaması da başka bir eleştiri olarak görülmektedir. Aynı ülkedeki örgütler incelendiğinde örgütsel farklılıklar görülebilmekte olması nedeniyle, makro kurumsal yaklaşımların analiz düzeyi yönünden ülke bazında farklılıkları görebildiği, baskın örgütsel formlara odaklanıldığı ülkedeki diğer örgütlerin dikkate alınmadığının da görüldüğünü (Gökşen 2007) vurgulamaktadır.

Makro kurumsal yaklaşımlar; kişisel ve örgütsel tercihlerin etkisini görmezden gelmeleri açısından eleştiri almaktadır (Wilkinson,1996). Türkiye 'de baskın ekonomik aktör olarak ön planda görülmesinde, uygulanan kurumsal düzenlemeler kadar, kazanç içinde olan şirketlerin holding kapsamındaki diğer şirketlerle iş yaparak vergilendirme sistemindeki açıklardan yararlanmaları gibi örgütsel menfaatlerin de holding yapılanmasını desteklediği ifade edilir. Bu şekildeki yapılanmanın tercihi aktör seçimiyle de gerçekleşmesi olarak vurgulanır. Aktörler sayesinde; kar elde edilmesi kendi kaynaklarından beslenmesi sonucunda büyümenin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Türkiye 'de günümüzdeki holding yapılanması aktörler sayesinde de oluşmuştur. Dolayısıyla makro kurumsal yaklaşımlara yapılan 'eyleyene önem verilmediği' eleştirisi bu örnekle açıklanmaktadır.

Aktörlerin stratejik düşüncelerinin dikkate alınmadığı eleştirisini açıklarken; aktörlerin hareket alanlarının ülkenin kurumsal çevresi tarafından sınırlandırılmış olduğunu belirterek Whitley ve Kristensen (1996) tarafından bu eleştiriler cevaplanmaktadır. Kurumsal çevre sınırlar içinde olsa da aktörlere fırsatlar da verebilir (Hancke ve Goyer,2005). Aktörlerin kurumsal çevreye rağmen yapabildikleri de vardır (Hancke ve Goyer,2005). Aktörlerin gizli bir özgürlük alanlarının olması; yapamayacaklarının, mümkün olmayanların ifade edilip, neyin mümkün olabileceğinin ifade edilmemesinden kaynaklanmaktadır (Hancke ve Goyer ,2005).

Makro Kurumsal Bakış açısının "örgütsel yapı "yerine 'örgütsel form' üzerinde durması ilk önce (Hannan ve Freman,1977) adındaki nüfus ve çevre bilimci tarafından ifade edilmiştir. Bu görüşe göre; bir örgütün amacı, teknolojileri ve pazarlama stratejileri

olarak geniş bir kavram ele alınmaktadır. Makro kurumsal yaklaşımlar örgütsel formun boyutları arasındaki ilişkilerin de bilinmesinin önemini vurgulamaktadırlar.

Makro kurumsal bakış açısı; örgütsel formların şekillenmesinde devletin; finansal sistem, eğitim ve öğretim sistemi gibi ana kurumların etkili rolü olduğunu savunur.

Makro kurumsalcılar örgütün yapısının dış çevresinden bağımsız olamayacağını ve örgütün amacının teknolojisinin pazarlama stratejisinin de faaliyette bulunduğu çevreden etkilendiğini söyler ve yapı kelimesi yerine örgütsel form tanımlamasını kullanılırlar.

Makro kurumsalcı yaklaşım, örgütün sadece iç yapısının ve işleyişinin değil dış çevresinin, stratejisinin, içinde bulunduğu sosyal, kültürel, teknolojik çevresiyle ve üyesi olduğu kurumsal çevresiyle bir bütüncül olarak düşünülmesi gerektiğini vurgular.

Makro kurumsal bakış açısına göre; Analiz seviyesi bir ulus, bir coğrafya, bir faaliyet alanı olup, kurumlar, örgütlenmeler ekonomik ilişkiler ve bağlarıdır. Ayrıca işleyişi ve kendine özgü karakteristikleri bir bütüncül olarak ele almakta tümden gelimci bir şekilde tümün (sistemin) anca parçaları açıklanarak anlamlı bir şekilde çıkarım yapılabileceği düşüncesi görülmektedir. Genellikle çıkarım yaparken farklılıkları göstererek çalışılma yapılması yaygın olsa da örgütsel analiz düzeyi incelemeler ile de bulundukları sistem hakkında yorum yapılabilmektedir. Aynı şekilde, kurumsal çevrelerin karakteristikleri de anlamlı bir modelde ifade edildiğinde o faaliyet çevresinin içindeki yerleşik formlar hakkında da yorum yapılabilmektedir. Sonuçta bulunduğu büyük kümeyi yani sistemi etkilemekte aynı zamanda bu büyük kümeden yani sistemden de etkilenmekte olan bir bütün olduğu (çevreden bağımsız düşünülemez) varsayımı ile makro kurumsal kuramın temeli oluşturulmuştur. Makro kurumsalcı yaklaşımcılar Örgütsel hayatın toplumsal çevrenin hayatın içinde yerleşik olduğu ve bir unsuru olduğunu kabul etmektedirler.

Kuramda; coğrafyanın örgütlenmiş formlara etkisi ve etkilenmesi sebep sonuç (nedensellik) ilişkisi vurgulanmaktadır. Ekonomik sistemlerin unsurlarını, kurumların kontrol ve koordinasyonunu, bağlantı kurma görevini anlayıp; o ülkedeki ekonomik bütündeki örgütlenmiş formlara etkileri ve etkilenmeleri sebep sonuç nedensellik ilişkisi temelinde düşünülmektedir.

Makro kurumsalcı bakış açısına göre, kurumsal çevrelerdeki aktörler ve bunların devletle olan ilişkilerinin yanı sıra tarihsel ve politik olaylar da önemlidir (Hamilton, Biggart, Orru;1991, 2008 vd..)

Makro kurumsalcı bakış açısıyla örgütlerin sosyal bir çevrenin bir unsuru olduğu ve o çevreye bağımlı olduğu, çevredeki değişikliklerin ve etkilerin hem çevreye hem örgüte etkisine bütüncül olarak inceler. Makro kurumsalcı düşünce; bir ülkenin kurumlarının kendilerine özgü "Kurumsal Mantık" (Maurice ve diğeri,1980); "Otoriter ilişkiler Modeli" (Hamilton ve Biggart,1988) ve "Ulusal İş Sistemleri" (Whitley,1991) oluşturduğunu temelinde 3 ana başlık altında incelersek; "sosyal etki" (Maurice ve diğerleri;1976,1979) Fransa'da, Otorite (Hamilton ve Biggart 1988;Orru ve diğ.,1991) Amerika'da ve İngiltere'de doğan "UİS" (Whitley,1991,1992a,1992b,1994) yaklaşımları örgütsel formların biçimlenmesindeki ve analizinde kurumsal çevre faktörünün önemini vurgularlar .Bu üç yaklaşım kurumsal çevre ile uyum ve meşruiyet için gereklilikleri bulmanın önemini savunur.

Çeşitli ülkelerde farklı kurumsal düzenlemelerle yeni bir ulus ötesi mekan tasarlanarak yapılan araştırmalar ve mikro ölçütü sonrasında aktörler arasındaki karmaşık ve birbirinin ardı sıra oluşan etkileşimler '2010'lu yıllarda yazının yol aldığı konuları açıklayabilir. Arz edilen açıklamalar doğrultusunda devletin rolünü tam anlamıyla kurumsallaştıramayıp, üretim sanayinin verilerini göz önünde bulundurarak yapılan çalışmaların sınırlılıklarını görerek ele alınan yazının genişletilebilmesinde sorun olabileceğini açıklanmasının önemi vurgulanır.

Makro kurumsal yazında, küreselleşmenin farklı çıkar koalisyonları üzerinde değişik ölçütlerdeki (uluslararası stratejisi, insan kaynakları ve insan kaynakları uygulaması vb.) etkileri çeşitlilik (yakınsama, ıraksama, melezleşme) gösterdiği söylenebilir. Bu sonuca göre değerlendirildiğinde küreselleşme nedeniyle oluşan etkileşimler sonucunda çok katmanlı, çok boyutlu kavramsal ve kuramsal çerçevenin gelişimi ile ifade edilmesi bütüncül bir araştırma yöntemini oluşturacaktır. (Makro Kurumsal Teori "Bir Literatür Taraması"; Fıkırkoca, Kalemci(2011).

1970li yıllarda başlayan araştırmalar Fransa'nın Aix bölgesinde bir grup araştırmacı tarafından başlatılan karşılaştırmalı çalışmaların sonucunda sosyal etki yaklaşımı olarak makro kurumsal yaklaşımın temelini gerçekleştirmişlerdir (Gökşen 2007:339) Sosyal etki

yaklaşımından sonra , 1980 ‘li yıllarda Amerikalı araştırmacılara göre örgütler arası farklılıklar kadar benzerliklerin de olduğunu inceleyerek (Gökşen 2007:339) kurumlar içinde devlete odaklanılmasının sonucunda farklı bir çalışma olarak otorite yaklaşımı incelenilmiştir (Hamilton Bigart 1988;Orru ve diğerleri1989,1991)

Bu iki yaklaşımdan sonra da Richart Whitley‘in 1991 yılında yaptığı çalışmanın sonucunda ”ulusal iş sistemleri” yaklaşımı olarak tanımlanır. Ulusal iş sistemleri yaklaşımı daha önceki iki yaklaşımın temel tezlerinin yanı sıra tarihsel olarak kurumlar ile örgütlerin birbirleriyle etkileşimleri sonucunda örgütsel formların oluşumunu incelemesi nedeniyle farklı bir makro kurumsal yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Whitley’ e göre baskın nitelikli örgütsel formların özellikleri gösterilmesi mümkün ve uygundur. Makro kurumsalcı yazın Örgütsel hayatta kurumların; özellikle de devlet sermaye ilişkisi eğitim öğretim sistemi, iş piyasasının yapısını şekillendirdiği fikrini merkez alarak çıkarsamalar yapmaktadır.

Kurumsal çevreninin benzer olması, uygulamaların aynı olmasını sağlasa da, her kurumsal çevrede de etkin olabilecek tek bir örgütsel form da uygulanamaz fikrini benimsemiş ve eleştirel bir yaklaşımla farklı bölgelerde; farklı dinamikler ve politikaların benzeşen özellikler gösterse de farklı iktisadi sistemler de ortaya koyabileceğini vurgulamışlardır.

Yazında katı belirlenimci oluşumlardan uzak durulması ve konjonktürlere ve ihtiyaçlara uygun yapısal düzenlemelerin ve kurumsal altyapıların olmasının gerekliliğini savunmaktadırlar. Bunların örgütsel analiz ve kurumsal çözümlemelerle yapılması, kurumsal bağlamda çevreyi ve toplumu göz önünde tutması ve dengeli bir metodolojik yaklaşım kurma amacı ile belirlenimci analiz yapılmasını tavsiye etmektedirler. Örneğin makro kurumsal yaklaşımlardan Whitley’ in Ulusal İş Sistemleri yaklaşımında karşılaştırmalı analizler ortaya koyularak çözümlemelerin daha anlaşılır olacağı vurgulanmaktadır.

Yakınsamacı çalışmalar; küreselleşme sonucunda, dünyada benzer örgütlenmelerin var olacağını savunurlar. Amerika‘daki örgütlenmelerin başarıları olan modellerini öykünmeci model olarak görülüp yakınsamanın benimsendiği bir dönem olarak algılanır (Haake,2002). Kapitalizm tarihsel açıdan değerlendirildiğinde; Teknoloji ve ekonomi alanında başarılı olan ülkelerin dünyanın örgütlenme modellerini belirlemektedir. Japon

ekonomisinin başarıları ve küresel kapitalist sistemdeki öneminden dolayı, Japon örgütlenme modelinin benimsenip yaygınlaşmasına neden olmuştur (Smith ve Meiskins, 1995).

Örgütlerin dünyada çeşitlenmesini ve yaygınlaşmasını sosyolojik yönden inceleyen Meyer ve Bromley (2013), küresel dünyada benzerlik gösteren 'gelişim içindeki birey ve hakları, eğitim süreçleri, mesleki uzmanlaşma alanları, ayrıca uluslararası kanun ve uygulamaların önemi', finansal sistemleri yönünden de benzerlik ve farklılıklarını bu özelliklere göre açıklamışlardır. Yakınsama içerikli çalışmalarda; sermaye gruplarının standartlaşma özelliklerinin yaygınlaşması (Geppert, Matten ve Williams,2002) danışmanlık şirketlerinin ve eğitim kurumlarının batı modeli kapitalist iş sistemlerini benimseyerek uygulamaları (Morgan) küresel dünyada, örgütlerin öykünmeci ve normatif bir şekilde benzer özellikler göstermesine sebep olduğu ifade edilir.

Ulusların tek bir modele yakınsamayacağı, kolay benzerlik göstermeyeceği ; ıraksamacılar tarafından açıklanırken; toplumun özelliklerinin örgütlenme şekillerini etkileyeceği, ülkelerde farklı özelliklere sahip olan kurumsal özelliklerin farklı örgütlenme modellerini oluşturacağı savunulur (Orru, Hamilton ve Biggart,1991; Whitley 1992a,1992b).

Farklı sosyal ve ekonomik bağlamlarda profesyonelleşme Lane ve diğerleri (2000) tarafından İngiltere ve Almanya'da (avukat ve eczacı) meslekleri üzerinde incelenmesi sonucunda; bu iki toplumun meslek sistemi açısında belirgin, farklı kurumsal çevreye ve farklı tarihsel yörüngelere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucuna göre, Avrupalılaşma gerekçelerinde görülen yakınsamanın aksine yazarlara göre; süreklilik gösteren bir ıraksamanın tespitini yapmış olduklarını savunmaktadırlar.

Örgütsel teori literatüründe ülkeler arası örgütsel farklılıklar ile ilgili görüşlerin ele alınmaya başlanmasıyla Makro kurumsal bakış açısının temelinin ortaya çıktığını varsayarız. Literatürde genellikle Bunlar Sosyal etki yaklaşımı, otorite yaklaşımı, ulusal iş sistemleri yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.

2.2.1. Sosyal Etki yaklaşımı:

Sosyal etki yaklaşımını içeren çalışmalar ilk makro kurumsal yaklaşım çalışmaları olarak görülüyor. Bu ilk çalışmalar Brossard ve Maurice (1976) ve Maurice ve diğerlerinin (1980) çalışmaları olduğu bilinmektedir. Sosyal etki yaklaşımına göre; Bir ülkede bulunan örgütlerin kurumsal çevrelerinin aynı olmasından dolayı örgütsel formlarının benzerlikleri fazladır. Kurumsal çevrenin yaptırımları sonucunda farklı bir formu uygulayan bir örgüt zaman içinde sürekliliğini sürdüremeyecektir (Gökşen 2007). Sosyal etki yaklaşımına göre örgüt bir kurumdur. Sosyal çevrenin bir parçasıdır. Diğer kurumları etkileme gücüne sahiptir (Gökşen 2007).Bu yaklaşım aktöre de önem vererek alanını genişletir ve değişime zemin hazırlanılmasına rağmen aktörün benimsemekte olduğu sosyal yapıdan da farklı davranılmayacağını vurgular (Gökşen 2007).

Bu yaklaşımın temeli Aix grubu tarafından atılmış olup, örgütsel yapı ve uygulamalar açısından firmalar arasındaki farklılıkları; eğitim sistemi, sosyal yönden gruplama, endüstriyel ilişkileri içine alan kurumsal farklılıklardan kaynaklandığını yorumlanmaktadır (Gökşen).

Aix grubu (endüstriyel ilişkiler, sosyal sınıflandırma sistemi) sosyal çevrenin ve teknolojik alt sistemlerin üzerinde durur (Sorge1980,1991,p.162). Aix grubu bir toplumun (örgütlenme biçimleri ve uygulamaları), toplumsal yeterliliklerin (insan kaynakları) ve espace endüstrilerinin (endüstriyel yapı ve organizasyon) birbirine bağlı olduğunu bunun da görülebileceğini varsaymaktadır (Sorge,1991).

Sosyal etki yaklaşımına göre; örgütsel formun şekillenmesinde, örgüt ile çevresindeki diğer kurumların karşılıklı etkileşimi ve örgütsel formun boyutları arasındaki ilişkiler rol oynar. Örgütleri aktörler şekillendirir, aktörler de Sosyal çevrenin birer ürünüdür.

Sosyal etki yaklaşımının amacı; ülkeler arası örgütsel farklılıkları yok saymak yerine, anlamak, incelemek ve daha soyut bir evrensel model geliştirmektir (Maurice,1979; Maurice ve diğ.1980; Sorge,1991).Sosyal etki yaklaşımına göre örgüt bir kurumdur ve sosyal çevrenin bir üyesidir. Örgüt bir kurum olarak tüm kurumları etkileme özelliğindedir (Gökşen,2007). Bu yaklaşım aktörü önemser ve değişim içerisinde olduğunu vurgular ama bu değişimin sosyal çevrenin sosyal çevrenin içeriğine karşı değişemeyeceğini de belirtir

(Gökşen,2007). Bundan dolayı sosyal etki yaklaşımının ülkelerin kurumsal çevreleri ve çevrenin oluşturduğu unsurların, örgütsel formların şekillenmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır,

Eğitim ve öğretim kurumlarında eğitim gören insanlar kanalıyla örgütlerin etkilemelerini, eğitim kurumlarının politikalarını şekillendirmesini örnek verebiliriz (Brossard ve Maurice 1976). Eğitim ve öğretim kurumları yetiştirdikleri insan kaynaklarıyla örgütü etkilemekte örgüt de bu kurumların politikalarını belirlemektedir. (Brassard ve Maurice,1976 Maurice ve diğerleri,1980).

Örgüt sosyal çevrenin parçası gibi hem etken hem edilgendir. Etkilenir etkiler. Örgüt; sosyal çevrenin diğer parçaları ile hem uyumlu hem de uyumsuz bir bütün oluşturur. Bu bütün "farklı sosyal çevrelerde" benzer işlerde faaliyet gösteren şirketlerin karşılaştıkları ortak özellikler ve problemler olsa da benzer işleri farklı şekillerde yapmalarına yol açar.

Örgütsel formlar, kurumsal çevrelerin bir ürünü olduğu için "farklı kurumsal çevrelerin farklı örgütsel formları" olmaktadır diğer bir deyişle her örgüt ortak amaçlara ve sorun teşkil eden durumlara kendi kurumsal çevresi tarafından "oluşturulmuş" çözümler getirir, böylece örgütsel form farklılıkları sistemlerin içinde "görülür ve oluşur" görüşünü vurgulamaktadırlar.

Makrokurumsalcı yaklaşımlardan olan Ulusal iş sistemleri (Divergent Capitalism) ve Kapitalizmin çeşitlilikleri (varieties of capitalism) yaklaşımında ayrıntılı bir şekilde incelenip karşılaştırılmalı modellerde sunulmuştur. Ancak ilk öncül çalışma sosyal etki yaklaşımıdır.

Maurice ve diğerleri (1980) yaptıkları çalışmalarıyla; İngiltere, Almanya ve Fransa 'daki örgütleri karşılaştırmaları sonucunda örgüt yapılarında önemli farklılıkların olduğunu tespit etmişlerdir. Mesleki uyum açısından; (çalışanın statüsü, çalışanın özerkliği, iş bölümü, işe alım, profesyonelleşmenin ölçütü, profesyonelleşmeyle mesleki uyum vb.) gibi örgütsel yapı farklılıklarını inceledikleri ülkelerin kurumsal çevrelerinin özelliklerini ele alarak açıklamaktadırlar (Maurice vd.,1980).

Lane'in (2000) Alman ve İngiliz firmalarıyla yaptığı karşılaştırma çalışmasında; ülkelerin kurumsal özelliklerinin örgütlerin yapılanmalarına yansıyarak sosyal yerleşikliğin yükseldiğini, Alman firmalarının İngiliz firmalarını nasıl etkilediği gözlenmiştir. Bu

araştırmanın sonucunda; farklı ulusal geçmişi olan çok uluslu şirketlerin yapı ve stratejilerle küresel değişimlerle etkiledikleri ancak ulusal geçmişe sahip olan şirketlerin kalıcılığının sürekli olduğu gözlenmiştir (Lane 2000).Lane (2000)'e göre yabancı yatırımcıların sayısı, rekabet ortamı ve avantajlarını, uluslararası işleyişleri düzenleme yolları ve en önemlisi amaçları elde etmek adına stratejilerini şekillendirmektir. Bu araştırmanın sonucunda; örgütlerin yapıları ve stratejileri ülkenin kurumsal bağlamının etkisiyle şekillendiğini açıklayan başka bir makro kurumsal çalışma olduğu kabul edilmektedir.

Sosyal etki yaklaşımı; birçok ülkede uygulanması sonucunda evrensel bir yaklaşım olarak görülen yöntemlerin uygulanmasını öneren çalışmalara eleştirel bir bakış açısı oluşturmaktadır (Brossard ve Naurice 1976). Dolayısıyla bu çalışmaları gerçekleştirenlerin ülkelerarası farklılıkları dikkate alarak, tarihsel geçmişlerini ve kurumsal özelliklerine de önem verildiklerinin görülmesine rağmen, araştırmacıların sosyal etki çalışmalarında, evrensel bir model arayışını sürdürdükleri gözlenmektedir (Maurice vd.,1980; Sorge,1991).Sosyal etki yaklaşımı makro kurumsal yaklaşımın aksine aktörü kurumsal çevre tarafından edilgen bir yapı olarak ele almayıp; aktörlerin de çevrenin şekillenmesindeki önemini vurgular (Gökşen,2007). Buna rağmen aktör sosyal çevresinin etkisi altında edilgen bir durumda olmasından dolayı çevresel özelliklerin dışında davranamaz (Gökşen,2007). Kısaca özgürce davranamayıp, stratejik kararlar alması mümkün olmaz (Child,1972).

Aix grubunun odaklandığı konumlandırılmış ussal bir tercihtir. Aix grubu çalışma konularına ve amaçlarına uygun olarak firmaları ve aktörlerin içinde bulundukları sosyal çevre ile oluşan doğal bağlantılarla değerlendirir. Bu çalışmaların uzantısında Whitley, Aix grubunun sınırını genişleterek önemli kurumsal katkılara ulaşılmaktadır. Kurumların şekillendirerek örgütlerin gerçekleştirmiş olduğu mikro ölçütündeki detaylı şekildeki analiz çerçevesini Aix grubunun devamı olarak geliştirilen Ulusal İş Sistemi yaklaşımıyla sağlanır.

2.2.2. Otorite Yaklaşımı

Makro kurumsalcılara göre; ülkelerdeki örgütsel formların farklılığını açıklarken birbirlerinden yaklaşım bakımından ayrı görülmektedir. Ülkeler arası örgütlenme

yapılarının farklı oluşlarını Maurice, Sorge veWarner (1980) sosyal etki, Hamilton ve Bigart (1988) otorite, ve ulusal iş sistemleri yaklaşımlarıyla anlatılmaktadır. Örgütler için fayda sağlayacabilecek yaklaşımlardan olan otorite ve ulusal iş sistemi yaklaşımlarının kurumsal bağlamın örgütler arası ağ düzeneklerinin oluşumunun gerçekleştirmesinin belirleyiciliğini açıklamaya çalışmaktadır.

Otorite yaklaşımı,1980 yıllarda uzak doğuda örgütlere politik ekonomik çerçevesinden bakan otorite yaklaşımı Japonya, Kore, Tayvan'daki örgütsel formların incelendiği bir araştırmayla ismini almıştır. (Hamilton Biggart 1988) Japonya'daki Keiretsu, Güney Kore'de chaebol ve Tayvan'da aile şirketleri, birer örgütsel form olarak hem birbirinden hem de batı ülkelerindeki örgütsel formlardan farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Otorite yaklaşımı, ülkeler arasındaki baskın örgütsel şekillerin farklılık göstermesini, her toplumda bireyler ve kurumlar arasında oluşan otorite ilişkilerinin tarihsel gelişimi ve süreciyle açıklamaktadır Hamilton ve Biggart (1988: 54). Örgütsel uygulamaların tarihi, sanayileşme öncesinde etkileşimsel örüntülerin, kurumların şekillenmesinde etkili olduğu savunulmuştur. Otorite yaklaşımında sosyal, politik ve ekonomik kurumlardan ikincil kurum olarak aile ve aynı coğrafyayı paylaşanlardan da bahsedilse de devletin otoritesinin önemine fazlaca değinilmektedir. Devletin örgütsel formun gelişimindeki rolü büyüktür. Farklı devletler kurumlarla iletişimlerinde stratejileri farklı Olmasından dolayı kurum ve örgütler üzerinde etkili ve yaptırım içinde olmaları da farklılık göstermektedir. Otorite yaklaşımıyla ilgili araştırmalar; iş yaşamında örgütlenme bakımında benzerlik göstermeyen ama, ülkede örgütsel uygulamaların benzerlik gösterdiği durumlarda devletin; Japonya ve Güney Kore'de güçlü ve kontrol eden bir yapısı olurken, Tayvan'da özel sektörün daha özgür bir sistem içinde olduğu gözlenmektedir (Orru, Hamilton & Biggart (1991).

Bu ülkelerdeki piyasa ekonomilerinde; örgütler arası ağ düzeneklerinin benzeşmesi ve ekonomilerde çeşitlilik göstermesini ülkelere özel bağlamsal özelliklerle ilişkilendirmektedirler. Çin imparatorluğu'nun son dönemlerinde Konfiçyus devlet modeliyle ticari uygulamaları yansıttığı varsayılmaktadır. Orru**,** Biggart ve Hamilton (1991), Diğer ülkelere göre küçük olduğu gibi ülke ekonomisinde büyük payı bulunmayan şirketlerin en büyük finansal gereksinimini aile şirketlerinden ve sosyal çevrelerden elde edilen kredilerle sağladığı, aile şirketleri ve müşteriler arasındaki ticaretin yapılış şeklini; tedarikçiler arasında aracıların bulunmasıyla yapıldığı belirtilmektedirler.

Kurumsal analizlerin geliştirilerek var olan sistemler hakkında yorum yapılabileceği görüşü ile hareket edilmekte olan güncel çalışmalar ile; Özellikle geliştirilen multidisipliner kavramsallaştırılmış belirli tematik ve kategorik modeller ile kar amacı gütsün gütmesin sistemde baskın yerleşik kurumları ve örgütlenme biçimlerini ve diğer kurumsal çevreyi etkileyen (aracı kurum ve kişiler, elitler) ve sistemdeki işleyişi birbirlerini şekillendirmelerini ve işleyişin devamlılığı için gereken yazılı olsun olmasın, genel geçer dinamikleri (kültürel, meşrulaştırılan uygulamalar vb.) gösterebilir.

Analiz etmeyi kolaylaştıran UİS modellerini örnek verebiliriz. Ayrıca kurumsal analizler ile farklı toplumlardaki işletmeler, kurumlar, tarihsel süreçler irdelenmekte ve özellikle "makrokurumsalcı" yazında; çok uluslu şirketlerin sistemlere özgü farkları, farklı kurumsal çevre (bağlam) ve zamanda ortaya çıkan endüstriler ve kurumsal çevrelerden etkilenmeleri ve etkilemeleri, o bölgede veya ülkede mevcut bulunan egemen kurum ve yapı formları (aile holdingleri) gösterilmesi ve belirli kategorilerle açıklanmasına çalışmaktadırlar. Böylelikle ulusal ve küresel ekonomik bazda birbirine eklemli sistemlerin daha iyi anlaşılması sağlanmaktadır.

Otorite yaklaşımı; örgütsel form kapsamında ülkelerin farklılıkları anlaşılırken, bunun yanında bir ulus içinde örgütlerin birbirine neden benzemekte olduklarının cevabı bulunmaya çalışılmaktadır (Orru vd.,1989;1991). Otorite yaklaşımının özündeki düşüncenin devletin baskın olmasının açıklanmasıyla sosyal etki yaklaşımından ayrılmaktadır (Gökşen,2007).

Topluma Özgül Etkiler Okulu ile Otorite Yaklaşımının Eleştirisi Gökşen 'e (2007) göre otorite yaklaşımı kurumlara odaklanırken, toplumsal etkiler okulu ise aktör odaklı iken, bu iki yaklaşımda kurumsal değişim konusu tam anlamıyla incelenmemektedir. Otorite yaklaşımı Asya'yı ele alırken; toplumsal etkiler okulu da Avrupa'daki işleyişleri incelerken; Aix grubunun analiz birimi olarak toplumsal mekan kavramında mesleki ve eğitimsel yönden gelişimine odaklanıldığı ifade edilir. Otorite yaklaşımında ise işletmeler arasındaki ilişkileri inceleyerek iş gruplarının analizini gerçekleştirmişler. Kurum kavramı tarihsel süreçlerden geçerek sosyo- kültürel,finansal özelliklerin kesişim kümesi olarak incelenmektedir (Prybyla 1998). "Ulusal iş sistemi yaklaşı "toplumsal etkiler okulu ve otorite yaklaşımının verilerini dikkate alarak ,benimseyerek bu konuyu geliştirmeyi hedeflemiştir (Fıkırkoca, 2020).

Topluma özgü çatı kurumlar ve bunların örgütlere etkileri, piyasa mekanizmaları, iktisadi faaliyetlerin topluma özgü karakteristikleri, iş dünyasının kendi has dinamikleri, devletin ve hakim aktörlerin şekillendirdiği ekonomi politikaları da örgütlerin içinde bir kurumsal sistemdir. Sözen -Basım Örgüt Kuramları (2020)

2.2.3. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı

Son yıllarda yapılan çalışmaların sonucunda; küresel etkilerin sonucunda yaygınlaşan uygulamaların farklı ortamlarda alacağı şekil araştırılıp incelenmesi sonucunda makro kurumsal yazına yeni bir başlık getirmiştir. Farklı tarihe ve coğrafyaya sahip toplumlarda kapitalizmin farklılaşacağını savunularak, genel olarak *kapitalizmin çeşitliliği* olarak adlandırılan bu çalışmalara önemli katkı sunan ve geliştiren yaklaşımlardan biri olan varsayım, Whitley tarafından araştırılıp geliştirilen *ulusal iş sistemi* yaklaşımıdır.

Ulusal iş sistemi yaklaşımına (Whitley,2000) göre küresel dünyada, ekonominin tek bir modeli olmadığı, başta devlet ve ana kurumların piyasaları etkileme ölçütüne göre, ülkeden ülkeye farklı iş sistemleri oluşabilmektedir.

Whitley ‘e (1992) göre farklılık gösteren tüm pazar ekonomilerinde ortaya çıkan farklı durumlarda; ekonomik faaliyetlerin ve kaynakların kontrol edilmesi ve firmalar arasındaki pazar ilişkilerinin koordinesinin nasıl sağlanacağı, sektörlerin içindeki etkinliklerin ve kaynakların otorite ilişkileriyle nasıl örgütlenerek yönetileceğine bağlı oluşmaktadır. Bu çalışmaları destekleyen ve katkı sağlayan yaklaşımlardan birisi olarak Whitley tarafından geliştirilen ulusal iş sistemi yaklaşımı olarak ifade edilir.

Toplumsal çevrede kurumsal çevreyle şekillenen örgütsel formun, bir ülkede benimsenerek verimli olduğu halde, bir başka ülkede aynı verimliliği gösterebileceği kesin değildir (Gökşen,2007).

Kapitalist ekonomik ilişkilerde uygulanabilecek tek bir ekonomik örgütlenme biçiminin olmayacağını savunan ulusal iş sistemleri yaklaşımı, bir ülkenin benimsediği süreklilik içindeki örgüt şeklinin ve buna göre örgütsel uygulamaların, ülkenin ekonomik, siyasi, kültürel, hukuki ve sosyal bağlamdaki değişimlerle şekillendiğini açıklamaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse kurumsal çevrede şekillenen örgütsel form, bir ülkede

verimlilik gösterdiği halde, bir başka ülkede de verimli olabileceğinin düşünülmesi kesin bir düşünce değildir (Gökşen 2007). Sistemin kurumsal karakterinden etkilenmektedir. Ayrıca sistemin tarihsel bağlamında ortaya çıkan öncül kurumlar da kurumsal karakterin oluşmasında etkilidir.

Ulusal iş sistemi; ülkenin ekonomik örgütlenme şekli olarak tanımlanmaktadır. Ulusal iş sistemi yaklaşımı baskın nitelikteki örgüt formunun özelliklerini tespit etmeyi hedeflemektedir. Örnek vermek gerekirse; Kore'de *chaebol*, Tayvandaki *jiazuqiye*'ler ve jituangiye'ler Japonya'da *zaibatsu*'lar, Türkiye'de holdingler kurumsal girişimciler baskın örgüt formlarını oluşturur (Gökşen, 2010). Kurumsal yapıların o ülkenin tarihsel süreçlerinin siyasi ekonomik ve kültür özelliklerini dahil edecek edilecek şekilde şekilleneceği ve sonucunda kendine özgü ekonomik kurumsal eylemlerin oluşacağı savunulmaktadır.

2.2.4. Kapitalizmin Çeşitlilikleri Yaklaşımı

Kapitalizm üretim araçlarının mülkiyetinin özel teşebbüste olduğu bir ekonomik sistemdir. Kapitalizm bakış açısına göre ekonominin salt kar amacını güdümleyerek işletilmesine dayanan işletim ve uygulamayı kapsayan sistemi içerir. Kısaca ekonomik işleyişi emeğe dayalı bir sistem oluşturmaktadır.

Kapitalizmin tarihçesi: Serbest Piyasa Ekonomisi olarak Avrupa 'da 16.cı yüzyılda ortaya çıkan 16. Ve 19.cı yüzyıllar arasında kurumsallaşan kapitalizm, Avrupa'dan dünyaya yayılmıştır.18. yüzyılda İngiltere'de ortaya çıkan "klasik" gelenek günümüzdeki çoğu iktisadi çalışmaların temelini gerçekleştirmektedir. Adam Smith, David Ricardo ve John Stuart Mill kapitalist ekonomide üretim dağıtım ve malların devinimi gibi konuların analizini yaparak klasik ekonominin başlangıcı olan "Milletlerin Zenginliği" Kitabını yazmışlardır.

Karl Marx 'a göre, kapitalizm üretici güçler ile üretim ilişkilerinin, üretim biçimini belirleyerek, üretim araçlarına ve finansa sahip olan burjuva sınıfının lehine olan ve onu meşrulaştıran bir sistemdir.

Weber, kapitalizm dünyada en gelişmiş ve karmaşık ekonomik sistem olan kapitalizmin, rasyonelleşmiş eğilimleri, kültürel değerler ve kurumlar için tehdit

oluşturduğunu ve insanın özgürlüğünü sıkıştırdığını savunur. Avusturyalı ekonomistler Ludwig Von Mises ve Fridriech Hayek piyasa ekonomisini, 20.Yüzyılda, planlı ekonomi düşüncesine karşı savunurlar. Arz ekonomisi düşünürleri çalışmalarını Avusturya okulu üzerine yapar. Bu çalışmaların sonucunda Say Kanunu oluşturularak bu kanuna göre "her arz kendi talebini" oluşturur sözüyle anlaşılmaktadır.

Kapitalizmin Çeşitliliği Yaklaşımının Temel Özellikleri; Kurumsal bağlam ve örgüt formları arasındaki ilişki;bir başka yaklaşım şekli olarak kapitalizmin çeşitliliği yaklaşımıyla incelenmektedir. Kapitalist formların farklılaşmasıyla birlikte ekonomik uygulamaların örgüt formlarındaki farklılıkları kapitalizmin çeşitliliği olarak adlandırılmaktadır (Keat 2008, s.78).

ABD, Almanya ve Japonya'daki işletmelerde, sahiplik-kontrol yapıları açısından, birbirleriyle ilişkileri ve istihdam yönetimi açısından kıyaslanarak değerlendirilmeleri sonucunda farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ulusal düzeyde farklılıklar göstermesi sonucunda kapitalizmin çeşitlilik göstereceği öngörülmüştür (Tipton,2009, s.402).

Tablo 2. 1. Kapitalizmi Etkileyen İlişkiler

Endüstri ilişkileri
Mesleki eğitim ve öğrenim sistemi
Kurumsal yönetim , İşletmeler arasındaki ilişkiler
İşletmeler arasındaki ilişkiler
İnsan kaynağının eşgüdümlenmesi

Kapitalizmin Çeşitliliği Yaklaşımı; Ulusal iş sistemleri yaklaşımının kurumsal bağlamın oluşturduğu metedolojik çerçeveden faydalanmaktadır. Kurumsal bağlam; işletmelerin işleyişine ek olarak eş güdümü sağlayan kültürün etkisinden etkilenen bir sistem olarak ele alınmaktadır (Hall ve Soskice 2001). Hall ve Soskice (2001)'in yaptığı çalışmaların sonucunda ulusal iş sistemi yaklaşımındaki gibi 'ilişkileri eşgüdümü olarak ortaya konmaktadır. Kaynak Hall,P,A.Soskice (2001)

Kapitalizmin çeşitliliği yaklaşımının içeriğinde geliştirilmiş farklı örgüt formları ortaya çıkmıştır. Hall ve Soskice (2001) tarafından açıklanan Liberal Piyasa Ekonomisinde

(LPE) işletmeler arasında güçlü ilişkiler daha az olduğu için işletmelerin itibar sağlaması mümkün değildir. LPE'de devlet ve siyasi partilerle işletmelerin ilişkileri zayıftır.

Eşgüdümlü Piyasa Ekonomisi (EPE) Hall ve Soscie tarafından savunulan, nitelikli çalışanlara sunulan özerklik sayesinde işletmelerin çalışma süreçlerine katılım sağlayan bir işleyiştir. Eşgüdümlü Piyasa Ekonomisi (EPE) Çalışanların hakları sendikaların belirledikleri ücretlendirmeyle sağlanarak, eğitim faaliyetlerini de sürdürebilmektedirler (Keat, 2008, s.84).

Almanya'daki işletmelerde EPE'nin özellikleri çok yüksektir. EPE'de işletmeler ve diğer aktörler arasında güvene dayalı ilişkiler hakimdir (Hall ve Soskice,2001 s. 8). Güven açısından bilginin yayıldığı ve bilginin temin edildiği ağlar mevcut olup, bu ağlar sayesinde çeşitli avantajlara ulaşılmaktadır. Bu ağlarla işletmeler arasındaki teknolojik gelişim kullanılarak bilgi alışverişi yapılıp finansman sağlanmaktadır (Hall ve Gingerich,2004s.9).

Daha iyi bir işleyiş için devlet; işveren dernekleri ve sendikalar gibi kurumlarla sıkı ilişkiler kurmaktadır (Carney veWitt,2014s.4). Devletin ortaya koyduğu düzenlemeler içerisinde devlet (baştaki hükümet) ve işletmelerle iş birliği içerisindeler (Hall, Soscie 2001 s.63). Ülkeler arası inceleme yapılarak LPE ve EPE özelliklerinin birleştiği bir yapı olarak (Molina ve Rhodes 2007) araştırılarak (KPE) karma piyasa ekonomisi olarak adlandırılmıştır. Devletin piyasadaki yaptırımı, siyasi elitler ile iş elitleri arasındaki ilişkilerin güçlenmesini, bu nedenle işletmelerin avantajlar elde etmesini sağlamaktadır(Molina ve Rhodes 2007,s.227231).

BPE 'de uluslar arası işletmelerin merkezi konumda yer alarak önem arz etmekte olup endüstri ilişkileri yönünden bakıldığında; sendikaların gücü ve gelişimi yeterli olmamaktadır. İşletmeler çalışanların eğitimine ve gelişimine yatırım yapmadığı gibi, devletin; eğitim ve öğretim işlerine yeterince önem vermediği anlaşılmaktadır. Eğitim sistemi uluslararası işletmelerin gereksinimlerine karşılık olacak şekilde yapılandırılmıştır (Nölke ve Vliegenthart, 2009, s.695).BPE 'de işletmelerde finansal kaynakların çoğunluğu uluslararası işletmelerle ve uluslar arası bankalarla kurulan ilişkiler sayesinde sağlanan finansmanlardır. Bu nedenle kurumsal yönetimle ilgili birçok düzenleme baskın yabancı ortağın isteğine bağlıdır.

Schneider (2009) HPE (Hiyerarşik Piyasa Ekonomisi) ile siyasi elitlerin işletmeler üzerinde etkili olduğu bağlamları ele alarak tüm taraflar arasındaki etkileşimin hiyerarşiye bağlı olarak gerçekleştirildiği savunulmaktadır. HPE özellikleri içeren bağlamlarda, işletmeler büyük pay sahiplerinin baskın işleyişi içerisindedirler (Schneider 2009, s.555).

HPE sisteminde; çalışanların eğitimlerinin düşüklüğü nedeniyle yüksek teknolojili ürünlerin üretimini engellemektedir. Devleti temsil eden siyasi elitlerin KPE ve HPE Sisteminde İşletmelerin işleyişlerinde ve vizyonu üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır. Ulusal iş sistemi yaklaşımları kurumsal bağlamı ve bağlamın, işletmeler üzerindeki etkisini sistematik açıdan detaylı bir şekilde inceler (Pezeshkan vd.2016).

Kapitalist sistemin karşılaştırılması ve anlaşılması ulusal iş sistemi yaklaşımıyla da sağlanmaktadır. Kurumsal bağlamın iş sistemleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla teorik bir anlatımla gerçekleştirme çalışmasını göstermektedir (Rana ve Morgan 2015,s.4).

Kapitalizmin Çeşitliliği Yaklaşımında Devletin Rolü; Devletin ekonomik sistemde etkin olup -olmadığı iki şekilde açıklanmaktadır. Örneğin; Amerika ve İngiltere'de devlet, ekonomik sistemde etkin olacak işleyişler sergilemez. İşletmeler devletle ölçülü ilişki içerisinde finansmanı kendileri sağladıkları için ekonomik başarı kendilerine aittir. Almanya 'da ise sınırlı sayıdaki piyasaya hakim, finansal kurum olmasından dolayı işletmeler finansmanını devletin hakim olduğu finansal kurumlardan edinmek durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle Almanya 'da devletin ekonomik sistemde baskın bir rolü vardır. (Tipton 2009 s. 409)'a göre; ekonomiyi yönlendiren ve düzenleyen devlet kurumlarının sınırları vardır. Devlet kurumsal kapasitesi ve yönlendirmesi ile kurumsal bağlamda etki gösterirken kurumsal bağlam da iş sistemini etkiler.

Kapitalizmin Çeşitliliği yaklaşımına göre; devletin kurumsal bağlam kapsamında işletmelerle iyi iletişimin sonucu olarak işletmeler yararına davranış sergileyen en iyi aktörün devletin olduğu durumda, işletmelerin de kendini yönetmeye ve yenilikçi güce sahip olduğu görülürken kurumsal bağlamda devletin işletmeler lehine hareket ettiği ve taraflar arasındaki ilişkilerin eş güdümünü desteklediği görülmektedir. Kısaca siyasi elitler; kurumların kendi çıkarlarına yararlı olacak, siyasilere hizmet verecek şekilde uygulamalar yaparak işletmeleri desteklemekte ve etkilemektedir. Dolayısıyla değişimin kaynağı işletmelerdir (Amamle ve Palombarani 2009).

Kapitalizmin Çeşitliliği yaklaşımına karşı yöneltilen eleştiriler; ilk başlarda savunulan LPE ve EPE yaklaşımının sistem için yeterli olmadığı, ülkeler arasındaki farklılıkların; açıklamalarının yeterli olmamasından dolayı eleştirilmiştir. Eleştirilmelerinin nedenleri; Amerika 'nın temsil ettiği liberal, Almanya 'nın temsil ettiği ise eşgüdümlü piyasa ekonomileri diğer ülkeleri ve aralarındaki başkalaşımları açıklarken yetersiz kalmışlardır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkeleri arasındaki farklılıklarının sonucunda farklı tiplerin yanında; Asya ülkelerinde görülmekte olan farklı kapitalist şekillerinden bahsedilmektedir (Boyer,2005, s.548; Regini, 2003, s.253). Kapitalizmin çeşitliliği adına yeni yaklaşım tipleri (KPE, BPE, HPE,) oluşturulmuştur.

Örgüt formlarının devamlılığı ve gelişiminin açıklayıcı olması nedeniyle; devletin rolüne kuramsal ve uygulamaya yönelik olarak daha detaylı şekilde bakılması gerekmektedir (Carney ve Witt, 2014, s.5). Bunun yanında siyasi kurumların da devletin yapısal özellikleri açısından incelenmesi gerekmektedir (Thelen,2012, s.137-139). Bu yaklaşım; devletin siyasi rolüne gerekli şekilde önem verilmediğinden dolayı eleştirilmektedir. (Molini ve Rhodes, 2007, 223). Bu düşüncelerin sonucunda siyasi unsurlar kapsamında; çıkar ilişkileri, güç ilişkileri, toplumsal dönüşümler, fikirler ve söylemler değerlendirilmektedir. (Buğra ve Savaşkan 2014,s.25-26).

Kurumsal Tamamlayıcılığın Önemi; Kurumsal tamamlayıcılık;sermaye ve emek piyasalarını yöneten kurumların, benzer türdeki ekonomik aktörleri aynı şekilde yönlendirme gücüdür (Whitley,2005, s.3-5). Finansal sistem ile endüstri ilişkileri arasında tamamlayıcılıktan söz edilmektedir (Morgan, 2007, 134).

Kurumsal bağlam araştırmaları için, kurumsal tamamlayıcılık kavramını önemli gören konu; kurumsal tamamlayıcılık görüşünün, belirli kurumların olumsuz içeriğinin anlaşılmasına fırsat vermesidir (Crouch,s.117). Ulusal iş sistemi ve kapitalizmin çeşitliliği yaklaşımlarında; kurumsal tamamlayıcılığın etkilerinden dolayı kurumsal tamamlayıcılık yer almaktadır. Kurumların birbirini tamamlayıp uyum içerisinde olmalarından dolayı meydana gelen sistem ulusal iş sistemi yaklaşımı kuramsal bağlamı olarak tanımlanmaktadır. Bu tamamlayıcılığın süreklilik arz etmediği, istikrar göstermediği durumlarda, işletmelerin ortama uyum sağlayamadıkları durumlarda, farklılıkların oluşmasından dolayı; süreklilik gösteren bir iş sisteminden bahsedilmemektedir (Rana ve Morgan, s.3-4).

Ekonomik başarının anahtarı olarak kapitalizmin çeşitliliği yaklaşımına göre kurumsal tamamlayıcılık görülmektedir. Kurumsal tamamlayıcılığın gerçekleştiği ülkelerde başarılı bir ekonomik sistem; kurumsal çeşitliliğin görüldüğü ülkelerde de başarısız bir ekonomik sistem vardır (Campbell ve Pederson, 2005,s.3). Kurumsal tamamlayıcılık tezinde vurgulanan konu; sosyal ekonomik ve siyasi aktörlerin kurumsal bağlam üzerindeki etkisinin değerlendirilmesinin gerekliliğidir (Morgan, 2005,s.16).Bu bağlam doğrultusunda devleti temsil eden siyasi elitlerin ve iş elitlerinin kurumsal bağlamla ve birbirleriyle olan bağlantılarına ve bu ilişkilerin ulusal iş sisteminde oluşturabileceği etkiler yer almaktadır.

2.3. Ulusal İş Sistemi

Ulusal İş Sisteminin gelişimine model olan çeşitli çalışma alanları yer almaktadır (Morgan 2007). Makro kurumsal yaklaşımı içeren Ulusal İş Sistemi yaklaşımı; sosyal etki ve otorite yaklaşımının temel amaçlarını benimserken daha geniş içeriği ile onlardan ayrılmaktadır .Sosyal etki yaklaşımı ve otorite yaklaşımından farklı olarak örgüt ve yönetim ağırlıklı çalışmalar gerçekleştirmektedir (Morgan,2007).

Kapitalizmin, farklı çevreye ve geçmişe sahip toplumlarda farklı formlara sahip olacağını savunan, genel olarak kapitalizmin çeşitliliği ile ilgili çalışmalar; iktisadi kurumsallaşma çalışmaları, sosyolojik, ekonomik ve tarihsel kurumsallaşma çalışmaları ile karşılaştırmalı kapitalizm çalışmaları şeklinde oluşmaktadır.

Richard (Whitley 1994) yılındaki çalışmasında Doğu Asya ülkelerindeki örgüt yapılarını ulusal iş sistemleri kavramını ortaya koyar.1991 Bir ülkenin kurumlarının yarattığı o ülkelere özgü ekonomik örgütlenme şekli "Ulusal İş sistemleri" diye adlandırılır. Her iş sisteminde kendine has egemen bir ekonomik aktör vardır. Whitley' in (1991a,1991b,1994,1996,2000) iş sistemleri tanımlamak için kullandığı tanımlar ve modeller zaman içinde gelişmiş ve değişime uğramıştır. Örneğin 1994'de onüç ana özellikten bahsederken 2000 yılında farklı bir gruplama ile bu özellikleri sekiz başlık altında toplanmıştır. Sonuç olarak; ana nokta, Whitley in tanımlayıcı özelliklerinin arasındaki etkileşimler ve ilişkiler sistemlerini açıklayabilir. (örn. Chaeboller de gözlenen risk yönetim stratejisi ve merkeziyetçilik arasındaki ilişki gibi.)Ama farklı kombinasyonların olabileceği fakat belirli başlıklar altında incelenmesinin kıyaslanma ve

açıklanması ve anlaşılabilirliğinin artacağını, savunduğu karşılaştırmalı modelini, gruplamasıyla savunur.

Ulus devletlerine has farklı bağlamsal örüntüler iş sistemlerini de değiştirdiği için o toplumdaki ekonomik örgütsel faaliyetleri anlamak için iş sisteminin özelliklerini bilmek gerekecektir. Whitley tarafından modelleştirilen/isimlendirilen sistemlerin içinde devletin rolü, ulusal kurumların ve kontrol mekanizmalarının rolü vurgulanmaktadır. Oluşturulan bu sistemlerin ayrılmasındaki ana sebep, çevreden çevreye (ulustan ulusa) değişen çeşit çeşit kurumlar, mekanizmalar ve roller olması ve bunların sistemlerdeki ağırlıklarıdır. Ayrıca faaliyet alanlarındaki çevreden çevreye değişen belirsizlikler, sorunlar ve risk algısından da ayrılması gerekmektedir.

Ayrıca iş sistemi yaklaşımı ekonomik yerleşik nizam ve işlemlerin bir kurum olarak incelenmesi gerektiğini belirtirken; coğrafyada görülen hakim örgütsel formlar ve yapılar sistemin kurumsal karakterinden etkilenmektedir. Ayrıca sistemin tarihsel bağlamında oluşan öncül kurumlar da kurumsal karakterin oluşmasında etkili olur.

Whitley (1999a), ayrıca farklı kurumsal özelliklerin, farklı örgütsel formların ortaya çıkması sonucunu doğuracağını ve benzer kurumsal özelliklerin ise benzer örgütsel formların benimsenmesine yol açacağını ortaya koymaktadır.

Farklı kurumsal bağlamlar karşısında; farklı endüstrileşme stratejileri ve ülke ekonomileri geliştirilerek, kurumsal düzenlemeler içeriğinde, devlet kuruluşlarının, finansal yapıların ve iş gücü pazarındaki aktörlerin yapısı ve uygulamaları farklılaşmıştır. Bu farklılaşmadan dolayı, örgütsel formların ayrıntılı özellikleri karşısındaki birbirine olan bağımlılıkların ve onları yöneten baskın kurumsal düzenlemelerin işleyişi zorunlu olmuştur. Bu sonuca göre, rasyonel örgüt modeli hedeflenirken piyasa yaklaşımı yeterli araştırmaya ve bilgiye ulaşamamıştır. Bu nedenle neyin rasyonel olacağı da yine bu toplumsal yapılarda şekil almaktadır. Bundan dolayı da ülkelerde uygulanabilecek rasyonel bir örgüt kavramının benimsenmesi de zorlaşmaktadır (Atakan Duman, 2011).

2.3.1. Ulusal İş Sistemleri Yapısı ve Özellikleri

Whitley'nin ana düşüncesi olarak (1999) kapitalizmin dünyada tek şeklinde olmadığı, ülkeden ülkeye farklı şekilde uygulanan iş sistemlerinden oluşmasıdır (Whitley,

Sözen, Gölbaşı,Dirlik vd.). Örneğin, Amerika'da rekabetçi yönetimsel, İngiltere'de bireyselci, Almanya'da iş birliği odaklı yönetimsel kapitalizm uygulanmaktadır (Whitley, 1999: 6). Whitley'e göre (1991,1999,2003,2005) farklı uluslardaki değişik iş sistemlerini açıklarken; baskın sosyal kurumların var olan ayırıcı özellikleri ve toplumsal yönden gelişimlerinin tarihsel süreçlerini birbirleriyle ilişkilendirmek gerekmektedir. İngiltere'deki firmaları anlamak için bu ülkedeki finansal kurumların işleyişini anlamak ve bilmek gerekiyor, Doğu Asya toplumlarında ise yakın tarihte gerçekleşen endüstrileşmedeki artışı anlamak için de bu toplumlarda endüstri öncesine dayanan uygulamaların, politikaların ve sosyal yapıların araştırılıp öğrenilmesi önemli olmaktadır. Önemli bir diğer nokta ise her zaman, her bağlam için farklı kurumsal aktörlerin, o bağlamın öğrenilmesinde ve anlaşılmasında anahtar konumda olabileceğidir.

Whitley (1999: 154) kendi oluşturduğu iş sistemlerinin ekonomik aktivitelerin farklı kurumsal bağlamlarda gelişmiş olan çeşitli örgütlenme biçimlerini karşılaştırmaya olanak tanıyan bir çerçeve oluşturduğunu belirtmiş ve karşılaştırmaya imkân sağlayan iş sistemi unsurlarını ve kurumsal unsurlarını tanımlamıştır. Buna göre, iş sistemlerinin üç faktörü; "aktör olarak firmanın doğası" (sahipliğe dayalı eşgüdüm–*ownership coordination*), "piyasa ilişkileri" (sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm–*non-ownership coordination*) ve "çalışma ilişkileri ve iş yönetimi" (yetkeye dayalı koordinasyon ve kontrol sistemleri–*employment relations*) dır. (Whitley, 1999a: 42) göre, ulusların iş sistemlerinin özelliklerini, belirlemiş olduğu bu üç unsur ortaya koymaktadır. Ancak iş sisteminin belirlenen unsurlarını şekillendiren kurumsal unsurlar da büyük önem taşımaktadır. Farklı iş sistemlerinin oluşumu ve yeniden yapılanmasında etkili olabilecek çok sayıda kurum vardır.

Whitley (1999) bu kurumsal unsurları öncelikle "arka plan kurumlar" ve "yakın plan kurumlar" olarak ayırarak, sonraki çalışmalarında; (Whitley, 1999a) "devlet" , "finansal sistem" , "beceri geliştirme ve kontrol sistemleri" ve "güven ve yetki ilişkileri" başlığında daha detaylı bir şekilde araştırmıştır.

Tablo 2. 2. İş Sistemlerini Yapılandıran Anahtar Kurumsal Özellikler

İş Sistemlerini Yapılandıran Anahtar Kurumsal Özellikler
Devlet
Devletin gücü ve riski özel sektörle paylaşmaya isteği
Devletin ara kurumlara karşı tutumu
Piyasayı düzenleme derecesi
Finansal Sistem
Serbest piyasa temelli veya kredi temelli
Beceri geliştirme ve kontrol sistemleri
Kamusal eğitim sisteminin ve devlet-çalışan-sendika işbirliğinin gücü
Bağımsız sendikaların gücü
Uzmanlığa dayalı emek örgütlenmesinin gücü
Müzakerelerin merkezi olma durumu
Güven ve yetki ilişkileri
Güven ilişkilerini yöneten resmi kurumların güvenilirliği
Paternalist yetki ilişkilerinin baskınlığı(Devletin rehber ve ideal kabul edilen kişilerce doğru kararı alt kurumlar için alması)
Yetki ilişkilerini yöneten toplumsal normların önemi

Ayrıca Whitley altı tip iş sisteminin tanımlanabileceğini de belirtmektedir (1999: 41).

Yukarıdaki tablo Whitley ‘in kitabından alınmıştır.

Prof.Şirin Atakan Duman tarafından çevirisi yapılmıştır.

Whitley (1999), iş sistemlerinin temel özellikleri arasındaki ilişkiler ve karşılıklı bağımlılıklardan esinlenerek; dağınık (fragmented), koordineli endüstriyel bölgeli (coordinated-industrial district), parçalı (compartmentalized), işbirliğine dayalı (collaborative), devlet tarafından yönlendirilen (higly coordinated) ve devlete bağımlı (state organized) olmak üzere iş sistemlerinin altı ideal tipinin bulunduğunu belirtmiştir. Altı grupta toplanan iş sisteminde her birinin kendine özgü özellikleri (tablo 1) ‘de açıklanarak ulusal iş sistemine ait uygulanabilir önerilerin elde edildiği gerçekleşmiştir (Foss,1999).Bu yaklaşımda belirli bir iş sisteminde aynı zamanda gözlenebilir olması ya da gözlenemeyen özellikler içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2. 3. Ulusal İş Sistemi ve Özellikleri

İş Sistemi Özellikleri	Parçalı	Sanayi Bölgesi	Bölümlen-miş	Devlete Bağımlı	İşbirliğine Dayalı	Devlet Eşgüdümlü
Sahipliğe dayalı eşgüdüm						
Sahiplik kontrol biçimi (Doğrudan, Ortaklaşa, Piyasa)	Doğrudan	Doğrudan	Piyasa	Doğrudan	Ortaklaşa	Ortaklaşa
Dikey Bütünleşme	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta
Yatay Bütünleşme	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta-Yüksek	Sınırlı	Sınırlı
Sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm						
Dikey işbirliği	Düşük	Sınırlı	Düşük	Düşük	Sınırlı	Yüksek
Rakipler arası işbirliği	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Sektörler arası işbirliği	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Orta
Çalışma ilişkileri ve iş yönetimi						
İşgören-işveren bağımlılığı	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek
İşgörenlere yetki devri ve güven	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek	Yükseğe yakın
Örnek Ülkeler	HongKong, Tayvan	İtalya	ABD, İngiltere	Türkiye, G.Kore	Almanya	Japonya

Kaynak: Whitley, R. 1999. ***Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems.***

Sf.42,Oxsford University Press:Oxford.Özen,ş.2005.2005 Bahar dönemi Türkiye Örneği Ders notları. Başkent Üniversitesi: ANKARA.

Whitley' in bu bölümleri belirlerken kullandığı iş sistemi karakteristiklerini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar yukarıda da değindiğimiz gibi "sahipliğe dayalı eşgüdüm" "sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm" "çalışma ilişkileri ve iş yönetimi" dir.

Ayrıntılandıracak olursak; Sahipliğe dayalı eşgüdümü açıklayan alt başlıklar, kurumların üretim zincirlerinin ve sektörlerin sahipliklerinin gösterilmesi ve derecelendirilmesi yoluyla belirlenir. "Sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm /piyasa ilişkilerini" açıklayan alt başlıklar ise dikey işbirlikleri, rakipler arası işbirlikleri ve sektörler arası işbirlikleridir. "Çalışma ilişkileri ve iş yönetimi" açıklayan alt başlıklar ise işçi işveren bağımlılığı ve iş görenlere yetki devri ve güven değişkenleri şeklinde olur.

2.3.2. Ulusal İş Sistemleri ve Türleri

Parçalı (Dağınık) bölünmüş iş sistemleri küçük kapasiteli firmalardan oluşarak; sahipleri tarafından yönetildiği, örgüt yapısı küçük firmalardan oluşmakta olup karşılıklı olarak acımasız ve yoğun rekabet içerisinde olan firmalarda genel koordinasyon derecesi sınırlı olan parçalı iş sistemlerdirler. Üreticiler ile müşteriler arasında kısa dönem piyasa ilişkilerinin olduğu iş sistemleridir. Performans düzeyinin tek değerlendirme şekli olmakta, iştihdam ilişkileri de kısa sürede oluşmaktadır. Hizmet ilişkileri kısa dönemlidir. Dışsal emek piyasası tarafından kontrol edilir. Bu iş sisteminde finansal kontrol birimleri içinde ve arasında ekonomik aktivitelerin örgütsel bütünleşmesi son derece düşüktür. Firmalar sahiplik yapısını tek birimde bulundururlar. Finansal kontrol kendi içlerinde toplanır. Yatay ve dikey bütünleşme derecesi düşüktür. Devletin piyasayı düzenleme çabası düşüktür. Aracı kurumlar etkili olamamaktadır. Bu tür iş sistemlerine örnek olarak Çin, Hong Kong ve Tayvan (Whitley, 1992,1999) gösterilebilir. Bu sistem bir başka deyişle yaygın örgüt yapısının küçük olan, işletmeler arasında rekabetin yaşandığı, sınırlı bir genel koordinasyon derecesine sahip olduğu parçalı ve bölünmüş iş sistemleridir.

Bu iş sistemlerinde performans düzeyinin tek değerlendirme kriteri olarak dışarıdan sağlanan bir işgücü pazarından sağlanmaktadır. Bu iş sisteminde firmaların mülkiyeti tek elde toplanmış olduğundan dikey ve yatay bütünleşme derecesi düşüktür. Finansal kontrol kendi iç içlerinden sağlanmaktadır. İş ortakları arasında risk paylaşımı azdır. Çalışanlar spesifik uzmanlık becerileri düzeyinde görece söz hakkına sahiptirler. Devlet veya banka gibi finansal kurumlar risk almazlar ve paylaşmazlar. Devletin piyasa düzenleme eğilimi ve çalışması azdır. Aracı kurumlar etkin rolleri yoktur. Hong-Kong bu tür iş sistemine örnektir.

İkinci iş sistemi tipi, Küçük firmalardan oluşan örgütler baskın örgüt yapısındadırlar. Baskın örgüt yapısındadırlar. Bu küçük firmalar arasındaki iş birliği ve bütünleşmenin fazla olduğu iş sistemine eşgüdümlü /*koordineli endüstriyel bölge iş sistemleri* olarak bilinmektedir. Bu iş sistemi; sahiplik bütünleşmesinin düzeyinin düşük, firmalar arasındaki iş birliğinin ve bütünlük içinde olmasının düzeyinin ise yoğun olduğu iş sistemleridir

Üretim zincirinde sektöre dayalı iş birliği daha fazladır. Firmalar tek veya belli bir grubun elinde olmasından dolayı sahiplik yapısı özelliğindedir. Yenilik yapma ve iş performansına yönelik konularda çalışanın sorumluluğu yüksektir.

Bu tür iş sistemlerine örnek olarak savaş sonrası İtalyan endüstriyel bölgeleri ve diğer benzer Avrupa'daki bölgesel iş sistemleri gösterilebilir.

Üçüncü tip iş sistemi; firmalar arası ortaklığın ve iş birliğinin düşük olduğu bölümlenmiş iş sistemidir. Bu sistem; baskın örgüt formunun büyük firmalardan oluşan bir sistemdir. Bu iş sistemi üretim zinciri hattında ve sektörler arasında bütünleşmenin görüldüğü; işçi ve işverenin arasındaki bağımlılığın ve işbirliğinin görece düşük olduğu; aynı firmalar arası işbirliği ve güvenin de düşük olduğu iş sistemleridir.

Parçalı bölümlenmiş iş sistemleri, firmaların genelde büyük olduğu, fakat firmalar arasında düşük seviyede işbirliğinin olduğu iş sistemleridir.

Sahiplik kontrolü finansal piyasalarda, piyasa koşullarına uygun olarak yürütülür. Bu iş sistemlerine örnek olarak Anglo Sakson (ABD-İngiltere) ekonomiler gösterilebilir.

Dördüncü tip iş sistemi; görece büyük örgütlerin işbirliğinin, sahipliğe dayalı eşgüdümünün baskın olduğu *eşgüdümlü veya işbirliğine dayalı iş sistemidir.* Firmalar arasında ve sektörler arasında yoğun bir işbirliği vardır. Bu iş sistemleri ortaklaşa örgütlenme ve sektörler arası işbirliği özelliği gösterir; ancak, sektörler arası ilişkisiz çeşitlenme ve teknolojik entegrasyon girişimleri daha kısıtlıdır. Firmalar çeşitlenmeye gitmeyip belirli endüstrilerde faaliyet göstermeyi tercih etmektedir; işçi-işveren arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uzmanlaşmış işgücüne güven yüksektir. Bu tip iş sisteminin örneklerine Avrupa ülkelerinde rastlamak mümkündür.

İşbirlikçi sistemlerde devletin ekonomik koordinasyonda etkinliğinden ziyade, bankalar ve diğer önemli kurumsal yapılar etkin bir rol oynarlar (Whitley, 1999). Almanya başta olmak üzere çoğu Kıta Avrupa'sı ülkesinin bu iş sistemlerine sahip olduğu söylenebilir. İşbirliğine dayanan iş sistemlerinde ; güçlü sendikaların bulunduğu, devletin ekonomik yaşama müdahil olduğu ve işletmeler arasında işbirliklerinin kurulduğu sistem, Almanya gibi sınırlı bağlamlarda geçerlidir (Allen,2014,s,93).Almanya'da teknik anlamda yenilikçilik devlet işbirliği ile gerçekleşmektedir (Lane 1992). Almanya'nın iş sisteminde etkili olan özellikler ise; devlet işletmeler ile risk paylaşımında istekli olmakta , eğitim sistemi de akademik iş dünyasına yönelik bilgi ve becerilerin kazandırılmasına katkı sağlamaktadır (Whitley, 1999:48-50).

Son iki tip iş sistemi ise sahiplik kontrolünün, firma büyüklüğü ve firmalar arası işbirliği derecesinin daha fazla belirleyici olduğu, devletin iş sistemlerinin örgütlenmesindeki etkisinin daha yüksek olduğu*, devlete bağımlı ve devlet eşgüdümlü iş sistemleridir.*

Türkiye'de devlete bağımlı iş sistemi özellikleri uygulanmaktadır (Öniş,1998; Buğra,1994; Berkman ve Özen,2007). Devlet politikalarında uygulamalardaki değişimle birlikte devlete eş güdümlü bir sistemin özelliklerinin görüldüğü de ifade ediliyor (Şahin,2005;Özçelik,Toktaş ,Sargut,2007).Sonuç olarak Türkiye'deki iş sisteminin özelliği olarak devletin ana kurum olduğunun bilinmesidir. Ayrıca özel sektörü desteklemesinin yanı sıra piyasayı belirleme rolünü de gerçekleştirmektedir (Buğra, 2007). Teşvikler vererek girişimcileri yönlendirerek yatırım yapmaya da yönlendirmektedir.

Devletin gücü ve riski özel sektörle paylaşma derecesi o iş sisteminin kurumsal belirleyicisi olarak önemli olmaktadır. Anglo-Sakson ülkelerde devlet riski özel sektöre vermekte; Japonya 'da risk özel sektörle paylaşılırken; Güney Kore'de devlet riski paylaşırken büyük yatırımlar yaparak piyasayı güçlendirmektedir.

Devletin ekonomik sisteme etkisi, kurumsal bağlamın yapılandırıcı özelliği olarak iş sistemlerini etkilemekte olduğu anlaşılmaktadır. *Devlete bağımlı iş sisteminde* devletin rolü ve kalkınmada önemi büyüktür (Whitley 1999). Finansal sistemler ve kontrol sistemlerindeki düzenlemelerde devletin önemli bir rolü olduğu görülmektedir (Whitley, 2007).

İş sistemi yaklaşımına göre küresel kapitalizmin varlığı bilinse de ulus iş sistemini kendisi belirlemektedir.

Devlete bağımlı iş sistemleri, üretim aktivitelerinde hem dikey hem de yatay farklılaştırma içindeki büyük firmalardan oluşan iş sistemleridir.

Bu tür ekonomilerde devlet firmalara destek vererek, aileler ve orta büyüklükteki firmaları kontrol eder. Bu sistemde devletin düzenleyici bir rolü vardır. Politik idareciler ve devlet elitleri firmaların yatırım stratejilerinin şekillenmesinde ve kaynakların dağıtımında öncü bir rol üstlenerek devlete bağımlı iş sistemlerini kurarlar (Whitley, 1999).

Benzer forma sahip büyük firmalar ve bu firmaların üretim zincirinin ve başka sektörlerdeki ekonomik faaliyetlerinin bütünleşmesinin baskın olduğu iş sistemidir. (ilişkisiz çeşitlenmesi yüksek aile holdingleri Türkiye'de görülmektedir.)

Bu tür iş sistemleri sahiplik yapısı örüntülerinde farklılaşmaktadırlar. Bu şekilde işleyen ekonomilerde firmaların doğrudan kontrolüne sahip olanlar ailelerdir; devlet bu aileleri teşvik ve ödeneklerle büyümeleri için desteklemektedir. Bu ekonomilerde devlet, ekonomik gelişmeyi ve firmaların davranışlarını biçimlendiren temel aktördür. Güney Kore'de bulunan şabol tipi örgütlenme yapıları bu iş sistemine örnektir.

Bu sistemlerde devlet, kural koyan, piyasayı düzenleyen ve kurumların akıbetini belirleyen ana unsurdur. Kore 'nin iş sisteminde etkili olan özellikler ise, askeri destekli rejim, devlet tarafından koordine edilen hızlı sanayileşme süreci ve Japon sömürgeciliğinin etkisi altında olduğu görülür (Whitley,1999:159). Güney Kore'de devletle ilişkiler kurarak kamusal kaynakları kullanmak yaygın bir strateji olabilmektedir (Maman,2002). Devlet, kendisinden başka kurumların söz sahibi olmasını istemez (Whitley, 1999). Savaş sonrası Güney Kore ve Türkiye gibi.

Devlet eşgüdümlü iş sistemlerinde ise ortaklaşa sahiplik yapısını görmek mümkündür; sektör içi ve sektörler arası iş birliği, işçi-işverenin birbirlerine karşı bağımlılığı ve işçiye güven yüksektir. Japonya bu tür iş sistemleri için iyi bir örnektir. Devlet eşgüdümlü iş sisteminde, devlet ekonomide düzenleyici bir rol üstlenmekle birlikte, firmaların da belli derecede bir özerkliğe sahip olduğu iş sistemleridir. Firma sahipleri devlet elitleri ile iyi ilişkiler geliştirirken, diğer firmalar ve bankalar ile yatay ilişkiler geliştirirler (Whitley, 1999). Bu iş sistemlerine örnek olarak savaş sonrası Japon iş sistemi gösterilebilir. Türk iş sisteminde de benzer işleyiş gözlenmektedir.

Whitley tarafından belirlenen iş sistemi, kurumsal örnekleri temsil eden temel kategoriler oluşturularak, anlamayı kolaylaştırmak için bu altı temel iş sistemi ortaya konmuştur Morgan (2007:131). Whitley 'in gerçekleştirmiş olduğu iş sistemlerinin, sosyal gerçekliğe dayanarak kendi bünyesinde soyut modeller olduğunu açıklayarak gerçekleştirmektedir. Bu sonuca göre yazar; çok sayıda kapitalizm türünün iş sisteminde görülebileceğini vurgulayarak Whitley'in belirlemiş olduğu iş sistemlerinde, gerçekleşebilen işleyişleri ve belirli unsurları içerdiğini açıklamıştır (Morgan,2007).

Ulusal iş sistemleri yazınına göre, makro kurumsal yaklaşım olarak tarihsel açıdan iş sistemlerinin şekillenmesini incelemektedir. İş sistemlerinin, tarihsel akışta ülkelerin; ekonomik, hukuki, kültürel, sosyal, siyasal konuların içerisinde şekillendiklerini bundan dolayı kurumsal bağlamın içerisinde olduklarını tarihsel bakış açısıyla ifade edilir (Foss, 1999)

Whitley (1999a) karşılaştırmalı çalışmalarında ülkelerin örgütsel formlarının değişimlerinin anlaşılmasının farklı nitelikteki ilişkilere odaklanılarak gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Ekonomik aktörlerin eleştirel özelliklerinin tespit edilerek bu özellikleri etkileyen kurumların temel özelliklerinin tespit edilmesinin zorunlu olduğunu belirtmektedir (Whitley, 1996:42). Ekonomik aktörlere etki eden kurumsal özellikler; devletin yapısı ve politikaları, kültürel gelenek, finansal sistem, çalışma ve iş gücü sistemi olarak incelenmektedir.

Whitley (1999a) ekonomik aktörlerin özelliklerine ve bu özellikleri etkileyen kurumsal özellikleri de tanımlamaktadır. İlk olarak kültürel gelenek ile kurumların güven ilişkilerini düzenlemesi ifade edilir (Whitley,1996). Kurumsal özelliklerden ikincisi olan devletin yapısı ve politikalarını;(I) devletin ekonomik sistem üzerindeki gücünü (II)ekonomik sistemin risk paylaşımının ölçütü (III) Firmalarla aracı kurumların iş birliğinin ölçütü (IV)piyasa sınırları üzerindeki düzenlemeleri vurgular (Whitley,1996).

Kurumsal özelliklerden üçüncüsü olan finansal sistemin de hangi düzeyde kredili olduğu bilinmektedir (Whitley,1996). Dördüncü olarak çalışma ve işgücü sistemi ise (i)stratejik karar alırken işgücünün önem derecesi (ii) pazarlık ve fikir alışverişinin merkeziliği (iii) beceri eğitimi ve sertifika alımında iş birliğinin önemini ve ölçütünü belirtmektedir (Whitley,1996).

Whitley (1996) ekonomik aktörlerin özelliklerini işleyiş ve kaynakların koordinasyonunu ve kontrolünü; yatay çeşitlenme ve dikey bütünleşme şeklinde açıklanır. Firmaların uyguladığı büyüme örüntüsü yatay çeşitlenme ile açıklanmaktadır. Whitley (1996) çeşitlenmenin artması sonucunda, uzmanlaşmanın azalması görülmektedir. Kısaca ifade edersek örgütler için uzmanlık ve teknoloji veya işleyişe odaklı olmaktan çok farklı bilgi ve yetenekleri bir araya getirebilme çabası olarak algılanmalıdır (Whitley 1996).

Whitley (1996) faaliyet ve kaynakların koordinasyonu ve kontrolü özelliğini dikey bütünleşme kavramı ile açıklarken; şirket içeriğinde daha verimli koordinasyon sağlanması

amacıyla, tedarikçilerin ve /veya müşteriler dikkate alınmadan, tamamlayıcı özellikteki çalışmaların şirket içine katılmalarını anlatmaktadır.

Whitley (1996) ekonomik aktörlerin özelliklerinden sahiplik kontrolü ile ekonomik aktörler üzerindeki yönetici kontrolünün sahiplikten ayrılma derecesini anlatır. Sahiplik kontrolü, karar alma ve stratejik seçimlerin yapıldığı grubun kimliğidir (Almond vd.,2003:432).

Karar verici gruplar olarak; maaşlı yöneticler, aile üyeleri, banka yöneticileri, iş ortakları görülmektedir (Whitley,1996). Ekonomik aktörlerin ilişkilere yerleşiklik ölçütüne ve önceliklerine göre sahiplik kontrolü şekillenmektedir (Richardson).

Tablo 2. 4. Karşılaştırma İçin Gelişmiş Model

	İş Sistemi Özellikleri								
Kurumsal özellikler	Doğrudan Sahiplik Kontrolü	Piyasa Sahiplik Kontrolü	Yüksek Sahiplik Dikey Bütünleşme	Yüksek Sahiplik Yatay Bütünleşme	Ortaklaşa Sahiplik Dikey Bütünleşme	Yüksek Rekabet İşbirliği	Ortaklaşa Sahiplik Yatay Bütünleşme	Yüksek işçi-işveren Bağımlılığı	Çalışanlara Yüksek Yetki Devri
Devlet									
Baskın, risk-paylaşan devlet	+	-	+		+	-	+		
Aracılara karşıt olan devlet					+	-	+		
Piyasalara karşı resmi sınırlamalar getiren devlet				-		+			
Finansal Sistem									
Kredi tabanlı		-	+	-		+			
Sermaye piyasası tabanlı	-	+		+	+	-	+		
Yetenek geliştirme ve kontrol sistemleri									
Güçlü kamu işbirliği ve eğitim sistemi						+			+
Güçlü birimler									+
Güçlü yetenek tabanlı kümeleme						-			+
Sektörler aracılığıyla merkezi pazarlık						+			
Güven ve Otorite									
Resmi kurumlara duyulan düşük güven	+	-			+	-	+		-
Paternalist otorite ilişkileri	+	-						-	-
Toplumculuğa özgü *(Communitarian)* otorite ilişkileri								+	+

Kaynak: Whitley, R. 1999. ***Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems.*** Sf. 56, Oxford University Press: Oxford.

Tablo 4.'te Whitley 'in (1999)'da belirlemiş olduğu kurumsal özellikler ile iş sistemi özelliklerinin arasındaki ilişkiler belirtilmektedir.

Bu tabloya göre, bir kurumsal özellik, belli bir iş sistemi özelliği için destekleyici etkiye sahipse (+) işareti ile aralarındaki ilişki negatif ise (–)işareti ile tanımlanmaktadır.

2.3.3. Devlete Bağımlı İş Sistemleri

Whitley (1999 a) ülkeler arasındaki örgütsel form farklılıklarını ifade edebilmek için bağlamsal farklılıklardan yola çıkmış ve farklı bağlamlardaki yakın plan kurumlar ile arka plan kurumların yüklendikleri temel rollerin ne gibi örgütsel özelliklere yol açtığını belirlemiştir. Buna göre yazar, devletin ekonomik faaliyetlere dâhil olma derecesinin yüksek olduğu, krediye dayalı finansal sistemin bulunduğu, firmalar arası kişisel bağların orta ölçekte olduğu ve özel aracıların öneminin düşük olduğu bağlamları *devlete bağımlı iş sistemi* olarak tanımlamıştır (Whitley, 1999a).

Devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerini Whitley (1999), sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından ise şu şekilde özetlemiştir: Doğrudan sahiplik kontrol biçimine sahiptir, dikey bütünleşme oranı yüksektir, yatay bütünleşme oranı orta düzeyde ise yüksek orandadır.

Whitley'nin (1999) tanımına göre devlete bağımlı iş sisteminde devletin kontrol gücü ve kalkınmadaki rolü yüksektir, devlet piyasayı belirler; paternalist bir otoriteye sahiptir, bu otorite karşısında güçlü gruplar bulunamaz; iş çevresini düzenleyen de yine devlettir. Bu tür iş sistemlerinde devletin ara kurumlara sınırlı bir hareket alanı tanıması söz konusudur.

Whitley (2005) yılında yaptığı çalışmada ise devletin müdahalesinin yüksek olduğu kapitalizm sistemler içinden dört tip devlet sistemi tanımlamıştır.

Tablo 2. 5. Devlet Tipleri ve Tamamlayıcı Kurumların Özellikleri

Temel Özellikler	Devlet Tipleri			
	Mesafeli Devlet	Baskın Kalkınmacı Devlet	Şirket Dostu Korporatist Devlet	Kapsayıcı Korporatist Devlet
Ekonomik gelişime katılım düzeyi	Düşük	Yüksek	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde
İşletmeleri destekleme düzeyi	Sınırlı	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde
İşçi ve meslek örgütlerini destekleme düzeyi	Sınırlı	Düşük	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde
Tamamlayıcı Kurumlar				
Yetke ilişkilerini yöneten değerler	Sözleşmeye Dayalı	Paternalist	Paternalist	İletişim Temelli
Hukuk sistemi ve resmi kurumlara duyulan güven	Hatırı Sayılır Düzeyde	Değişken	Değişken	Hatırı Sayılır Düzeyde
Azınlık mülkiyet haklarının korunma düzeyi	Hatırı Sayılır Düzeyde	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı
Rekabet dinamiklerinin gücü	Hatırı Sayılır Düzeyde	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı
Piyasa giriş sınırlılıkları	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde
Çıkar gruplarının temsiliyet standardizasyonu	Düşük	Bir Miktar	Bir Miktar	Hatırı Sayılır Düzeyde
İşçi-işveren ilişkilerinin standardizasyonu	Sınırlı	Değişken	Değişken	Hatırı Sayılır Düzeyde
Beceri geliştirme sistemlerinin standardizasyonu	Düşük	Değişken	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde

Kaynak: Whitley, R. 2005. How national are business systems? The role of states and complementary institutions in standardizing systems of economic coordination and control at the national level. Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.) ***Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization.*** Oxford University Press: New York. Sf. 198.

Mesafeli devlet tipinde, tüm aktörler eşit şekilde temsil edilmektedir ve şeffaf bir ekonomik sistem söz konusudur. Devlet tüm aktörlere aynı mesafede durur ve herkesin haklarını eşit derecede gözetir. Piyasa giriş çıkışları bu devlet tipinde serbesttir, monopolistik oluşumlar engellenir ve hukuk sistemine ve resmi kurumlara duyulan güven düzeyi yüksektir (Whitley, 2005).

Baskın kalkınmacı devlet tipinde ise, devlet aracı kurumları kendisi karşısında bir güç olarak belirmemesi için desteklemez; hatta sendikalaşmanın önünü kesmeye çalışır (Whitley, 2005: 201). Devlet ekonomik faaliyetlere üst düzeyde müdahale eder. Bu devlet tipinin olduğu ülkelerde, piyasalara giriş sınırlılıkları söz konusudur dolayısıyla rekabet dinamiklerinin de gücü zayıftır.

Öte yandan şirket dostu korporatist ve kapsayıcı korporatist devletlerde, devlet ekonomik gelişmeye üst düzeyde dâhil olmaktadır. Piyasalara giriş kısıtları yüksek düzeyde olduğundan bu devlet tiplerine sahip ülkelerde rekabet dinamiklerinin gücünün de sınırlı olduğu gözlemlenmektedir (Whitley, 2005).

Devlete bağımlı iş sistemlerini tanımlamanın dört temel unsurundan bahsedilebilir. (Whitley, 2007). Birincisi, devlet temelli hukuk sistemi, kapitalist ekonomilerdeki özel mülkiyet haklarını belirleyen temel kurumdur.

İkincisi devletin topluma ait hakların korunması ve sürdürülmesinde önemli bir rolü vardır.

Üçüncüsü, pazar ekonomilerinde devlet, menfaat grupları arasındaki rekabetin ve iş birliğinde yönetici rolündedir.

Dördüncü olarak ise iş sistemleri için anahtar derecede öneme sahip olan finansal sistemler ve kontrol sistemlerinin düzenlenmesinde devletin anahtar bir role sahip olmasıdır (Whitley,2007).

Devletin direk ya da dolaylı olarak ekonomiye müdahalesi ve piyasanın sınırlarını çizmesi, giriş çıkış engelleri ve ekonomik aktörler arasındaki etkileşimi düzenleme derecesi de kurumsal bağlamın en önemli yapılandırıcı unsuru olan devletin iş sistemlerini etkileme derecesini anlamada başvurulan özelliklerinden birisidir.

İş sistemleri yaklaşımı küresel kapitalizmin etkilerini inkâr etmese de belirleyici olanın ulusun kendisi olduğunu savunmakta, iş sistemleri yaklaşımı ile yapılan analizler yalnızca farklı kurumsal bağlamlarda ortaya çıkan farklı kurumsal yapıları açıklamakla kalmamakta, aynı zamanda örgütlerin içinde bulundukları kurumsal bağlamdaki geleceklerinin ve sürdürülebilirliklerinin ne olacağı konusunda da bizlere ipuçları vermektedir.

Ulusal sistemler küresel sistemin bağımlı iken, ekonomik örgütleri de pek çok ulusal sistemde devlete bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ulus devletlerde, ekonomik örgütlerin mikro ve makro faaliyet ortamı, devlet tarafından düzenlendiği için ekonomik işleyişin ve sürdürülmesinin önemli boyutlarını yöneten kurumsal düzenlemeler, devletin kontrolündedir (Whitley, 2000:44; DiMaggio ve Powell, 1991:147; Gölbaşı,2015).

Ulusal İş Sistemi Yaklaşımına Yönelik Eleştiriler ;

Ulusal iş sistemi yaklaşımı; yeterli deneme ve görgüye dayanmadan ve desteklenmeden oluşturulan iş sistemlerinin tipleri üzerinde yeterli araştırmaların yapılmamasından dolayı, farklı tiplerin gözden kaçtığı belirtilmektedir. Danimarka, İsveç, Finlandiya ve kuzey Avrupa ülkelerinde, iş sistemi özelliklerine benzer özellikler göstermemektedir (**Hotho,2014,s.673).**

Baskın örgüt formunun özellikleri dikkate alınarak, ülkeler ölçütünde iş sisteminin özellikleri ulusal iş sistemi yaklaşımını tanımlamaya çalışmaktadır ama; bağlamdaki farklı ve çeşitli uygulamalardan kaynaklı, aynı anda başka bir örgüt formunun da var olabileceği göz ardı edilmektedir (Rowley ve Benson, 2000 s. 7).

Kurumsal bağlamların içeriğindeki kurumların etkinliği birbirlerinden farklı olabilmektedir. Aktörün taşıdığı özellikler kurumsal bağlam karşısındaki tutumunu şekillendirmektedir (Gökşen 2010, s.359, Decocker vd.,2012,s.16). Aktör kurumsal bağlam içerisinde ‘pasif’bir konumda olmayıp ‘aktif’bir konumda olmaktadır. Ulusal iş sistemi yaklaşımında ise; aktörün konumuna önem verilmediği gözlenmektedir (Mayer ve Whittington 1999,s. 936).

3. TÜRK İŞ SİSTEMİ

3.1 Kurumsal Bağlam Doğrultunda Doğrultusunda Türk İş Sistemi

Kurumsal bağlam doğrultusunda ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre kategorilenip açıklanan; işletmeler arasındaki özellikler ile farklılaşan ve ülke içindeki baskın nitelik taşıyan örgüt formları ulusal iş sistemini oluşturmaktadır. Sanayileşme sürecinde devletin üstlendiği baskın rol ile müdahaleci ve korumacı tavrı dikkate alınarak Türk iş sisteminin "devlete bağımlı iş sistemi" olarak sınıflandırılması sonucunu doğurmaktadır (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001;Sözen,2007). Türkiye'de Devlet tüm ekonomik aktivitelerin düzenleyicisi konumundadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yamak ve Üsdiken, 2006).

Türk İş Sisteminin; devlete bağımlı iş sistemi özellikleri taşıdığı bilinmekle birlikte (Öniş, 1998; Buğra, 1994; Berkman ve Özen, 2007 vd.) devlet politikalarında yaşanan değişimle birlikte devlet eşgüdümlü iş sistemine doğru bir kayma olup olmadığını üzerinde durulmaktadır (Şahin, 2005; Özçelik, Toktaş ve Sargut, 2007). Bu durumlarda da Türkiye'deki iş sisteminde devlet ana kurumdur. Türkiye'de devlet sadece özel sektörü destekleyen bir aktör olmakla kalmayıp bazı durumlarda piyasa oluşturma rolü de üstlenmektedir (Buğra, 2007); verdiği teşviklerle arzu ettiği alanlara sermaye gruplarından yakın olduğu girişimcileri yönlendirerek yatırım yapma görevi verdiği bilinmektedir.

Ayrıca Türkiye örneğinin (Öniş, Gökşen, Üsdiken, Sargut, Sözen, Buğra vd.) çalışmalarında; karma ekonomik sistem, dışa daha kapalı piyasa ve devletin müdahalesinin yoğun olduğu iş sistemi olduğunu kabul etmektedir. Bu çalışmalarda, kalkınma adına uygulanan politikalardan ve bağlamsal değişimlerden de bahsedilmektedir.

Bu özellikleriyle Türkiye'nin sanayileşme ve kalkınma stratejisi, ABD'den ve Avrupa'danfarklı şekilde uygulanmaktadır. Devlet, özel sektörün başarısı için yakından ilgilenmekte, destekleyen ve korumacı devletin rolü üst düzeyde olmakta ve devletin belirsizlik ve risk azaltıcı politikaları fazlasıyla gerçekleşmektedir. Buğra (1998)'ya göre bu yapıdaki bir politik sistem içerisinde, bazı aktörler, resmi olmayan ilişkileri yoluyla ekonomi politikalarını etkilemiş ve fırsatları kendi lehine kullanmıştır. Bu türdeki girişimciler, hem dikey hem de yatay çeşitlenme yoluyla büyümüşler ve devlet tarafından

desteklenmişlerdir (Buğra, 1998: 524). Dolayısıyla devlete göre de, modernleşme sadece büyük örgütlenmelerin sonucu ortaya çıkacaktır. Ancak bu seferde küçük ölçekli işletmelerin desteğinin görülmemesinden dolayı bunların yerine büyük ve gelişmiş holdingler baskın ekonomik aktörler haline gelmişlerdir.

Sargut'un devlete bağımlı iş sistemleri (teorik çerçeveli) çalışmasında ise; örgütler devlet içerisinde önemli yeri olan aktörlere (bürokratlar, kamu bankaları yöneticileri, siyasetçiler) ulaşma yönünde birbirleriyle rekabet içinde oldukları ve bu bağımlılığın azalmasıyla serbest piyasa koşullarına ulaşılır olması beklenmektedir.

Türkiye'de söz konusu bağlamsal değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini sınayan çalışmasında; devlet bağımlılığı değişkenleri olarak, sektörlerin uluslararasılaşma ve ithalat- ihracat etkinlikleri, sektörlerdeki firmaların sermaye piyasalarını finansal kaynağa ulaşarak kullanma eğilimleri, kamudan alınan teşviklerin sektörlere göre dağılımı ve en sonunda da özelleştirme programı ele alınmıştır. İncelenen bir diğer çalışma da Türkiye'de 1980 sonrası makro kurumsal değişimlerin temel olarak üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Bunlar yerel yönetimlerdeki yapısal değişimler, finansal sistemdeki değişimler, devletin rolündeki değişimlerdir.

Türkiye tarihinde zaman içinde yaşanan kurumsallaşmanın tarihsel olarak evreleri ile günümüzdeki işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin bilinmesi de iş sisteminin yapısını açıklamak da önemli hususlardır.

Türk iş sisteminin ve kurumsal yapısının devlete bağlı iş sistemi özelliği gösteren ülkelerden olan Güney Kore ile önemli benzerlikler gösterdiği varsayılır Buğra, Gökşen, Üsdiken (2001),s.325-340. Devletin sanayinin gelişimi için sermaye kaynağını üstlenmesi devletçiliğin doğmasına sebep olmuştur Heper,M.,State Tradition in Turkey (London:Eothen Press,1985).

Gökşen (2004), Türkiye ve Güney Kore'nin devlete bağımlı iş sistemlerine sahip olduğunu belirtirken bu iş sistemini, devletin hem risk paylaşımında hem de ekonomik faaliyetlerde etkin olduğu bir sistem olarak tanımlamıştır. Ayrıca yazar, devlete bağımlı iş sistemlerinde, devlet ile ilişkilerin büyük önem taşıdığını ve bu ilişkileri yönetenlerin büyük bir güce sahip olduklarını da vurgulamıştır.

Girişimcilerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için iş başarılarının iş elitlerinin devletle olan yakın iletişimlerin sonucundaki başarılarının görülmesi devletin rolünün önemini ortaya koymaktadır. (Buğra,2005)'ya göre; Türkiye gibi devlet bağımlı (müdahalesi) olan iş sistemlerinde; Devlet yerli sermayedarlar sınıfının oluşturulabilmesi için, birçok teşviklerle ve imkânlar sağlayarak küçük işletmelerin hızla büyüyerek çeşitlenmesine ortam yaratmıştır.

Baskın devlet yapısının egemen olduğu toplumlarda Whitley"in (1999: 57) de belirtmiş olduğu gibi, ilişkilerin doğası doğrudan değildir, başka bir deyişle sözleşmeye dayanmaz yani kişiseldir ve gayri resmi nitelik taşımaktadır. Whitley"in (1999a) bu tespiti ile uyumlu olarak, Türkiye'de de devletin baskın rolünün bir sonucu olarak ilişkilerin kişisel olduğu görülmektedir. Bu sebeple Türkiye'de devlet ile ilişkiler çok önem kazanmakta ve sahiplik kontrolünün doğrudan olması sonucu doğmaktadır. Özellikle aile holdinglerinde şirket sahipleri devlet ile aralarındaki hassas ve önemli ilişkileri profesyonel yöneticilere devredemeyerek kendileri yönetmeye yönelmektedirler (Gökşen, 2007: 357). Bir ya da bir kaç kişinin karar verme sürecine etki sağladığı bu örgüt yapısı, holdinglere devletin yönergelerinin gerçekleşmesinde çabuk hareket etme yeteneği kazandırmıştır.

Türkiye"deki aile holdingleri, devlete bağımlı iş sistemi unsurlarından sahipliğe dayalı eşgüdüm boyutunun karakteristik özelliklerini taşımaktadır. Başka bir deyişle, sahiplik kontrolünü kurucu aileler ellerinde bulundurmaktadır ve bu büyük ölçekli işletmelerin ilgisiz yatay çeşitlenme düzeyleri yüksektir. Buğra (2005: 52), temel olarak Türk holdinglerinin şu özelliklerine dikkat çekmektedir; (1) yönetimde aile hâkimiyeti söz konusudur, (2) devlet ve şirketler arasında doğrudan ilişki söz konusudur, (3) genel faaliyetlerde büyük boyutta çeşitlenme söz konusudur.

Diğer taraftan, Türk iş sistemi içerisinde; merkezde görece daha uluslararasılaşmış, İstanbul merkezli, kurumsallaşma düzeyi yüksek holdingler ile birlikte çevrede de daha küçük ölçekli, Anadolu ya dağılmış bağımsız şirketlerin yer aldığı görülmektedir (Heper, 2006). Başka bir deyişle, Sorge"nin (1991) aynı bağlam içerisinde birden farklı örgütsel formun var olabileceği savını destekler biçimde, Türk iş sistemi içerisinde de iki farklı ekonomik aktör eş zamanlı olarak varlık göstermektedirler (Kırkbeşoğlu 2011).Ancak holdinglerin ekonomi içerisindeki baskın rolü nedeniyle, Türk iş sisteminin baskın ekonomik aktörü olarak aile holdingleri ön plana çıkmaktadır.(Buğra 2005)

Türkiye iş sisteminin önemli ekonomik aktörlerinden olan holdinglerin arasında, işbirliğinin görece düşük olması ve ayrıca holdinglerin, ülke içindeki finans kaynaklarına erişmek için rekabet içinde olmaları bu nedenle kendilerini meşrulaştırma eğiliminde oldukları yazarlar tarafından dile getirilmektedir (Üsdiken;Gökşen,2001,Sözen,2007).

Sözen (2007)'göre devlete bağımlılık derecesinin sektörden sektöre değiştiğini savunmakta olup; kimi sektörlerde, devlet sadece düzenleyici olarak varlığını hissettirirken, bazı sektörlerde en önemli kaynak sağlayıcı ve / veya müşteri olarak yer almaktadır da denmektedir. Devlete bağımlılığın düzeyine göre sektörler arası bu farklılaşmanın örgütler arası işbirliği derecelerinin de farklılaştıracağı vurgulanmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki firmaların genellikle aile şirketi olmasından dolayı yatay işbirliği olanaklarını kısıtlayıcı bir etki yarattığı da ileri sürülmektedir (Sözen, 2007).

Özen (2010)'a göre son yıllarda kaynaklara ulaşabilmek için devletin denetimi dışındaki sermaye piyasası, yatırım bankacılığı sistemi, uluslararası finansal kaynaklar gibi alternatif sistemlerin artması, piyasada etkili siyasilere yakın olmaktan çok teknik konulara yeterliliğin ve yeteneklerin artarak daha fazla önem kazanması "bağımsız" girişimcilerin doğması da mümkün olmaktadır.

Yine Kırkbeşoğlu (2011)'na göre devletin bir ülkedeki piyasalara etkisinin fazla olduğu ekonomik sistemlerde; örgütlerin başarısı, yöneticiler ve bürokratlarla olan ilişkilerin sonucu bir alışkanlığa dönüşür dolayısıyla ekonomik aktörler çoğunlukla bilgi, kaynak ve destek almak amacıyla devleti yönetenlerle ilişki kurmaya çaba göstermek istemelerinin sonucunda örgütler arası yerleşik ilişkilerin kurulması anlamını ve önemini kaybeder. Bunun sonucunda örgütlerin başarısı, yöneticiler ve bürokratlarla olan ilişkilerine bağımlı bir hal alır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 110). Örgütlerin, finansal kaynaklara ulaşabilmek ve iş ortamında meşruiyetini sürdürebilmek için devlet bürokrasisini iyi tanımaları ve içselleştirmeleri zorunluluğu doğmaktadır. Bu nedenle örgüt içindeki aktörlerin eğitim düzeyleri, yetenekleri ve tecrübelerinden başka, sahip oldukları sosyal sermayenin miktarı ön planda olmaktadır.

Öniş'e (1999) göre de Türk iş sisteminin devlete bağımlı özelliği 1980 sonrası ekonomilerde de de sürdürülmektedir. Bir ülkedeki örgütsel yapılanmaların, devlete birinci derecede bağımlı olması durumunda, örgütler arası ilişki ağlarının göreceli de olsa

zayıflayacağı ve işbirliğinin kısmen de olsa sonunda azalacağı ifade edilmektedir (Kırkbeşoğlu ,2011).

Günümüzde de finansal açıdan güçlü konumdaki aileler tarafından kurulan ve aile bireylerinin bazı üyeleri tarafından bizzat yönetilen holdinglerin ortaya çıkışı, 1980'lere kadar olan dönem içerisindeki, devlet-piyasa ilişkisinin önemli bir göstergesini ifade etmektedir (Sargut ve vd, 2001). Devlet tarafından oluşturulan girişimci sınıfın, devlet tarafından desteklenen mali yönden bağımlılığından dolayı bürokrasiyle hiçbir zaman siyasi ve kültürel yönden ihtilaf içinde olunmayacağını bilmek gerekir (Sönmez,1992a,a.g.e).

3.1.1. Türk İş Sisteminin Tarihçesi

Bir ülkenin iş sistemi özelliğini, kurumsal iş sistemleri yaklaşımlarına göre; kurumsal bağlam doğrultusunda uygulama yapılan işletmelerin özellikleri ile farklılık gösteren baskın nitelikteki örgüt formları o ülkenin iş sistemini açıklamaktadır. Bu ölçülerle incelendiğinde; Türkiye 'de baskın örgüt formu olarak holdingleri görmekteyiz.

Türkiye 'de holdinglerle ilgili ilk çalışma (Bürhan1934) tarafından yapılmıştır. Devleti belirsizlik yaratan müdahalelerinin Türkiye 'deki iş hayatında karşılaşılan en önemli zorluk olduğu belirtilmektedir. Türkiye 'de devlet müdahalesinin sık sık şekil değiştirmesi kuralı olmayan iktisadi politikalar, işletmeler için fırsatçılık yaparak faaliyetlerinin çeşitlilik göstermesine yol açmaktadır (Çolpan ve Hikino2008). Türk iş adamları bu zorlukları doğal karşılayıp uyum gösterdikleri ve iş stratejilerini, yönetim politikalarını bu özellikleri dikkate alarak gerçekleştirmelerinden dolayı; bu ilişkilerin ayrıntılarının incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Batı'daki örgütlerden Türkiye 'deki örgütlere yasal mevzuatla ilgili tavsiyeler de verilmektedir.

Cumhuriyet dönemindeki devlet özel sektör ilişkilerinin nitelikleri de kendini göstermekte olsa da Türk girişimci sınıfının devletin müdahaleleriyle oluştuğunun gerçeği kesinlik kazanırken, aynı zamanda Türk girişimci sınıfının ulusal kalkınma programının tamamlayıcısı olduğu görülmektedir.

Türkiye 'deki başlıca ilk büyük girişimcileri araştırdığımızda; Sümerbank ve Etibank ilk holding sayılabilecek örgütlenmelerdir. KOÇ Şirketler Topluluğu, Sabancı grubu

faaliyetlerini genişleterek değişik sektörlerde; (sanayi vb) faaliyet göstermektedir. Nejat Eczacıbaşı'nın girişimiyle; Eczacıbaşı'nın 1950 yılında aileden gelen ekonomik gücünü değerlendirerek iş hayatına atılması dönüm noktası olmuştur. Bu sıralarda kurulan Türkiye Sanayi ve Kalkınma Bankası'na ilk kredi başvurusunu Eczacıbaşı yapmıştır.1970'lerde Eczacıbaşı grubu da değişik firmaların yönetimlerini merkezileştirebilmek için Holdingleşme yoluna giden Eczacıbaşı şu anda Türkiye'nin en başarılı şirketlerinden birisi olarak görülmektedir.

1960-1980 yılları arasında holdinglerle ilgili çalışmalarda varılan sonuca göre; finansman gereksinimlerini tahvil çıkarıp tahvilleri değerlendirerek sağlayıp, büyük hissedarların yönetimde olması, profesyonel yöneticilerin olmaması, gereksiz sektörlerde faaliyet göstermeleri, rekabet ortamında bulunmaları nedeniyle işbirliğinin zayıf kalmasından dolayı merkezi denetimin yüksek olmasını gerektirmektedir (Üsdiken,2008, s.6-12).

Ülkemizde işveren ve çalışanlar arasında hiyerarşik ilişkiler sürdürülmektedir. Akın (2010, s.833)'a göre Türkiye'deki çalışanlara yetki verilmeyip maksimum düzeyde merkeziyetçi ve bürokratik yapılar olduğu gözlenmekte olup bu sonucun Türk toplumunda güçlerin farklılığından ve hiyerarşik ilişkilerden kaynaklanmakta olduğuna dikkat çekilmektedir. Türkiye'de holdinglerin sahiplik ve aile üyelerinin yönetimindeki işletmelerde profesyonel yöneticilere stratejik kararlar alma fırsatı verilmez (Gökşen ve Üstdiken,2001, s.338).

Türk iş sisteminin özelliklerinin tespiti ile ilgili araştırmalar ve ulusal iş sistemindeki değişim gösteren konular ele alınmaktadır. Günümüz çağında inovasyon ve teknolojik gelişimlerin yakalanması, İnovasyon & Arge algısının geliştirilmesi için tepeden bir harekete geçirme politikası, ve bunların belirli iş grupları vasıtasıyla kurumsallaştırılması beklenmektedir. Devletin yerli otomobil üretmesini bir stratejik karar olarak alması ve yerli aktörleri bu karar doğrultusunda yönlendirmesi de devletin ekonomiye müdahalesine bir örnektir. Devlet yetkililerinin sektör temsilcileriyle uluslararası çevrelerde birlikte ortak çalışmalar yapması da sektörlere devletin desteğinin bir örneğidir.

Devletin sektörel ve/veya makro ekonominin tamamında arzu ettiği etkilerin ne derece yaşandığı araştırılması gereken bir husustur. Bu bağlamda, Türkiye gibi köklü devlet geleneği bulunan bir ülkede merkezde yer alan ekonomik ve siyasi hatta bürokratları

da kapsayan politik aktörlerin, ülkenin ekonomik örgütlenmesi ve kararları üzerindeki etkisinin bilinmesi ve bu etkilerin ne düzeyde olduğunun gösterilmesi gerekir.

Türkiye gibi piyasa ekonomisin henüz tam yerleşmediği ülkelerde, sermaye gruplarının elinde bulundurduğu imkanları, toplumun piyasadan zarar görecek şekilde kötüye kullanabilme ihtimali olduğundan, devletin piyasa mekanizmaları üzerinde kontrolör görevi yapması ve piyasasın devamlılığını sağlaması gerekebilir. Diğer bir deyişle, devletin daha adaletli bir düzen oluşturması için, örgütlerin kurumsal ve teknik çevrelerini geliştireceği kurumsal mekanizmaları toplumun yararı adına kontrol altında tutmalıdır.

Ayrıca Türkiye de serbest piyasa algısının tam oturmamış olması beraberinde iş ahlaki unsurların sorgulanmasına da yol açar. O açıdan devletin piyasalara müdahale ve piyasaları koordine etmesi beklenir. Aksi takdirde tekelleşme, rekabete aykırı birleşme ve ittifak, ortak fiyat belirleme vb. hareketler de oluşabilir. Sosyal hak ve eşitlik vurgusu yapan devletin daha kural koyucu olması gerektiğini savunan kesimler özellikle kar amacı güden organizasyonlara devletin daha fazla müdahale etmesinin gerekliliği hakkında görüşler oluşmaktadır.

Ülkelerde makro boyutta yaşanabilecek bir değişiminde ülkedeki iş sistemi özelliklerinde de değişimlere yol açacağı varsayılmaktadır. Son yıllarda Türkiye'deki politika ve uygulamalar da diğer ülkeler gibi zamanla değişim göstermiştir. Buğra (2016) göre, küresel düzeyde politikalar takip edilmiş; ayrıca, Özer (2005) ve Kalagan'a (2010) göre, liberal politikaları benimseyen gelişmiş ülkelerden biri olan Türkiye'de, sadece ekonomi politikalarında değil kamu bürokrasisinin örgütlenme mekanizmalarında idari reformlar yapılarak, önemli yapısal değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Tarihsel süreçlerdeki makroekonomik politika dönüşümlerine yönelik incelemeler IMF, Avrupa Birliği, Gümrük Birliği, 1980 sonrası piyasa ekonomisine geçiş kararları gibi başlıklar altında incelenen çalışmalar (Öniş, 1998; Şenses,2009; Gökşen 2007; Üsdiken, 2001) literatürde yer almakta ve bu çalışmalardan hareketle konu hakkında yapılan çalışmalara katkıda bulunulmaya çaba gösterilmesi hedeflenmektedir.

Son zamanlarda belli yazarlara göre Türkiye'de neo-liberal politikalarda yaşanan değişim ve bu nedenle oluşan ekonomik örgütlenme alanlarında yaşanan değişimin, iş sistemine etki etmeden gerçekleşmesinin beklenemeyeceği ve aynı zamanda, devlette

yaşanan değişimin, Türkiye'nin devlete bağımlı olarak tanımlanan (Öniş, 1998,Gökşen ve Üsdiken, 200,Buğra,1995,2005) iş sistemini, devletin koordine ettiği bir iş sistemine doğru dönüşüp dönüşmediğinin de sorgulanması gerektiğini ifade etmektedir (Özçelik, D., Toktaş, N. P., Sargut, (2007).

Bu çalışmalarda yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda devletin, işleyişlerinde ve örgütlenme şeklinde kesinlikle değişikliklere giderek piyasaya müdahalesini azaltmasının beklenildiği vurgulanmaktadır.Bu devlet-piyasa ilişkisi genellikle günümüze kadar da aynı doğrultuda gelişim göstererek devam etmiştir. Ulusal iş sistemi bir ülkenin endüstriyelleşme sürecinin erken dönemlerinde şekillenir. Bu yüzden tarihsel bakış açısından bir inceleme, formların ve değişimlerin açıklanması adına önemlidir. Bu süreç zaman içerisinde sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak değişebilir (Lane 1992).

Osmanlı sistemi, kapitalizmin temel değerlerinden biri olan rekabet ve çatışma yerine, işbirliği ve dayanışma değerlerine öncelik vermektedir (Mardin,1991;Dirlik,2016). Geç sanayileşme ve sermaye birikiminin yetersizliği, devletin sanayi için sermaye bulmasına yol açarak bir tür devletçiliğin doğmasına neden olmuştur. (Altan,2006; Heper 1991)

Cumhuriyetin başından beri devlet, ülke ekonomisinin kalkınmasını ve sanayileşme sürecini kendisi gerçekleştirmiştir. Cumhuriyetin ilanı sonrasında piyasaların gereksinim duyacağı hammadde ve finansal kaynaklar, yeni oluşturulan kamu işletmeleri ve bankaları tarafından sağlanmıştır. Kamu iktisadi teşekküllerinin çok uzun bir dönem sektörlere hammadde sağlayarak ülkenin ekonomik kalkınmasında stratejik bir rol oynamıştır (Öniş, 1999; Kırkbeşoğlu,2011).

Cumhuriyetin ilk yıllarında başlayan; ithal ikameci politikalar uygulanması, kamu bankaları ve kamu iktisadi teşekkülleri aracılığı ile yapılan piyasalar üzerinde yönlendirme ve denetim içindeki çalışmalar olarak bilinmektedir. Devlet özel sektörde bulunan girişimcilerin tespit edilmesinde etkin bir rol oynamıştır. Başarılı yöneticiler; devlet kurumlarında yetişip, özel sektörlerde önemli büyük işletmelerdeki yönetim basamaklarında çalışmışlardır (Öniş, 1999; Özcan ve Çokgezen, 2003). Devlet bu dönemde, ülkeyi dış ülkelerin etkilerinden arındırarak kendi denetimi altında ve tamamen tercihlerine uygun bir girişimci sınıfı oluşturmaya çalışmışlardır (Sargut ve diğerleri, 2007:

TÜBİTAK Proje).Devlet bu süreçte kendisiyle yakın ilişkisi olan bazı elit aktörlerin, özel sektör içindeki girişimlerini onaylayıp destek vererek, ekonomik kalkınmada yön belirleyerek, bu ayrıcalıklı aktörlerin büyüyüp gelişmesinin yollarını açmıştır. Bunun sonucunda, profesyonel yöneticilerin yanında çoğunluğu aileler tarafından yönetilen, İstanbul merkezli holdinglerin örgütsel yaşamda baskın konumda olduğu gözlenmektedir. Çalışmamızda ele alınan girişim grubundaki holdinglerin bu anlatıma uyduğu görülmektedir.

Ülkemizde 1980 öncesi kurulmuş olan(erken dönem) işletme gruplarında büyümenin düşük-teknolojili (sanayi türlerindeki) olduğu, büyüme hedeflerinin ve ya yerel bilgilerinin sınırlı olduğu görülürken; modern endüstrilerde ise uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimlerle sağlandığını ve bu büyümeye devlet ihalelerinin ve satın almalarının da etkili olduğunu belirtilmektedir (Sözen,2007;Dirlik,2016).Bu işletme gruplarının 1980'lerle birlikte, (i) iç yatırımlar yoluyla organik büyüme; (ii) uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimler; (iii) özelleştirilen kamu iktisadi teşekküllerini veya başka Türk şirketlerini satın alma şeklinde üç temel rotayı izleyerek yeni ve farklı iş kollarına hızlı bir giriş etkinliğine başladıkları görülür.

Türkiye'de yetersiz mali örgütlenme ve zayıf sermaye birikimi nedeniyle, 1980'li yıllara kadar krediye dayalı finans sistemi varlığını sürdürmüştür. İthal ikameci politikalar ışığında gelişen, yerli sermayenin işleyişinde olan ve finansmanın kamu bankaları aracığı ile devlet tarafından sağlanan bir sanayileşme sürecinin yaşanması, Türkiye'yi uzun süre dış etkilere kapalı hale getirmiştir (Sözen,2007).

Yine Sönmez (1992) göre; Devlet, seçilmiş aile işletmelerine, KİT'ler kanalıyla ucuz girdi, devlet harcamaları ve ihaleleriyle pazar olanakları sunmuş ve büyük sermaye gruplarının ortaya çıkması ve güçlenmesinde en önemli kaldıraç rolü oynamıştır. İnsel'e (1996) göre ise, 1980'lere kadar Türkiye'de ekonominin temelini devlet işletmeleri oluşturmakta olup, bu işletmelerin imalat sektöründe kullanılan ara mal girdilerinin büyük bir bölümünü ürettikleri görülür. Bu işleyişin sonucunda teknolojinin yaygınlaşması da sağlanmıştır. Ayrıca devlet özel yatırımcılara finansal destek sağlayarak özel sermayenin güvenilirliğinin artmasına, bu tür sanayiciler için de geniş pazar alanları yaratılmasına fırsat vermiştir.

24 Ocak 1980 kararları sonrası oluşan ortamda, yabancı yatırımcıların Türkiye'de iş yapabilmesi yolunda uygulanan temel politika değişikliklerinin Türkiye'deki makro kurumsal bağlamın değişiminde önemli rol oynadığını belirtmektedir (Sözen,2007).

Sözen (2007)'e göre 1980 öncesi ve sonrası dönemler arasında bağlamsal farklılıklar belirgin bir biçimde görülmekte olup, Devletin insiyatif alması ve korumacılığı sürse de alınan kararlar ve gerçekleştirilen düzenlemeler sonucunda ülkedeki iş örgütlenmesi dış etkilere(küresel etkilere) açık hale gelmiştir.

Örgüt ve yönetim alanında 1980 sonrası kurumsal dönüşümleri ve iş sistemindeki değişimleri içeren çalışmaların, 2000'li yıllarda bir artış göstermeye başladığı belirtiliyor (Üsdiken, B.Yönetim Araştırmaları Dergisi,8(1-2),(2008)S.5-21).

Bu süreye kadar Türkiye'de yeni liberal prensipler boyutunda kurumsal dönüşümlerin; çoğunlukla kamu yönetimi ve ekonomi politikaları yönünden akademisyenlerin alanlarındaki çalışmaları sonucunda öğreniyoruz.

1980 sonrası süreçte yaşanan devletin ekonominin örgütlenmesi ile ilgili başlıca önemli kurumsal dönüşümler şöyle sıralanabilir: Devletin para ve kredi politikalarını yürüttüğü araçların yasama organının denetimi dışına çıkarılmıştır. Devletin iktisat politikası araçlarının kontrolü nispeten özerkleşmiştir. Merkez Bankası bağımsızlaştırılarak ulusal politikalarla bağı azaltılmıştır. Vergi düzeninde, dolaylı vergilerin ağırlığı arttırılmış ancak, yapılan diğer düzenlemelerle büyük sermaye lehine değişikliklere de gidilmiştir. Devlet KİT'lerin özelleştirilmesiyle, doğrudan üretim alanından uzaklaştırılmıştır. Menkul Kıymetler Borsası kurularak, krediye dayalı finans sistemi, sermaye piyasası sistemine dönüştürülmeye başlanmıştır (Gölbaşı 2011).

1980 sonrası liberalleşme sürecinde, altyapı temelinin geliştirilmesi yönünde önemli adımlar atılmış, sadece ulusal bağlamda değil komşu ülkeler ile de kurdukları iş ortaklıklarıyla özel sektör kendini göstermeye başlamıştır. 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsa'sının faaliyete geçmesi örgütlerin serbest piyasada sermaye kaynağı bulma olanağını arttırmıştır. Bunun yanında Türkiye teknolojiyi sadece dışarıdan alan bir ülke olmayıp teknolojisini kendisi üreten ve de ihraç da edebilen bir ülke konumuna gelmiştir (Öniş, 1996).

Türkiye ekonomisinin dışa açılımda bir diğer dönüm noktası ise süre gelen Avrupa Birliği ilişkileri çerçevesinde imzalanarak 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği anlaşmasıdır. Bunun devamında Avrupa ülkeleri ile gelişen yakın ekonomik ilişkiler bu ülkeler ile ortak yatırım ve yeni yatırım fırsatları yaratarak Türkiye ekonomisinin dışa açılımını desteklemiştir.

Öniş (1999)'e göre bu gelişmeler sonucunda; Türkiye'de ekonomik liberalleşmenin artması ile serbest piyasa mekanizması geçmişe kıyasla güçlenmiştir. Bu unsurların, ekonomi ve iş sisteminin devlete bağımlılığını azaltacağını varsaymış olsa da aksini savunanlarda vardır.

1980'lerde Türkiye'de devlet ihracatı desteklemek amacıyla ithalatın önünü açarak; finansmana ihtiyaç duyan yerli işletmelerin yabancı yatırımcılarla iş birliği içinde olmalarını çözüm yolu olarak tercih etmektedirler (Beriş,2008, s.38).

Gölbaşı (2015, s.238)'a göre; devlet ile iş yapma olasılıkları zayıf olan yerli işletmeler ve uluslararası işletmelerle iş birliğine girmeyi tercih etmektedir.

1980 yılını önemli bir değişim noktası olarak açıklayan Akış (2007, s.148-149) işletmeler arasındaki iş birliğinin sonucundan yola çıkarak devlete bağımlı iş sistemini uygulayan ve benzerlik gösteren Türk iş sisteminde değişimler yaşandığını vurgulamıştır.

Şahin (2005, s.141)'e göre de liberalleşmenin sonucunda Türk iş sisteminin devlete bağlı iş sistemi bulgularının zayıfladığını savunmaktadır. Ayrıca 2000'li yıllarda neoliberalleşmenin etkisi ve küresel aktörlerin kurumsal bağlamda işleyişi etkilemesi sonucu olarak devletin belirleyici rolünün azalmaya başladığı görülmektedir. Bu açıklamalar ve uygulamaların sonucuna göre, Türkiye ölçeğinde devlete bağımlılık, sektördeki düzen oluşumuna göre farklılık göstermektedir (Sözen 2007).

(Özçelik vd..2007, s.66)'e göre kurumsal tamamlayıcılıktan eksik bir yapı oluşmuştur . Araştırmalar ve görüşlerin sonucu olarak Türkiye bağlamında gerekircilik bir görüşün sonucunda farklı tipte iş sistemi uygulanmaktadır.

Gölbaşı (2015, s.238)'a göre; devlet ile iş yapma olasılıkları zayıf olan yerli işletmeler uluslararası işletmelerle iş birliğine girmeyi tercih etmektedir.

1980'lerde Türkiye'de devlet ihracatı desteklemek amacıyla ithalatın önünü açarak; finansmana ihtiyaç duyan yerli işletmelerin yabancı yatırımcılarla iş birliği içinde olmayı çözüm olarak görmektedirler.

(Beriş,2008, s.38) Gölbaşı (2015, s.238)'a göre; devlet ile iş yapma olasılıkları zayıf olan yerli işletmeler, uluslararası işletmelerle iş birliğine girmeyi tercih etmektedir.1980 yılını önemli bir değişim noktası olarak açıklayan Akış (2007, s.148-149) İşletmeler arasındaki iş birliğinin sonucundan yola çıkarak devlete bağımlı iş sistemini uygulayan iş sisteminde değişimler yaşandığı varsaymaktadır.

Şahin (2009, s.141)'e göre de liberalleşmenin sonucunda Türk iş sisteminin devlete bağlı iş sistemi bulgularının zayıfladığını savunmaktadır. Ayrıca 2000'li yıllarda neoliberalleşmenin etkisi ve küresel aktörlerin kurumsal bağlamda işleyişi etkilemesi sonucu olarak devletin belirleyici rolünün azalmaya başladığı görülür.

Bu açıklamalar ve uygulamalar sonucuna göre, Türkiye ölçeğinde devlete bağımlılık, sektördeki düzen oluşumuna göre farklılık göstermektedir (Sözen 2007).

(Özçelik vd..2007, s.66)'e göre kurumsal tamamlayıcılıktan eksik bir yapı oluşmuştur. Araştırmalar ve görüşlerin sonucu olarak Türkiye bağlamında gerekircilik bir görüşün sonucunda farklı tipte iş sistemi uygulanmaktadır.

Türk iş sisteminin özelliklerinin araştırılması yanında, ulusal iş sisteminde de değişim konusu her zaman merak uyandıran bir konu olmasından dolayı araştırmaların sonucunda; ekonomide meydana gelen yeni yapılanmalar ulusal iş sistemlerinin değişimini gerçekleştirmektedir. Bazı önemli dönemlerde yapılan reformlar nedeniyle değişen iş sistemleri olsa da radikal bir değişim içinde bile bazı özellikler değişime uğramadan varlıklarını sürdürebilmiştir (Whitley,1999, s.44).

3.1.2.Türk İş Sisteminde Devletin Rolü

Türk iş sistemindeki Kurumsal bağlamın bir özelliği olarak devlet; devletin baskınlığı, riski özel sektörle paylaşma düşüncesi, devletin aracı kurumlara karşı tutumu ve piyasalardaki yüksek düzeydeki düzenlemeleri ile iş sistemi yaklaşımı kavramlarıyla incelenmektedir (Whitley,1999, s.48).

Bu ölçüt çerçevesinde incelendiği zaman Türkiye ‘de ‘devlete bağımlı iş sistemi ve baskın kalkınmacı iş sistemi modellerine uygunluğu literatürde vurgulanmaktadır. Tarihsel süreç içinde de devletin kurumsal bağlamdaki rolü ve Türk iş sistemine olan etkileri açıktır.

Dünya ‘da gerçekleşen liberalleşme çalışmaları,1929 yılında doğan ekonomik kriz sonucunda başarılamamış, bu kriz ortamı Türk devletine dünya ekonomisinde yer açmış (Buğra,1995, s.157) olduğundan daha sonraki yıllarda Türkiye ‘de devlet kurumsal bağlamın şekillenmesinde başrolde bulunmuştur.

Ekonomik kalkınmanın sadece iş elitleriyle gerçekleşemeyeceğini anlayan devlet Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)devreye sokmuştur (Buğra ve Savaşkan,2014, s.62).

Liberalleşme çalışmalarının ilk denemeleri başarısızlıkla sonuçlandıktan sonra 1980‘lerde tekrar gündeme gelmiş olup, devletin küçülerek ekonomiden uzaklaşmasıyla sonuçlanmıştır. (IMF)Uluslar arası para fonundan ve Dünya Bankasından alınan borçlar nedeniyle devlet ekonominin içinde kalmıştır (Akış,2007,s.48). Dolayısıyla devlet kurumsal bağlamda baskınlığını kaybetmemekle birlikte 1980’den başlayarak gerçekleşen neolibarelleşmenin etkisiyle kurumsal bağlam ve iş elitlerine olan etkisini yoğunlaştırarak devam etmiştir (Özen,2002, s.62, Öniş ve Şenses2007, s.13-16). Buğra(1995,s.217)’ya göre bu sürecin, ekonomik gelişiminde ve kalkınmasında hükümetin başarısız olduğu bir dönem olduğu görüşü hakimdir.

1990- 2000 yılları arasındaki süreçte de devlet ekonomideki baskınlığını sürdürmesinin yanında aracı kurumlar ve yasal sınırlar içerisinde uyarılarda bulunulduğu öne sürülüp uluslararası kuruluşlara da bağımlı hale gelindiği gözlenmiştir.

Türk iş sisteminin son 30 yılında devlete bağımlılığı azaltıcı unsurların başında özelleştirmeler gelmekte olup, özelleştirmeler ile devletin ekonomideki sanayi ve ticari aktivitesinin en aza indirilmesi hedeflenmiş, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşması için çaba sarf edilmiştir. Sermaye piyasasının geliştirilmesi ile de atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması ayrıca işletmelerin krediler yerine piyasadan kaynak bulmasının önünün de açılması istenmiştir. Ancak İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) kurulmuş olsa da piyasaya dayalı finans sistemine tam olarak geçilememiştir. Girişimciler, İMKB’ye karşı kendi bankalarını kurarak Holding Bankacılığını hayata geçirmişlerdir. Özel sektör, İMKB’ye gitmek yerine kendi bankasından kendisine kredi verirken, bankası

olmayan şirketlerin finans koşullarını zorlaştırmıştır (Akış,2007). Amerika'da %95 Avrupa'da %50 seviyesinde olan hisse senedi sahipliğinin, Türkiye'de çok daha düşük seviyelerinde olduğu da görülmektedir (Gölbaşı 2011).

Ayrıca yeni liberal politikalarla birlikte gerçekleştirilen kurumsal dönüşümlere rağmen, güven ve yetki ilişkilerinde de önemli bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. İş sisteminde, holding yapılanması baskın niteliğini hala devam ettirmektedir (Demirağ 2003, Çolpan A&Hikono 2008).

Holdinglerde yönetim hala merkezden ve ailenin kontrolündedir. Firmaların %75'inden fazlası ailelere aittir (Yamak vd.2006). Bu holdinglerde yöneticilerin profesyonelleşmesi ve kararlara katılım düşüktür. Bağlı kuruluşlardaki yönetim kurulları göstermeliktir, aday gösterme hakkı sadece hissedarlara tanınmıştır. Çalışanlar yönetime katılmamaktadır (Üsdiken; Buğra, Ararat 1992,1997). Sermaye grupları, kimi zaman eski siyasileri kadrolarına almak, eski generallere yönetim kurulu üyeliği vermek, kimi zaman da siyasi partileri desteklemek ya da mecliste onların avantajlarına çalışabilecek milletvekili bulundurabilmek gibi siyasilerle çeşitli yollardan ilişki kurmayı denemişlerdir (Sönmez 1992).

Sözen (2007)'e göre Türk iş sisteminin toplumsal yapıyı gösteren en belirgin özelliği merkez-çevre ikiliğidir. İş sisteminin merkezinde görece yaşlı, büyük, uluslararasılaşma derecesi yüksek, merkezleri genellikle İstanbul'da bulunan ve Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSiAD) çevresinde toplanmış holding şirketleri yer alırken, çevrede ise görece küçük, genç, merkezleri Anadolu'nun çeşitli kentlerine dağılmış Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) çevresinde örgütlenmiş holding ya da bağımsız şirketler yer almaktadır. Bu sermaye gruplarının ekonomik ve siyasal açıdan uyum içinde olmadıkları bilinmektedir.

Türkiye'de örgütlenme biçimi olarak holding yapısının oluşturulma nedeni ise, vergi avantajı sağlamak ve ailenin kontrolünü güçlendirmektir. Batılı anlamda bir holding değil, hisseleri ve yönetimi ailenin elinde tuttuğu bir holding yapısı egemendir. Tekrar belirtmek gerekirse, Türk tipi holdinglerde, yönetimin merkezi ailelerin kontrolündedir, bağlı şirketlerin üst düzey yöneticileri, yönetim kurullarında yer almaz; işletme yönetim kurulları görünüştedir. Genel müdürler merkezdeki yönetime karşı sorumludur ve profesyonelleşme düşük düzeydedir (Gölbaşı 2015,Buğra 2014).

Politik iktisat temelli açıklama; devlet ve onun işletmeler ile ilişkilerini, gelişmekte olan ülkelerdeki çeşitlenmiş işletme gruplarının oluşumunda kritik bir faktör olarak ele alınması gerektiğini öne sürer. Bu görüşün ana savı, hükümetler pek çok endüstrinin gelişmesini hedefler, seçilmiş girişimcileri desteklerler ve sanayileşmeyi desteklemenin bir yolu olarak onlara bazı menfaatler kazandırır. Bundan dolayı da girişimcilerin işletmelerini geliştirmelerini kolaylaştırır. Türkiye'de devletin ekonomik sisteme etkisinin çeşitli şekillerde değişiklik göstermesi de işletme gruplarının fırsatları değerlendirerek işleyişlerini çeşitlendirirler (Çolpan ve Hikino, 2010)

Türkiye'de ki işletme grupları bağlamında, Gökşen ve Üsdiken (2001), Türkiye'deki işletme gruplarının aile sahipliği, üst yönetimde profesyonelleşme stratejisi (çeşitlendirme ve uluslararasılaşma) ve holding düzeyindeki örgütsel yapı açısından benzerlik ve farklılıklarını incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgular da, aile sahipliği ve profesyonelleşmenin büyüklük ve kuruluş döneminden (1980 öncesi ve sonrası) etkilenmediğini, buna rağmen, çeşitlenme stratejisi ve merkezdeki örgütsel yapı değişkenlerinden çoğunun, kuruluş dönemiyle olmasa da büyüklükle ilintili olduğunu tespit etmişlerdir.

Bir başka yönden Türkiye'de işletmelerin çeşitli faaliyetlerle belirsizliği azaltma stratejisi şeklinde algılanmaktadır Belirsizliğin nedeni olarak piyasaların dışında devlet görülür. Bu aşamada devlet ve işletmeler arasındaki ilişkiler çeşitlenmeyi artırırken; Bunun yanında çeşitlenme stratejileri işletmeleri devlete daha bağımlı duruma getirmektedir (Özen,2003, s.669).

(Üstdiken 2008)'e göre Türkiye'de işletme gruplarının oluşmasını ve bunların birbirleriyle ilgisi olmayan faaliyet alanlarına yayılmalarını iki nedene bağlamaktadır. İlki, kurucuların sosyal geçmişlerinin onları sınaî bir bakış açısından yoksun kılması ve ikinci neden de, devletin bir taraftan sağladığı destek ve yönlendirmeler, diğer taraftan da yarattığı belirsizliklerdir.

Türkiye'de girişimci faaliyetinin yönlendirilmesinde devletin çok önemli rol oynaması, iş başarısının, iş insanının devletle olan ilişkisine göre belirlenmesine neden olmuştur.

Buğra'ya göre, devletin yasa koyucu, düzenleyici, tedarikçi, rakip ve müşteri olarak ekonomik yaşamın içinde olması, seçilmiş ailelerin devlet tarafından desteklenmesi, yeni

sektörlere, piyasa analizi ile değil, devletin önerisi ve ihalelere girme alışkanlığına neden olmuştur (Buğra; Savaşkan,2014). Ayrıca, Buğra'nın analizine göre, devletin belirsizlik kaynağı olması, girişimci sınıfın riskten kaçınan, spekülatif girişimci davranışı geliştirmesine neden olmuş, bu belirsizliğe tepki olarak yatay çeşitlenme (imalat, hizmet ve finans sektörlerine yayılma) ve ailelerin egemenliğindeki holding yapıları ortaya çıkmıştır.

Devlet eliyle oluşturulan girişimci sınıfın, devlet desteğine olan önemli mali bağımlılığı nedeniyle bürokrasiyle hiç bir zaman doğrudan siyasi ve kültürel çatışmaya da girmemektedir.

Bir diğer çalışma da (*TÜBİTAK* Proje No:106K174) dört farklı girişimci profili oluşturmuştur bunlar; merkez- bağımlı, çevre-bağımlı, merkez-bağımsız ve çevre-bağımsız. Merkez-bağımlı girişimci türü, siyasal ve coğrafi olarak merkezde konumlanan ve devlete bağımlı bir biçimde büyüyen girişimci türüdür.

Örneğin, Türkiye'nin kuruluşundan bu yana etkisi azalarak da olsa varlığını sürdüren ulus-devlet piyasasının bir ürünü olan TÜSiAD ve çevresinde olan bu girişimci türüne bir örnektir.

Çevre-bağımlı girişimci türü ise, MÜSiAD çevresini temsil edecek biçimde, Türkiye'den 1990'lı yıllarla birlikte yükselen siyasal görüşün iktidarın kaynaklarını kullanarak yarattığı girişimci türüne karşılık gelmektedir.

Merkez-bağımsız ve çevre-bağımsız girişimci türleri ise, liberalleşme deneyimi ile birlikte ortaya çıkan fırsatları devlet kaynaklarını görece az kullanarak merkezden ya da çevreden çıkarak büyüyen girişimci türlerine karşılık gelmektedir; denilmektedir.

Eskilerin Türkiye'de liberal ekonomiye geçiş öncesi ağırlıklı olarak devletin teşvikleri doğrultusunda ilişkisiz ve çok sayıda sektöre giriş yapmalarına, yenileri ise liberal dönemde sadece hükümet teşviklerine değil, piyasa şartları ve rekabet koşullarına da bağımlı olduklarını ve bunun çeşitleme derecesinde bir azalmaya neden olmuş olabileceğini de yazında belirtmektedirler (Özkara vd., 2008).

(Sönmez 1992)'nin görüşüne göre, Türkiye'de ne işadamları ne devlet alışık olduğu davranış kalıplarından vazgeçme niyetindedir. Girişimci sınıf, çıkarları bozulduğunda devletle ilişkilerini bozmaktan kaçınmamakla birlikte, özel sektörün asıl çıkarının, hükümete karşı savaş açmakta değil onunla iyi geçinmekte olduğunu farketmektedirler.

(Sönmez 1992) “Aslında her iki tarafın davranış biçimi, evde birbirini yiyen fakat, dışarıda ötekilere karşı (işçi örgütleri, küçük esnaf, köylüler vb.) karşılıklı birbirini kollayan kardeşleri anımsatmaktadır” şeklinde ifade etmektedir.

Yine Buğra’ya (1997)’ göre iş adamlarının toplumsal geçmişlerine dikkat edildiğinde iş hayatında başarılı olabilmek adına, ticaret yeteneğinin dışında aile desteğinin ve hükümet yetkilileri ile olan ilişkileri göz ardı edilemez. Buğra’nın Türkiye’de ki aile holdinglerine yönelik ifade ettiği bir olgu da; Aileden gelen başlangıç desteği sermaye cinsinden her ne kadar çok olmasa da, iş adamlarının kuruluş maliyetlerinin altından kalkmalarını sağlamasıdır.

(Karaevli ve Demirok, 2010)’un araştırmasına göre, Türkiye’de holdingler büyüdükçe, kaynak ve finansal açıdan daha güçlü hale geldiklerinden, girişimci özellikleri de artarak risk alabilme şansları çoğalmaktadır. Holdingler, kaynak ve yetkinliklerinin ve güçlerinin fazla olduğu sektörlerde pazara girmeyi, kaynak ve yetkinliklerinin zayıf olduğu sektörlerde ise bir nevi “yetkinlik satın alma” olan öncelikle şirket satın alarak pazara girmeye veya stratejik ortaklık ile pazara girmeye çalışırlar.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımında değerlendirme yapıldığında; Devletin aracı kurumlarla ilişkisinin ve güveninin arttığı gözlenmektedir (Akış2007,s.45) .Bunun yanında aracı kurumlar devletin izin verdiği ölçüde iş görebilirler Devletin işlevlerini üstlenen kuruluşlar; aracı kurumlar, işveren temsilcilikleri(dernekler) ve iş görenler (sendikalar) olmak üzere üç grupta konumlandırılmıştır.

Ulusal İş Sistemleri yaklaşımı boyutunda ve Türkiye bağlamında devletin ekonomik anlamda resmi düzenlemelerinin içeriği incelenmekte olup; yetersiz kural ve yönetmeliklerle, iş elitleri devlete bağımlı hale gelmiştir (Buğra 1995,s.103).Devletin piyasaları; aracı kurumlar yoluyla ve yasal sınırlar içerisinde işleyişleri gerçekleştirmeye başlamasıyla devletin müdahale yönteminin değerlendirilmesi gerektiği tespit (Dirlik,2016,s.22) edilip, devletin düzenlemediği alanları düzenleyebilmek için işletmeler ile işbirliği içinde bulunmayı tercih etmektedirler. TOGG bağlamında devlet ve işletmelerin ortaklığı devletin ve Türk iş sisteminin gelişimini ve işleyişini açıklamaktadır.

3.1.3. Güven ve Otorite İlişkileri

Bir toplumda kişiler arası güven, ahlaki normları ve diğer toplumsal değerleri yansıtan şekil ve süreçleri ele alır. Kurumsallaşmış güvenin konusu ise hukuk ve yerleşik sosyal yapı gibi durumlardır. Ekonomik değişim kalıplarının istikrarlı şekilde belirlenmesinde güven unsurunun önemli rolü vardır. İlişkileri yöneten baskın normlar olarak devlet; faaliyetler ve alınan kararları, işgücü, işveren ve işçi birlikleri arasındaki sözleşmelerin resmiyet derecelerini belirlemektedir. Ayrıca; sözleşmeleri düzenleyen resmi kurumların etkinliğini devlet belirleyerek güven derecelerini gerçekleştirmektedir.

Türkiye bağlamında devletin önemli bir rolünün olduğu, devletin baskın konumu gereğinden dolayı düşünülmektedir. Güven ve otorite kavramında; resmi kurumların güvenilir olması ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre de önem arz etmektektedir. Devlet ile yaşanan ilişkilerde karşılaşılan yasadışı yaptırımlar ve sonucunda çoğunlukla bütün kurumlara yansımaktaolup sistemin eksik kurumsallaşması sonucunda, yetkili bir siyasi elitin sözü, yasa ve düzenlemelerin önüne geçmektedir (Heper,2015, s. 41).

Devlet ve iş elitleri arasındaki hukuki yapıya rağmen, devletin tutumundan etkilenen iş elitleri, hükümetler gibi kanunları yorumlayabilme, önemsemeyip çiğneyebilme eğilimindedir (Buğra , 1995, s.237-238).

Ekonomik ve sistematik işleyiş (ayrıca süreçler), mekanizmalarının pazar ekonomilerine de yansımaları gerçekleşmektedir. Bir ülkedeki iş yapma biçimlerinin de ülkeler arası farklılık gösterdiği açıktır. Örneğin, pazarlarda yer alan firmaların tüketicileriyle aralarındaki iş (alışveriş) ve firmalar arası tedarik zinciri ilişkilerinin, pek çok yapısal farklılıklar taşımasından dolayı, işleyiş şekillerinin değişlikler göstermesi normal olmaktadır.

Ülkede var olan bir sektörün veya ülkedeki bazı firmaların uzmanlık, verimlilik, innovasyon, hammadde vb. birbirine kıyasla öne çıkan unsurların (temel yetenekleri) bilinmesi de önemlidir. Bu özelliklerin de sadece belirli bir çevrede değil uluslararası bağlamda da fark yaratabilecek etmenler olduğu söylenebilir. Ayrıca ulusal ve uluslararası bağlamdan etkilenerek oluşan örgütsel rutin uygulamalar, kurumsal beklentiler de vardır.

Ayrıca kurumsal çevrenin, örgütlerin performanslarına, yapılarının karmaşıklık derecelerine ve hiyerarşik sistemlerine de etkisi bilinmektedir (Meyer; Scott,1992).

Örgütsel beceri ve yetkinliklerin farklılaşması sadece iş yapma biçimlerini etkilemekle kalmamakta var oldukları teknik ve kurumsal çevreyi de etkilemekte ve şekillendirmektedir. Sosyolojik farklılıklar, sosyal içerik ve örgütsel yapılar da elbette farklılıkları oluşturan önemli bir unsurdur (Fligstein, 1997, Whitley,1999, Sözen,2007).

Bir toplumun ya da devlet-toplum ilişkilerinin yönetilmesini içeren bir siyaset düzeninde içinde de belirli kurumsallaşmış mekanizmalar olduğu söylenmektedir (Jepperson and Meyer, 1991).

Kurumsal çevredeki gelişmeler ve değişmeler örgütler üzerinde çeşitli etkiler gösterirler. Bu etkiler, sadece kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren örgütler eliyle olmayıp, devletin (yasama organın) koyduğu yasalarla da şekillenir. Bu etkiler, ayrıca kullanılan teknoloji ve Pazar koşullarındaki değişimler yoluyla da gerçekleşir. Örgütlerin bu değişimlere karşı yeni çözümler, fikirler ve uygulamalar üretirler. Bu nedenle çevreyi araştırarak diğer örgütlerin bu değişimler karşısında neler yaptıklarını da gözlemektedirler. Örneğin; uygulanan regülasyon ve düzenleyici politikaların devletin de içinde olduğu kurumsal ve örgütsel alandaki yetkinliklerin farklılaşmasında önemli bir yeri vardır. Tam liberal piyasa ekonomisi koşullarının işlemediği düzenlerde yapı, daha çok ve daha karmaşık örüntülerden oluşmaktadır.

Devlet kurumları içindeki aktörlerle ve devletin yetkililerin aldığı ekonomik kararlar çevreyi de etkileyerek belli pazar ekonomilerinde daha fazla önem arz ederken; belirleyicilik özellikleri daha fazla olmaktadır. Devletin piyasayı düzenleme ve yönlendirme derecesi, ekonomik koordinasyon ve kontrol sistemi farklılıkların bilinmesi önemlidir.

Devletin işleyişine yön veren aktörlerin, kurumsal ve iş çevrelerinden algıladıkları ve uyguladıkları, kurumsal çevreyi ve iş sistemini etkilemektedir. Ekonomik ve sosyal güç sahibi elitlerin var olan bu yapıda faaliyet göstermek adına benimsedikleri süreç ve normların anlaşılması da önemlidir. Ayrıca, bir ülkede iş yapma biçimlerini, iş gruplarının oluşumunu, aracı kurumların etkinlik derecelerini anlamak da önemlidir.

Değinilmesinde fayda sağlayacak bir diğer husus ise kaynak bağımlılığı kuramının görüşüdür. Bu kuramda çevre ve kaynaklara erişim; örgütü yönetmekten çok daha kritik bir öneme sahiptir **Pfeffer ve Salancik (1978).**

Örgütlerin; çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmelerine yönelik girişimlerine değinirken, örgütler arası ağ ilişkileriyle devleti ve siyasileri etkileme çabalarına vurgu yapmışlardır. Buna göre, örgütler, yönetim kurulları bazında bir ilişki ağı kurmak suretiyle belirsizliği azaltabilirler.

Türkiye'de iş dünyası ve devlet ikilisinin birbirleriyle olan etkileşimini açıklamak üzere yapılan çalışmalarda, devlet merkezli yaklaşımın etkileri yoğun olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, "güçlü devlet geleneği"nin varlığından hareketle, devlete sermaye birikiminde etkin bir rol verirken, sermayeyi bir ölçüde devlet karşısında edilgen bir konumda tutmaktadır. Kısaca bu yaklaşımda devlet, iş dünyası faaliyetlerine ve sermaye birikimine yön veren merkezi bir konumdadır . İş dünyası, politikacılarla olan kişisel ilişkilerini ve bağlarını kullanarak politik hayatta etkili olmaya çalışmaktadırlar (Barlas Yılmaz,2013).

Metin Heper (1991), Ayşe Buğra (2003), Çağlar Keyder (2009) ve Ziya Öniş (2002)'in çalışmalarında, Türkiye'de devletin toplumsal kuralları belirlemede etkin bir konumda olduğu vurgulanmakta, bu anlamda güçlü devlet geleneği tezinin uygulamaları ve yansımaları görülmektedir.

Güçlü devlet merkezli görüşleri, eleştirel bir bakışla değerlendiren ve Türkiye'de esasında sermayedar iş insanlarının, devlet ile ilişkilerde belirleyici olduğunu ileri süren yaklaşımlar da, bazı çalışmalarda yer bulmaktadır. Bu çalışmalarda, devlet merkezli çalışma ve görüşlerin, sermayeyi "dışsal" bir olgu olarak değerlendirmesi eleştirilerek, Türkiye'de sermaye sahiplerinin, kamu politikalarının çalışma alanı dışında görülemeyeceği ve mümkün olamayacağı ifade edilmektedir. Bu olguyu savunan yazar grubu ise Galip Yalman (2002, 2009), Fuat Ercan (1998, 2007), Gürçağ Ş.Tuna (2007, 2008) ve Demet Dinler (2009) yaptıkları çalışmalarda; Türkiye'de iş dünyası ve devlet arasındaki ilişkileri, finansal açıdan doyuma ulaşmış sermaye sınıfının, devlet politikalarında etkin bir rol almaya başlaması olgusu üzerinden irdelemektedir (Barlas, Yılmaz,2013).

Bu çalışmalarda TÜSİAD ve MÜSİAD 'ın devleti etkilemeye çalışan çıkar grupları olarak nitelendiği görülmektedir. Başka bir yönden de, tüm grupların, ikna, lobicilik, medya gibin müdahale yöntemlerini kullanacak yeterli kaynağa sahip olmamalarından dolayı, bu konuda yeterli güce sahip olan grupların politika oluşturma sürecinde daha çok

söz sahibi oldukları; güçlü olan grupların, diğerlerini işleyişin dışında tutarak, devletin etkinliklerinden büyük ölçüde yararlanarak kendi çıkarları lehine yönlendirdikleri (Barlas,2013) şeklinde ifade edilmektedir.

Türk devletinin kendisi, gelişimci-modernleşme ideolojisine göre yaşamın toplumsal, ekonomik ve kültürel alanlarına yukarıdan aşağıya doğrudan, bir şekilde müdahale gerçekleştirerek toplumu dönüştürmeye çalışan bütünsel bir varlık olmuştur. Ayrıca hükümetler bunu yaparken, seçim bölgelerindeki kendine yakın olan destek gruplarının siyasi destekleri karşılığında patronaj ilişkileri (kayırmacı politikalar) de göstermiştir (Heper,2002).

Türkiye'de devlet alanlarda, dışsal bir aktör olmayıp, tam aksine çıkar çatışması yaşayan sosyal gruplar arasında arabulucu görevi de üstlenmektedir (Heper 2002,Özen 2014).

Patrimonyalist; (patrimonyalizm bkz.Weber) devletin bir üst unsur/birim olarak halkı dışarıdan yönetmesi" şeklinde tanımlanabilir. Bundan dolayı halk, yönetene ve yöneticilere daima ve mutlaka bir aidiyet duygusuyla bağlanmıştır "Nerde bu devlet, nerde bu millet!" isyan cümlesi örnektir- hep patrimonyalizmin etkisiyle gerçekleşmektedir. Felsefe temelli patronaj ilişkisini benimseyen, kayırmacı devletçi politikaların yüzünden, devletin ekonomik ve sosyal yaşamda öngörülemeyen ve keyfi eylemleriyle sıklıkla istikrarsızlık yarattığı söylenmektedir (Özen,2014). Paternalist metodun kabul gördüğü bir anlayıştan hareketle de ortak iş yapma ve yetke (otorite) ilişkileri geliştirerek sürdürülen bir piyasa mekanizması da vardır. Alıcının ve satıcının ortak bir amaçta buluşabilmesi adına politika geliştiren devlet, sürdürülebilir ekonomik koşullar arzulamakta ve her iki tarafın da beklentilerinin karşılanabilmesini kendine amaç edinmektedir Berkman, & Özen, Ş. (2008).

Bir toplumda kişiler arası güven, ahlaki normları ve diğer toplumsal değerleri yansıtan şekil ve süreçleri ele alır. Kurumsallaşmış güvenin konusu ise hukuk ve yerleşik sosyal yapı gibi durumlardır. Ekonomik değişim kalıplarının istikrarlı şekilde belirlenmesinde güven unsurunun önemli rolü vardır. İlişkileri yöneten baskın normlar olarak devlet; faaliyetler ve alınan kararları, işgücü, işveren ve işçi birlikleri arasındaki sözleşmelerin resmiyet derecelerini belirlemektedir. Ayrıca; sözleşmeleri düzenleyen resmi kurumların etkinliğini devlet belirleyerek güven derecelerini gerçekleştirmektedir.

Türkiye bağlamında devletin önemli bir rolünün olduğu, devletin baskın konumu gereğinden dolayı düşünülmektedir. Güven ve otorite kavramında; resmi kurumların güvenilir olması ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre de önem arz etmektedir. Devlet ile yaşanan ilişkilerde karşılaşılan yasadışı yaptırımlar ve sonucu çoğunlukla bütün kurumlara yansımakta olup sistemin eksik kurumsallaşması sonucunda, yetkili bir siyasi elitin sözü, yasa ve düzenlemelerin önüne geçmektedir (Heper,2015,s. 41). Devlet ve iş elitleri arasındaki hukuki yapıya rağmen, devletin tutumundan etkilenen iş elitleri, hükümetler gibi kanunları yorumlayabilme, önemsemeyip çiğneyebilme eğilimindedir (Buğra ,1995,s.237-238).

Ulusal iş sistemi yaklaşımında sahiplik bütünleşmesinin kapsamı olarak, resmi kurumlara duyulan güven eksikliği sonucunda: işletmelerin risk almamak adına faaliyet alanlarını farklılaştırmaktadırlar.

Paternalizm; bireyin menfaatlerini koruma anlamı taşıyarak güven ve otorite ilişkileri boyutunda baskın bir konumdadır. Paternalist eylemi başlatan taraf bireyin menfaatlerini korumak adına davranış sergilemektedir.

Türkiye bağlamında devlet ve kişiler arasındaki paternalist ilişkilerin yoğun ve etkili olmasından dolayı 'devlete duyulan sonsuz güven' düşüncesiyle devletin toplum yararına düzenlemeler yaptığı düşünülmektedir. Devlet de gücünü ve etkililiğini sürdürmek adına hukuk sistemi kanalıyla toplumu kontrol altında tutmaya çalışmaktadır (Heper, 2015, s.68). Devlet ile sendikalar arasında da paternalist ilişkilere benzeyen ilişkilerde de toplumun ve iş gücünün karşısında devlet etkin roldedir. Toplum ve iş gücü arasındaki toplu iş sözleşmeleri ve grev gibi hakları elde etme sürecinde; güçlü bir otorite olarak devletten, her iki tarafın çıkarlarını koruyabilecek bir çözüm beklenmektedir (Özveri,2012,s.17).

Paternalist ilişkilerdeki beklentiler; Türkiye de dahil olarak dünyadaki sistemlerde de İşveren ile iş gören arasında görülmektedir. Paternalist sistemlerin genişleyip yayılmasını Harvey (1999,s.176)işgücünün haklarını savunma ve mücadele girişimini zedeleme ve yıpratma girişimi olarak görmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Sosyal Ağ ve Sosyal Ağın Karakteristik Özellikleri

Sosyal ağ analizi yönteminin tarihçesi çizge kuramıyla (GraphTheory)açıklanabilir. (Barnes 1969) Sosyal bilimler alanında yararlanılabilinen istatiksel yöntemlerden de önce etkileşimlerin incelenip modellenmesinde çizge kuramı kullanılmıştır.

Prusyalı matematikçi Eulerin ; 1976 yılında Doğu Prusya 'nın başkenti Koningsberg şehri adalardan oluştuğu için yedi köprü ile bağlantı kurmaktadır. Bu bağlantıları kullanarak şehri gezen turistlerin her köprüye uğrayarak şehrin her yerini görebilmeleri nasıl gerçekleşir sorusunu (problemi)çözme çalışmalarıyla "çizge kuramı" doğmuştur. Çizge kuramı bağlamında geliştirilen yöntemler sosyal etkileşimlerin anlaşılıp açıklanması amacıyla 20'inci yüzyılın başlarında kullanılmaya başlanmaktadır. Kurt Levin Fritz Heider ve Jacop Moreno gibi araştırmacılar, fizikteki alan kuramından etkilenerek ağ kavramını sosyal etkileşimlerin incelenmesi alanına taşıyarak1920 ve 1930 'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'ne bu yeni yaklaşımı tanıtmışlardır (Kilduff ve tsai,2003).

Sosyoloji alanında doktorasını tamamlayan Harrison White 1970 yılının başında Harward Üniversitesinde öğrencilerinden oluşan bir ekiple sosyal ağ analizi yöntemlerinde halihazırda kullanılan bir çok sistematik analiz yöntemini literatüre sunmuştur.

Organization Studies (OS), Academy of Management Review (AMR), Academy of Management Journal (AMJ) ve Administrative Science Quarterly (ASQ) gibi önem arz eden dergiler de örgütsel ağlar ile ilgili araştırmalara yer vermiş, ağ kuramına ilişkin makalelerin oranında, uluslararası yazında giderek yoğun bir artış gözlenmiştir.

Örgüt araştırmaları ile çok yüksek düzeyde ilişki içinde olan sosyal ağ analizi ve kuramı birçok çalışmada tercih edilmektedir. Örgütsel araştırmalara olan ilgi; mikro alandan makro alana doğru gelişim göstererek ve katlanarak büyümüştür. Mikro ile başlayıp makroya doğru uzanan ağ örgütleri ve ağ düşüncesinin örgütsel olguları; örgütsel teori ve stratejik yönetim, davranış, biliş konularını kapsamaktadır (Kilduff ve Tsai,2003:4).

Ağ kuramı, sosyolojik ve ekonomik açıdan çeşitli disiplinlerden oluşmaktadır (Katz vd.,2004:311).

İktisat sosyolojisi alanındaki gelişme ve iyileşmelerde Mark Grannovetter'in sosyal ağ kuramının etkisinin yüksek olduğu bilinmektedir. Örgüt araştırmacıları bir ağı;köşe ve kenar kavramlarıyla tanımlayıp, köşeler düğümleri, kenarlar ise bağlar (bağlantılar)olarak ifade edilmektedir (Blaschke vd.,2012:885).

Ağ yapılarının gelişmişlik düzeyi yüksek olan toplumlarda ve ekonomik sistemdeki rolünün Powel ve Dimaggio (1991) dikkat çekmişlerdir (Miersch,2017:474).

Benson (1975); para ile otorite paylaşımlarını kapsayan politik ekonomi sistemi olarak örügtler arası ağları tanımlamıştır (thorelli,1986:39).

Sosyolohlar arasında Granovetter (1985) gibi bazı araştırmacılar, örgütlerin davranışlarının sosyal ağlardaki yerleşiklikleri ile bağlantılı olduğunu açıklarken, ağların oluşum süreçlerine yönelik çalışmaları sınırlı kalmıştır. Özellikle, Granovetter (1973) tarafından yapılan çalışmalar, mikro ve makro düzeyde bağların kurulmasında ağ düzeneklerinin analizine önem vermiştir (Granovetter, 1973, s. 1360).

Ağ düzeneği araştırmacıları; paradigmatik çeşitliliklerden dolayı yaptıkları araştırmaları sonucunda konuya değişik bakış açıları getirmişlerdir. Aktörlerin ağ düzeneği içerisinde kendilerine avantaj sağlayan konumun içeriği konusunda bazı araştırmacılar (Granovetter (1973),Cleman (1988),Burt (1992),Bourdieu (1983),Podolny (2001)) tarafından gerçekleşen düşünceler ve fikir alışverişleri sonucunda güvene dayalı , kapalı bir ağ düzeneği içerisinde olma ya da olmama konularıdır (Yeloğlu ve Sözen,2008:244).

Sosyal yerleşiklik konusunu Polanyi (1944,2001) tarafından düzenlenmiş, Granovetter tarafından da geliştirilmiştir. Ağ düzeneği araştırmacıları (Burt (1992) ve Uzzi (1996))tarafından incelenmiştir (Sargut vd.,2007:5).

Burt'a(1992) göre aktörlerin bağlantıları ağdaki düzeyleri sosyal oluşumlarda rekabet avantajı olarak görülür. Coleman'a göre; fiziki sermaye ile beşeri sermaye sosyal sermaye tarafından tamamlanır (1998:98).

Aktörlerin iletişim ve bağlantıları sayesinde, kaynaklara ulaşıp, kaliteyi artırarak yenilik sağlama konularında avantaj kazanırlar (Adler ve Kwon,2002:17).

Literatürde kabul gören sosyal sermaye tanımına göre; güçlü bağlantılara sahip aktörlerin başarıları yüksek olmaktadır. Elit aktörlerin örgütsel ağ düzenekleri içerisindeki stratejik etkilerini, stratejik açıdan değerlendirerek sosyal ağ düzenekleri içinde bir model olarak açıklanmıştır (Kırkbeşoğlu & Sözen, 2009).

Elitler arasındaki ağ yapılanmalarıyla ilişkilendirilen çalışmalar (Kırkbeşoğlu & Sargut, 2015), Türkiye'deki örgütler arası yerleşik bağlar üzerine odaklanan araştırmalar (Sözen, Varoğlu, Yeloğlu & Basım, 2016), örgütsel sosyal sermayenin oluşumunda istihdam tercihlerinin rolü üzerine yapılan çalışmalar (Canbolat & Bereha, 2016) ve sosyal sermaye ve ağlar üzerine yapılan çalışmalar (Sargut, 2006; Özen & Aslan, 2006) gibi Türkiye'deki örgüt araştırmaları, ülkemizde sosyal ağ kuramı ve analizinin örgüt araştırmaları alanında kullanılmaya başlandığını göstermektedir. Bununla birlikte, uluslararası literatürde örgütsel ağlar konusundaki ilgi ile karşılaştırıldığında, Türkiye'de yapılan çalışmaların yeterli olmadığı gözlenmektedir.

Sosyal bilimlerde yer alan örgütsel bağlam çalışmalarında, örgüt içi ve dış ilişkilerin boyutları ve bu ilişkilerin gerçekleşmesinin sebep ve sonuçları araştırılmaktadır.

Çevre faktörünün; örgütsel yapıların içinde oluşturulan ilişki ağlarını ve kişiler arasında olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurduğu gözlenmektedir. Sosyal ağ analizi; araştırmacılara örgüt içinde oluşan ağ çeşitlerini insanlar arası ilişkileri inceleyerek; üst yönetimin anlayamadığı verimliliğin nasıl oluştuğunun sorgulamalarının ilişki ağları hakkında bilgi sunmaktadır.

Örgütlenmenin başında olan yönetim kurullarının; iş ilişkisi dışında sosyal ortamlarda bulunmaları, birbirleri ile iletişim içinde olmaları, birden çok sosyal ağların içinde yer alınabildiğine bir örnektir.

Ağlar; aktörler arasında var olan etkileşimi anlatan bağları açıklamaktadır. Söz konusu ağ yapısında aktörler içerisindeki iletişim bağları, yakınlık bağları, bilişsel bağlar, resmi bağlar gibi bir çok bağ bulunabilir (Katz vd.,2004, s.308). Örneğin aynı kamu kurumunda çalışan iki kişi arasında resmi ve arkadaşlık ilişkisinden kaynaklı bağlar bulunabilir. (Latour'a) göre bağlar doğal ya da menfaat gereği oluşturulan yapılar olabilir.

Bağlardan oluşan ağ kuramı; ağ düzeneklerini, özelliklerini, aktörlere sağladığı yararlarını anlatmaktadır (Sözen, Gürbüz 2012 s.302).

Sosyal ağ düzeneği araştırılırken, bağlantı şekillerinin aktörlere nasıl faydalı olabileceği dikkate alınmalıdır. Araştırmalarda;

- Ağ düzenek merkezinde aktörün konumlanma seviyesini gösterene merkezilik,
- Güçlü bağ yapıları,
- Zayıf bağ yapıları,
- Yapısal boşluklar

tartışmaları aktörlerin ağdaki konumlarının ve güçlerinin ayrıştırılması sonucunda açıklanmaktadır. En yüksek sosyal yapı sahibi olan aktörün özellikleri merkezilik ile açıklamaktadır (Sözen ve Gürbüz 2012).

Merkezilik düzeyi yüksek olan aktör; sahip olduğu bağlardan dolayı bilginin çokluğu ve ulaşılabilir olması, merkezilik düzeyi düşük olan aktöre göre bilgiye daha çabuk ulaşmaktadır (Bogarti ve Halgin,2012, s.5).

Aktörler arasında etkileşimin çok olduğu çok olduğu bir ağda merkezi konumda olan aktöre olan güveni artırarak; edinmiş olduğu bilgileri diğer aktörlerle paylaşıp, sentez yapabilme becerisi içindedir (Tsai ve Choshal,1998s.465-467).

Merkezde bulunan aktörlere, diğer aktörler kaynaklara ve bilgilere ulaşabilmek için bağlılık ve bağımlılık içerisindedirler (Sargut,2006, s.6). Aktörler arasında yüksek etkileşim olan bir ağ yapısında merkezi konumdaki aktöre hissedilen güven etkilemekte olup aktörün merkezi konumda olmasından dolayı bilgiyi diğer aktörlere dağıtabilme ve sentez yapabilme potansiyeline sahip olmaktadır. Merkezilik, aktörün gücünün göstergesidir.

Sosyal ağ düzeneklerinde yapısal özellikler önemli olmaktadır. Açık ya da kapalı ağ düzenekleri aktörler arasındaki bağların yoğunluğunu vurgulamaktadır.

Kapalı ağ düzeneğinde bulunan aktörler yoğun ilişki ağlarıyla etkileşerek, bilgi ve hissedilen güven için sosyal yapının oluşmasında katkısı yüksektir (Burt,2005).

Ağ araştırmacıları davranışlardan çok ilişki ve iletişimleri inceleyerek çoklu analizlerin yapılmasına uygun çalışırlar. Ağ analizlerinde sonuçlar; hem nicel hem de nitel veri grafikleri ile açıklanabilir (Kilduff ve Tsai 2300). Örgütsel yapının içerisinde arkadaşlık ilişkileri baz alınarak matrisler hazırlanmaktadır. Bu matrisler her zaman

simetrik yapıya sahip olamazlar. Bazı durumlarda matris yapılarının asimetrik olduğu da gözlemlenmektedir.

2003 yılında Kilduff ve Tsai hazırladıkları çalışmada; yapısal boşluklar (Structural holes), Sosyal sermaye (Scial Capital), Sosyal içerilmişlik (scialembeddechess), Merkezilik (Centrality) ve Sosyal ağ yaklaşımı kavramlarını incelemişlerdir.

2003 yılında Kilduff ve Tsai hazırladıkları çalışmada; ağların karakteristik özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır; yoğunluk(dentsy), merkezileşme, (centralization), erişebilirlilik(reachability) ve denge(balence). Bu açıklamalar örgütsel temada ağların farklılaşmasına ya da örgütsel temalar arasında farklı ağların oluşmasına etki etmektedir.

Yoğunluk Ağ içindeki kişi sayıları ve aralarındaki ilişkilerin artması yoğunluğu tanımlar. Bir veya daha fazla kişinin etrafında olması merkezileşme derecesini anlatmaktadır (Kilduff ve Tsai:2003:32).

Brass vd 2004 yılında hazırladıkları bir çalışmada; ilişki bağlarının neticesinde kişilerin arası bağların arttığı bunun sonucunda da güven kavramının oluştuğunu bulmuşlardır. Aynı çalışmada; kişiler arası ağ yapısının temel aldığı öncelikleri şu şekilde sıralamışlar;

- Örgütsel Yapı,
- Kişisel özellikler
- Aktörler arası benzerlik,
- Çevresel etmenler
- Milli kültür

Japonlar arasındaki bağ yapısı güçlü iken Fransızlarda tercih edilen zayıf bağlara ait yapılardır (Brass ve diğerleri,2004:796).

Temalar arasında görülen ağlarda; yenilik, performans ve bilgi faaliyetlerini içeren örgütsel sonuçlar gözlemlenmektedir (Kilduff ve Tsai 2003).

Tema liderleri ya da üst düzey yöneticilere ait tema performansları için önemli olan kavram performanstır (Mehra, Kilduff ve Brass 2001).

Güçlü bağlar; örgütler arası düzeyde yapılabilecek ağ araştırmalarında; toplumsal kültür alanındaki kurumsal etkilerin niteliği ve niceliği, güç ilişkileri ya da ekonomik eylemin sosyal yerleşiklik düzeyi gibi değişkenlerin her bir kurama yüklediği anlam farklılaşabilmektedir. Geleneksel anlamda yoğun ve ilişkilerin taraflara faydalar sağlayacağı varsayılmaktadır. Oluşan güçlü bağların sonucunda aktörler arasındaki güven ortamı oluşacak ve belirsizler azalacaktır (Gargio,Benassi,2000,s.84,Bordieu,1983; Coleman,1988; Gargulio ve Benassi2000).

Taraflar arasında uzun bir süre boyunca gerçekleşen etkileşimlerin karşılıklı güven ilişkisine dönüşmesinin firmalar arasındaki piyasa işlemlerinde avantaj sağladığı bazı araştırmacılar tarafından saptanmıştır (Dore 1983,Uzzi 1996).

Güçlü bağların batıya göre etnik ve inanç anlayışı bakımından daha homojen özellikler sergileyen bazı Uzak Doğu toplumlarında güçlü normların düzenleyiciliğinde yüksek sinerji ve grup üyeleri için güvenli bir iş ortamı yaratabileceği düşünülebilir.

Güçlü bağlar; en sık kullanılan ve iletişim güçlü kılan bağlardır (Burt,1992,s.28). Güçlü bağlarla edinilen bilgiler aracısız elde edildiği için daha güvenilirdir (Burt,2000,s.351).

Granovetter (1983) tarafından belirtildiğine göre, kişilerin zayıf bağlara sahip olmaları, güçlü bağlara kıyasla onlara daha fazla avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu durum güçlü bağların tamamen önemsiz olduğu anlamına gelmez. Güçlü bağlara sahip olmak, kişiye yardımda bulunmada daha yüksek motivasyona sahip olmayı ve ulaşmayı daha kolay hale getirmeyi sağlar. (Granovetter, 1983: 209).

Uzzi (1996) tarafından yapılan çalışmada örgütsel ağların makro düzeyde incelendiği ve yapısal yerleşiklik yaklaşımına göre, örgütler arasındaki "yerleşik bağlar" olarak adlandırılan güçlü bağların, örgütlere en büyük getiriyi sağlayacağı savunulmuştur. Güçlü bağlar, bol miktarda bilgi alışverişi, güven ortamı ve işbirliği ile problem çözmede örgütlerin ağ düzeninde var olan fırsatlara daha hızlı erişmelerini sağlar. Aksine, kol mesafesindeki bağlar çok az sosyal ve ekonomik fırsatlara erişim sağlarlar (Uzzi, 1996: 683).

Sosyal kimlik için Rao vd (2000) tarafından sosyal yerleşiklik teoreminin incelendiği çalışmada; bir grupta yer alan aktörlerin grup üyeleri ile aynı inanç ve değer yargılarını

taşıdıklarını bulmuşlardır . (Kaynak: Sözen/ÖztürkSosyalAğAraştırmaları (2019) s.317,318,319,320,321,.322,323,324).

Yapılar içinde güçlü bağların oluşumu kapalı ağ kümelerinin varlığına ve güven temalı sosyal ilişkilerin varlığına bağlıdır (Sözen ve Yeloğlu,2008:244).

Bağlardaki gücün dört temel belirleyici unsuru vardır;

1. Birlikte harcanılan zaman,
2. İlişki tarafları arasında olan duygusal bağ,
3. Samimiyet,
4. Karşılıklı etkileşim.

Söz konusu dört maddenin çok olması güçlü bağları işaret ederken az olması bağların zayıflığı olarak yorumlanmaktadır (Granovetter, 1973: 1361).

Farklı bir çalışmada ise güçlü bağlara ait üç temel özellik belirtilmiştir;

1. İletişim sıklığı,
2. Samimi olmak,
3. Birlikte çok zaman geçirmek ya da geçmişin çok olması (Krackhardt, 1992: 218-219).

Güçlü bağların varlığı sonucunda bilgiye ulaşım kolaylaşacak, özel ve anlamlı bilgi elde edilecektir (Line,1999,s.36). Güçlü bağ yapısına sahip olan aktöreler de karşılıklı ilişkilerinde birbirlerinin menfaatini gözetecektir. Böylece belirsizler azalacak ve güven ortamı sağlanacaktır (Gargiolu ve Benassi,2000, s.84).

Aktörlerin iletişiminde düzen hali dışında ihtiyaç duyulan, farklı bilgi kaynaklarına ulaşılması amacı ile kullanılan bağlar zayıf bağ olarak tanımlanmaktadır **(**Katz vd.,2004,s.309).

Zayıf bağlar ile elde edilen bilgilerin güvenilirliğinin ve kalıcılığının az olduğu belirtilmektedir (Burt ,1992,s.63,Sözen ve Gürbüz 2012).

Bazı sosyal ağ araştırmacılarına göre; zayıf bağların bilgi akışı sırasında faydalı olsa da, güçlü bağların belirsizlik halinde aktörlere daha faydalı olduğu konusunda görüş birliğine varmıştır (Krachardt1992,Nelson1989,Podolny ve Baron,1997Weneger,1991).

Zayıf bağlar sosyal ağ içerisinde bilgi akışını sağlayabilir ama bilgi transferi sırasında onu karmaşıklaştırabilir (Hansen.1999). Bilgi güvenirliliği konusunda yorumlar da ortaya çıkmaktadır.

Devletin kurumsal bağlamdaki rolü; işletmeler arasında güçlü ya da zayıf bağların gelişiminde belirleyici olmaktadır. Ekonomik yapıda devletin baskın olduğu zamanlarda işletmeler arası kapalı ağ ilişkilerinin güçlü bağlardan oluşması beklenmektedir (Sözen 2007,s.133).

Yapısal boşluk tezine göre; birbiriyle iletişim içinde olmayan aktörler arasında aracılık (köprü) görevi gören aktörler farklı bilgilere ulaşabilmektedirler (Burt,1992,s.18).

Ağ büyüdükçe birbiriyle iletişim içinde olamayan aktörler artmakta bu şekilde yapısal boşluklar oluşmaktadır. Köprü görevi görerek yapısal boşluğu dolduran aktörlere gereksinim duyulmasından dolayı bu aktörler kendilerine önemli avantajlar (Sosyal sermayeye sahip olma ve rekabet avantajı) sağlamaktadırlar.

Bir ağ büyüdükçe, birbiriyle iletişim içinde olamayan aktör sayıları ve yapısal boşluklar artmaktadır. Aracılık yöntemine bağlı olarak farklı kümelerden farklı kümelere ulaşmanın hızı ve kalitesi güçlü ağlar ile sağlanmaktadır (Burt1992,s.23).

Türkiye bağlamında devletle kurulan ağlar da işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Ayrıca devlet ile kurulan bağların özelliklerinin işletmelerin iş sistemleri üzerinde etkili olması olasıdır.

Buğra ve Savaşkan (2016,s.146-154) devlet ile kurulan yakın bağların; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler üzerinde etkili olduğu tespitinden söz eder.

Merkezilik: Bir ağ düzenek yapısı içinde yer alan aktörlerin sayısının fazla olması aktörlerin sosyal düzeneği içerisinde merkeze yerleştirilmesidir. Merkezilik derecesi ise; söz konusu örgüt yapısı içinde yer alan diğer örgütler ile doğrudan ya da dolaylı bağlantı sayısı olarak ifade edilmektedir (Hardy ve diğerleri ,2003).

Aktörün merkezilik derecesini diğer aktörlerle kurulan bağ sayısı belirlemektedir (Bradley and yassine,2006). Aktörün merkezi konumda olması bilgiye ve kaynaklara daha kolay ulaşabileceğinden dolayı mükemmel avantajlara sahip olmaktadır (Brass,1984).

Merkezde bulunan aktörler stratejik yönden önemli konumda yer almaktadır (Freeman,1979) .

Merkezde bulunan aktörlere bu konumlarından dolayı ; diğer aktörler bağlılık duyacaklardır (Stevenson ve Greenberg,2000). Merkezde olmanın neden olduğu bağlantı çokluğu, aktörün ilgi alanı olmasa bile çevresindeki değişiklikleri bilmesi ve uygulamaya başlaması gerekmektedir (Stevenson ve Greenberg,2000).

Sosyal ağ araştırmalarında veri toplama, sosyal ağın analiz edilmesinde kullanılan ölçüm analizleri yöntem ve analiz bölümlerinde detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

Güçlü ağ yapısı ile kurulu süreçler zayıf olan süreçlerden daha yüksek düzeyde üretime ulaşabilmektedir (Reagans ve Zuckerman 'a 2001). Yüksek yapıda içsel ağlara sahip süreçlerde projelerin tamamlanma süresi de kısalmaktadır (Reagans ve Zuckerman, 2001: 503).

Arkadaşlık bağı güçlü örgüt yapılarında eş güdüm artacak ve kriz süreçlerinde yönetim etkinliği sağlanacaktır (Krack hardt ve stern. 1988). Nelson 1989 yılında yapmış olduğu bir çalışmada 20 şirketten oluşan bir grupta; gruplar arası ağları araştırmış ve arkadaşlık bağı yüzdesi ile örgütsel çalışma arasında negatif yönde bir ilişki bulmuştur Nelson(1989).

Aktörlerini içinde bulundukları çevreden farklı hareket edemeyecekleri, çevre ve aktörün birbirleriyle olan sosyal etkileşimlerinin önemi sosyal yerleşiklik şeklinde ifade edilirken aktörler çevreleriyle güçlü bağlar kurarlar(Burt,1992).

Ağ düzeneği analizleri; aktörlerin davranışlarıyla ilgilenmekte, aktörlerin iletişim ve iletişim şekillerine odaklanmaktadır. Analizin farklı seviyelerde yapılmasına bağlı olarak mikro ve makro düzey analizler arasındaki bağlantıların dereceleri hesaplanabilmektedir (Kilduff and Tsai,2003:23).

Mikro ve makro yapıların arasında köprünün oluşabilmesi ağ düzeneklerinin analizlerine bağlı olup önem arz etmektedir (Granovetter(1973:1360).

Çoklu disiplinler arası etkilere bağlı olarak sosyal ağ araştırmalarında analiz için uygulanan yöntemlerin yeni olması çalışmaları zorlaştırmaktadır (Borgatti ve Foster,2003), Burt(1983).

Örgütler arası ağlar için yapılan farklı çalışmalar ile Granovetter (1973, 1985), Coleman (1988), Burt (1992), Gulati ve Gargiulo (1999) literatüre önemli katkılar sunmuşlardır. Ağ düzeneklerinin açık ve kapalı şeklinde ayrılması ise Coleman (1988), Burt (1992), Uzzi (1996), Kogut (2000) çalışmalarında belirtilmiştir (Walker vd.,1997:111).

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kavramsal Çerçevesi

Monte ve Contraktor (2001)'ın çalışmasında, ağ analizinin bireylerin, grupların ve örgütlerin nasıl etkileşime girdiğini ve bu etkileşimlerin nasıl sonuçlara yol açtığını anlamanın güçlü bir aracı olduğu gösterilmiştir. Ağ analizi, sosyal ağların yapısını ve işleyişini inceleyerek, sosyal değişimi ve yeniliği nasıl teşvik edebileceğini ve örgütsel performansı nasıl iyileştirebileceğini ortaya çıkarabilir (Monte ve Contraktor,2001).

Ağ analizi, sosyal bilimlerde giderek daha yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, bireylerin, grupların ve örgütlerin nasıl etkileşime girdiğini ve bu etkileşimlerin nasıl sonuçlara yol açtığını anlamanın güçlü bir aracıdır. Ağ analizi, sosyal ağların yapısını ve işleyişini inceleyerek, sosyal değişimi ve yeniliği nasıl teşvik edebileceğini ve örgütsel performansı nasıl iyileştirebileceğini ortaya çıkarabilir Granovetter (1973).

Bu çalışmada örgüt analizin düzeyini oluştururken, yöneticilerin diğer örgüt yapıları ile etkileşimlerini ve örgütler arasındaki ağ düzeneklerini ortaya çıkarmak planlanmıştır.

Kilduff ve Tsai (2003), ağ analizinin mikro ve makro analiz düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabildiğini göstermişlerdir. Mikro analiz düzeyi, bireysel aktörlerin ağdaki konumlarını ve etkileşimlerini inceleyen analiz düzeyidir. Makro analiz düzeyi ise, ağın bütününü inceleyen analiz düzeyidir. Ağ analizi, mikro ve makro analiz düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak, bireylerin ve aktörlerin ağdaki konumlarını ve etkileşimlerini daha iyi anlamamızı sağlar (Kilduff and Tsai, 2003).

Canbolat (2008), sosyal ağ analizlerinde ego merkezli yaklaşımın birey/aktörden yola çıkarak ağı bütün olarak analiz ettiğini belirtmiştir. Ego merkezli yaklaşım, birey/aktörün ağdaki konumunu ve etkileşimlerini inceleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireyin/aktörün ağdaki önemini ve bağlantılarını daha iyi anlamamızı sağlar (Canbolat,2008).

Çalışmamız da egocentric analizi benimseyerek uygulamaya çalışıyoruz. Teorik konuların içeriğinde uygulamaya dayalı bulguların birleştirilmesini hedefliyoruz. Tüme varımcı yaklaşım benimsenerek, bu çalışmada ulaştığımız verileri yorumlayarak ağ analizi açısından iş sisteminin kavram ve tanımlamaları ile birlikte örtüşen bir model oluşturmak hedefimiz olmaktadır.

(Burt,1997) kurumsal yaklaşımlarda örgütler için sosyal sermaye sağlayabilecek çevrelerle ilişkilerin oluşmasında liderin, yöneticilerin önemine dikkat çekmenin yanı sıra lider yöneticilerin ağlardaki aracı konumu sayesinde örgüte ve örgütler arası ilişkilere yarar sağlayacağını da savunur. Ayrıca iş adamlarına ait olan informal ağlar da ağ analizi yöntemiyle gösterilir.

Ağ kuramı ve analiz yöntemleri, ekonomik hayatta önemli rol oynayan örgütlerin birbirleri arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık sosyal yapının tanımlanması, yapı içinde örgüt davranışlarının açıklanması, kurumsallaşmanın ölçütünün saptanması ve ekonomiyi etkileyen değişimlerin yapı içerisinde nasıl gerçekleştiğinin açıklanmasının alana ve pratiğe önemli katkıları olabilir. Örneğin, ağ analizi, örgütlerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini ve bu etkileşimlerin nasıl sonuçlara yol açtığını anlamamıza yardımcı olabilir. Bu bilgi, örgütlerin performansını iyileştirmek için kullanılabilir. Ayrıca, ağ analizi, örgütlerin kurumsallaşmasını ölçmek için kullanılabilir. Bu bilgi, örgütlerin rekabetçi avantajlarını geliştirmek için kullanılabilir. Son olarak, ağ analizi, ekonomiyi etkileyen değişimlerin yapı içerisinde nasıl gerçekleştiğini anlamamıza yardımcı olabilir. Bu bilgi, ekonomiyi daha iyi yönetmek için kullanılabilir (Sözen, 2007).

Bu ortaklıktaki firmaların ağ analizi yöntemiyle incelenerek bağlantılarının araştırılma sürecinde ülkedeki iş sisteminde yer alan elit olarak nitelenecek karar ve etki gücüne sahip kişilerin bulunması ve sistemdeki konumları ve etkinliklerine yönelik çıkarsamalar yapılabileceği düşünülmektedir. Makro ekonomik işleyişlerde ve karar almada devletin belirleyici rolünün yanında ekonomik elitlerin etkisi gözlenmektedir.

Teoride yer alan kavramsallaştırmalar ve çıkarsamaları esas alarak, bu çalışmada tespit ettiğimiz verileri yorumlamaya çalışacağız. Bu bağlamda; ağ bakış açısıyla oluşan ve iş sisteminin kavram ve tanımlamaları ile birlikte çalışan bir model oluşturma hedeflenerek tüme varımcı yaklaşım benimsenmiştir.

İş insanlarının farklı örgüt yapıları ile olan ilişkileri ve örgütleri için oluşturdukları bağlar araştırılmıştır (Burt, 1997). Araştırmada, işletmelerin üst yönetim kademelerinde yer alan aktörlerin "ego network" (ego ağ) analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, aktörleri temsil eden 5 işletmenin ağları sınırında, arasındalık (betweenness centrality), derece merkeziliği (degree centrality) ve yakınlık (closeness centrality) bakımından sosyal ağ düzeyi incelenmiştir. Ayrıca ağ verisi toplanırken Yöneticilerin/liderlerin diğer örgütlerle sahip oldukları ortaklık ilişkileri ve örgüt adına kurdukları bağlar da araştırılmıştır. İş ilişkileri, ortaklıkları ve ortak iş geliştirmeleri ne yönelik bağıntılar da ağırlıklandırılarak kodlanmıştır. Ağ analizi sonucunda, aktörlerin ağdaki konumları ve etkileşimleri hakkında önemli bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler, aktörlerin ağdaki önemini ve bağlantılarını daha iyi anlamamıza yardımcı olmuştur. Ayrıca, ağ analizi, aktörlerin örgütler arası ilişkileri ve iş geliştirme faaliyetlerini anlamamıza da yardımcı olmuştur.

Çalışmamızda ego centric(merkezi) yaklaşımı benimsemekte ve aktörlerden yola çıkarak tüm ağı analiz etmeye odaklanmaktayız. Teorik konular, içerikleri ile uygulamaya dayalı bulguların bir araya getirilmesi amaçlanmaktadır . Teoride yer alan kavramsallaştırmalar ve çıkarsamaları esas alarak, bu çalışmada tespit ettiğimiz verileri yorumlamaya çalışacağız. Bu bağlamada ağ bakış açısıyla oluşan ve iş sisteminin kavram ve tanımlamaları ile birlikte çalışan bir model oluşturma hedeflenmiştir. Tüme varımcı yaklaşım benimsenmiştir.

Kurumsal yaklaşımlarda örgütler için sosyal sermaye sağlayabilecek çevreler ile ilişkilerin kurulmasında liderin, yöneticilerin önemine dikkat çekmesinin yanı sıra bu lider ve yöneticilerin ağlardaki aracı konumu sayesinde de örgüte ve örgütler arası ilişkilere yarar sağlayacağını da savunmaktadır. Ayrıca iş adamlarına ait olan informal ağların gösterilmesi de ağ analiziyle mümkün olabilir.

Bu çalışmada ayrıca, bireysel ağlar yanında, işletmelerin iş ilişkileri, ortaklıkları da incelenmiş ve ağ düzeneği matrisini oluştururken ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğuna göre kodlanmıştır. Dolayısıyla beş işletmenin CEO, YK başkanı ve üyeleri ile genel kurul üyeleriyle ilgili bilgileri ulaşabildiğimiz kaynaklardan edinerek, doğrudan ya da dolaylı ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Modern ağ teorisine uygun olarak, merkez aldığımız birey ve örgütleri de başkalarına bağlayan daha büyük ağlarda yer alan birey ve örgütler de vardır. Bu araştırma da ise beş firmanın bireysel ağları ve hepsinin birlikte kurdukları TOGG un kendi ağı ve ilişkileri üzerine yoğunlaşmaktayız.

4.3. Veri Toplama Süreci

Yerli otomobil üretecek beş firma konsorsiyumunda yer alan örgütler ile ilgili çıkarsama içerisinde yapabilecek her türlü bilgi adına veri toplama süreci gerçekleştirilmektedir. Bu süreç örgütler arası ve devletle olan ağ bağlantıları; bağların ağırlıkları ve sıklık derecelerine göre gerçekleştirilmektedir. Bu ortaklıktaki örgütlerin her türlü iş ilişkisinden kaynaklanan ağ örüntüleri ve ilişkilerinin niteliklerine (alım, satım, işbirliği tedarik vb…..) yönelik bulgulara ulaşılıp tablolaştırmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Yapısal boşluk teorisine göre de ağda aracılık faaliyetleri yüksek olan örgütler belirlenerek mevcut iş sistemine etkileri bulunabilecektir. TOGG u oluşturan beş işletmenin bütüncül ağı ile işletmelerin tek tek ağlarının ve bunlarla ilişkisi olan merkeziliği, arasındalığı, aracılığı, yüksek olan örgütlerin kolay gösterilebilmesi için ağın görselleştirilmesi de yapılmış ve bunun içinde netdraw programı kullanılmıştır.

Yöneticilerin biyografi, 5 firmayı kapsayan kurumların web siteleri, Kamuyu aydınlatma platformu, ticari sicil gazetesi, Borsa İstanbul verileri, ortaklık yapılarını gösteren belgeler, işletmelerin Faaliyet Raporlarına erişilmiştir. Ayrıca yöneticilerin, yk üyelerinin, hissedarların kişisel ağlarını daha iyi ölçebilmek adına ve formal bağlantılarına ek kişisel bilgilerinden de yararlanılmıştır. Üye oldukları dernek vakıf vb. yerler ile bulunabilen Aile Bağları ve Arkadaşlık bağları da verilere dahil edilmiştir.

Birbiri ile ilişkili içinde olan yönetici aktör ve ortak yönetici sayısı bulunmasına göre ağırlıklandırılarak ilişkili aktör Sayısına göre ağırlıklandırılmıştır.

Katsayı; diğer kurumlarla ilgili ilişkilerinin niteliği ve süresi, üye oldukları dernekler, iş birliği yaptığı diğer firmalar ve bu firmalarla ilişkilerinin niteliği bağlantılı aktör sayısına göre kodlanmıştır. Bu çalışmada yaptığımız; egocentric sosyal ağ analizini benimseyerek, gerçekleştirdiğimiz analizde etkileşimler/ bağların karşılıklı olarak kodlanarak ilişkiler ortaya konulmuştur.

Aktörler arasında oluşan ilişkilerin boyutları sosyal ağ kuramının metodolojik boyutu çerçevesinde incelenebilmektedir. Sosyal olan kavramı bir bütün olarak anlamak ve yorumlamak için sosyal ağ çalışmaları önemlidir. Gözlem anket, mülakat ve arşiv verileri

görüşme sıklıklarını kapsamaktadır. Bu verilere farklı yollarla ulaşılmaktadır (Wasserman veFaust,1994,s.45).

Soru şekillerinin gözlem yönteminin ve mülakatların kullanıldığı çalışmalardaki yanıtlamaların gerçeği tam aktarmamaları ihtimallerinden dolayı bu tez çalışmamda "arşiv incelemesi" tekniğini kullanılmıştır.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte internet bir çok konuda bilgiye ulaşmada araştırmacılara kolaylıklar sunmaktadır. İnternet ile özgeçmiş bilgileri, gazetelerde çıkan haberleri, magazinsel haberler, kurumsal belgeler, otobiyografiler ya da kurumların Web sitelerinden elde edilen bilgiler ile aktörlerin sosyal ağlarına ait verilere ulaşılabilmektedir (Sözen 2020 s.333-334).

İnternet üzerinden yapılan arşiv taramalarında öncelikle yönetim kurulu üyelerinin ve üst kademedeki yöneticilerin isimleri yazılarak aktörlerin ve temsil ettiği holdinglerin sayfalarından ticaret ve meslek odaları, vakıf ve derneklere ait bilgiler edinilip ağ ilişkilerine ait veriler tespit edilmiştir.

Görüşme sıklıkları verileri; sosyal etkinlikler sonucunda bu beş TOGG hissedarlarının aktörlerinin bir araya gelerek gösterdikleri etkileşimler, görsel ve yazılı basından araştırılarak, incelenerek edinilen bilgiler değerlendirilmiştir.

Türkiye 'de belli bir tirajın üzerine çıkıp haber güvenirliliği okuyucu tarafından tasvip edilen gazetelerden edinilen tez konusu ile ilgili bilgiler derlenip, bu bilgilere atıf yapılmıştır.

Resmi gazetede yerli araba TOGG ile ilgili yayınlanan kararlar toplanıp değerlendirilmiştir.

"Yerli otomobil" üretecek beş firma TOGG konsorsiyumunda yer alan örgütler ile ilgili çıkarsama yapılabilecek her türlü bilgi adına veri toplama ölçütleriyle çalışılmakta olup TOGG konsorsiyumundaki örgütlerin (firmaların) her türlü iş ilişkisinden oluşan ağ örüntüleri ve ilişkilerinin niteliklerine de (alım satım, işbirliği, tedarik vb) yönelik bulguların tablolaştırılarak ağ analizi çalışması sürdürülmüştür.

4.4. Araştırmanın Önemi ve Tasarımı

Türk iş sisteminin kurumsal bağlamla ilişkisi incelenerek, Türkiye'de kurumsal bağlamın bir unsuru olarak devletin etkisini, ayrıca finansal sistemin; beceri geliştirerek kontrol sistemlerinin, güven ve yetki ilişkilerinin araştırılarak incelenmesi, ülkemizde devletin "Baskın kalkınmacı devlet "özelliklerini gösterdiği vurgulanmaktadır. Devletin ekonomide etkili ve baskın olduğu bağlamlarda, işletmeler arasındaki güçlü bağlardan oluşan ilişkilerinin gelişmesi muhtemeldir. Bu, devletin işletmelerin faaliyetlerini düzenleme ve kontrol etme yetkisine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Devlet, işletmelerin arasındaki ilişkileri teşvik ederek veya engelleyebilir. Örneğin, devlet, işletmelerin birbirleriyle ortaklık kurmasını teşvik edebilir veya işletmelerin birbirleriyle rekabet etmesini engelleyebilir. Devlet, ayrıca işletmelerin birbirleriyle bilgi ve kaynak paylaşmasını teşvik edebilir veya engelleyebilir. Devletin kurumsal bağlamdaki rolü, işletmeler arasında güçlü ve zayıf bağların gelişiminde belirleyici olmaktadır. Devlet, işletmelerin arasındaki ilişkileri teşvik ederek veya engelleyerek, işletmelerin performansını ve rekabet gücünü etkileyebilir (Sözen, 2007, s.133).

Burt (1997)'un öne sürdüğü yapısal boşluk kuramına göre sosyal ağlar içerisinde elde edilecek bilgi ve kontrol avantajı, sosyal yapıdaki birbirine bağlı olmayan aktörler arasında tesis edilecek aracı rolü ile kazanılabilecektir. Yapısal boşluklar, bir sosyal ağdaki iki veya daha fazla aktörün birbirlerini doğrudan tanımadığı durumlardır. Yapısal boşluklar, bilgi ve kaynak akışını engelleyebilir. Ancak, yapısal boşluklara yerleşip aralarında köprü kurabilen aracılar, kopuk olan bilgi ve kaynak akışını sağlayabilirler. Bu aracılar, sosyal ağ düzeneği içerisinde birçok bilgi ve kontrol sağlama gücü elde edebilirler. Burt (1992, 1997) ve Jannicik ve Larrick (2005), yapısal boşluklara yerleşen aracıların, bilgi ve kontrol sağlama güçlerinin daha yüksek olduğunu göstermişlerdir. Bu aracılar, sosyal ağ düzeneği içerisinde daha fazla bilgi ve kaynağa erişebilirler. Ayrıca, bu aracılar, sosyal ağ düzeneği içerisinde daha fazla nüfuz sahibi olabilirler (Burt, 1992; 1997;jannicik&Larrick, 2005).

Elde ettiği bilgi ve kontrol avantajı nedeniyle yapısal boşluklar, alanda daha az yaptırımla karşılaşıldığında politik güce dönüşebilir. Bu durumda, örgütsel alandaki yaptırımların az olması (çeşitlilik), yapısal boşluklardan elde edilen avantajların politik güce dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Devlet, bu bağlamda kurduğu

birlikler aracılığıyla danışmanlık rolünü üstlenerek görev yapmaktadır (Dimaggio, 1988). Greenwood ve diğerleri (2002) ise, bu tür ortaklık kurumlarının yerel değişikliklerin onaylanmasında ve yayılmasındaki önemine vurgu yapmaktadır.

Zayıf bağların gücünü Granovetter (1973), arabulucuk analizlerini Freeman (1977) ve ağ düzeneklerindeki yapısal boşlukları ifade ederken Burt (1980) örgütlerin ağ düzenkelerine yansıyan yerleşik yapıdaki ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkan avantajlı yapı ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin merkezilik konumlarının değerlendirilmesinde arabuluculuk ve güç kavramları önemlilik arz etmektedir. Ağ düzeneğinde yer alan örgütlerin arasındaki bağların direkt ya da dolaylı olması, birbirlerinin içerisinde yerleşik yapıda yer alması merkezilik sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Merkezilik derecesinde meydana gelen görece yüksek örgütler, fazla bağ yapısına sahip olması nedeni fazla sayıda örgüte ulaşabilecek, arasında bağ olmayan aktörler arasında da arabuluculuk şansı ortaya çıkacaktır **(**Brass,2002**).**

Bu çalışmada; örgütsel alan etkinlikleri ile sosyal ilişkilerin niteliklerıyle etkileşimi ele alınmaktadır. TOGG iş birliği ile oluşturulan bu örgütlerin ağ yapısında bulunan çeşitli yapıları, uygulamaları onaylama ve benimseme açısından eşbiçimcilik ve homojen bir yapı aranmaktadır.

Analiz sonucunda elde edilecek verilerin ve yapıların kurumsal eşbiçimcilik ve gelişimi ile birlikte örgütsel alan yapısına katkısı değerlendirilecektir. Yapısal boşluk kuramı, sosyal bir araştırma içindeki aktörlerin ağdaki farklı aracılık konumlarının ,gelen bilgileri denetlemelerinden ve güç kazanmalarından dolayı merkezdeki bir aktörün bağlarının niceliği ve niteliğinden öte aracılık rollerine önem verilmesi gerektiğini vurgulanmaktadır.

Uzzi 1997 yılında yapmış olduğu bir çalışmada bilgi transferi için sosyal yerleşikliğinin gerekliliğine vurgu yapmıştır. Sosyal ilişkilere bağlı olarak örgütlerin iş ve işleyişleri, planları ve düzenlemeleri kolaylaşacak, toplulukta benimsenecektir. Yerleşik düzendeki ağlarda örgütler birbirlerine uymak zorunluluğu hissederler veya arkadaşlık ilişkileri ile "derman örgüt" olarak nitelendirilen firmalar ortaya çıkmaktadır (Uzzi,1997:59).

Burt (1997) ‘un öne sürdüğü yapısal boşluk kuramına göre sosyal ağlar içerisinden elde edilecek bilgi ve kontrol avantajı sosyal yapıdaki birbirine bağlı olmayan aktörler arasında oluşacak aracı rolü ile elde edilebilinecektir.

Ağ düzenekleri içinde yer alan aktörler; mikro boyutta bir birim olabileceği gibi grup ya da örgütlerde olabilmektedir. Ayrıca makro seviyede de grupları ya da örgütleri temsil edebilmektedirler **(**Braas,1995**).**

Taban, Ortaklık ve Çıkar Grupları olarak adlandırılan oluşumlar, politik güçlerini artırmak ve itibarlarını kanıtlamak için TOGG gibi örgütlerle iş birliği yaparak veya destekleyerek faaliyet göstermektedir. Bu tür iş birlikleri, farklı örgütsel formların ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Odak aktörün merkezilik derecesi, sosyal ağ düzenindeki diğer örgütlerle olan bağlantılarının doğası ve niteliğiyle değerlendirilir. Bu bağlantılar, doğrudan ya da dolaylı olabilir ve birbirleriyle girift ilişkiler içinde olabilir, böylece örgütün merkezilik konumu belirlenir. Arabuluculuk rolleri sayesinde, bu örgütler güçlü konumlarını kullanarak etkili bir şekilde hareket edebilirler.

Devlet koordinasyonlu iş sistemlerinde; devlet işletmelere yol ve yön tayin ederken rehber olmakta işletmelerin gelişimini işleyişini ve büyümesinin gerçekleşmesini sağlaması merkezi konumundan dolayı Türk iş sistemindeki büyük iş oluşumlarını yönlendirip, yeni girişimleri gerçekleştirmek için yaptırım uygulamaktadır.

Sosyal ağ ilişkilerinin örgütsel alandaki arasındalık aracılık rolleri araştırılırken ağa tam bir yapı olarak ya da niteliklerinin bir kısmı incelenmektedir. Yulke ve Galaskiewicz (2000) ağın özelliklerinden olan merkeziliğin etkisine ve verilerin çeşitliliğini ele almıştır. Bu çalışmada ağın yapısının nitelikleri yapısal boşlukları kapsayan örgüt içi ve örgüt dışı bağlar araştırılarak örgütsel alana etkisi Rulke ve Galaskiewicz (2000)’in araştırmaları ile onaylanır.

Türkiye’de neoliberalleşme çerçevesinde bazı sektörlere devlet tarafından yoğun müdahaleler yapılmaktadır. Bununla birlikte bazı sektörlerde ise görmezden gelme durumu uygulanmaktadır (Özen 2014, s.12).

Devletin yaptırımları ve müdahale etme gücünün fark edilmesi, siyasiler ve iş dünyasındaki bireyler arasında olan ilişkilerin anlaşılmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Devletin piyasalardaki baskın tutumu, özel sektörlerle riski paylaşma

derecesi, aracı kurumlarla ilişkileri, resmi düzenlemeler kapsamında; ulusal iş sistemleri yaklaşımı kapsamında geliştirilen tipler içeriğinde incelenmektedir.

(Whitley 1999,s.48) Tiplere göre incelendiğinde ; siyasilerin işletmelerle ilişkilerinin farklı boyutlarda olduğu anlaşılarak devlet işleyişinde bulunan siyasi elitlerin iş sistemleri üzerinde belirleyiciliğinin etkileri artmaktadır(Whitley,2003,s.8)Kısaca bu ilişkilerin ulusal iş sistemini nasıl etkilemiş olabileceği konusunda yazındaki boşluğu doldurabilmeyi hedeflemekteyiz.

Türkiye'de iş dünyası ve devlet ilişkisi, devlet merkezli bir yaklaşımla açıklanmaktadır. Bu yaklaşım, güçlü devlet geleneğinden hareketle, devlete sermaye birikiminde etkin bir rol vermektedir. Devlet, iş dünyası faaliyetlerine ve sermaye birikimine yön veren merkezi bir konumdadır. İş dünyası ise, sadece politikacılarla olan kişisel bağlarını kullanarak politika süreçlerinde etkili olmaya çalışmaktadır. Devlet merkezli yaklaşım, Türkiye'de iş dünyası ve devlet ilişkisinin uzun yıllardır devam eden bir özelliğidir. Bu yaklaşım, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynamıştır. Ancak, bu yaklaşımın bazı olumsuz sonuçları da olmuştur. Örneğin, devlet merkezli yaklaşım, iş dünyasının girişimciliğini ve rekabet gücünü sınırlandırmıştır. Ayrıca, devlet merkezli yaklaşım, yolsuzluk ve kayırmacılık gibi olumsuzlukların ortaya çıkmasına da neden olmuştur. Son yıllarda, Türkiye'de iş dünyası ve devlet ilişkisinde bazı değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişiklikler, iş dünyasının daha aktif bir rol oynamasını ve devletle daha şeffaf bir işbirliği içinde olmasını hedeflemektedir. Bu değişikliklerin, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına olumlu katkılar sağlayacağı beklenmektedir (Barlas, Yılmaz,2013).

Türkiye'de devletin toplumsal ilişkileri belirlemede etkin bir konumda olduğu, Metin Heper (1991), Ayşe Buğra (2003), Çağlar Keyder (2009) ve Ziya Öniş (2002)'in çalışmalarında vurgulanmaktadır. Bu yazarlara göre, Türkiye'nin güçlü devlet geleneği, devletin toplumsal ilişkileri şekillendirmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, devlet, ekonomiyi yönlendirebilir, eğitim sistemini düzenleyebilir ve kültürel politikalar belirleyebilir. Devletin bu gücü, toplumsal ilişkileri derinden etkilemektedir.

Araştırma; ülkemiz ekonomisinin yönetimi ve yönlendirilmesinde yeri olan ve devletle olan ilişkileri sağlayan TOBB ile ülke ekonomisinde önemli ağırlığı bulunan holdingler) araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Siyasi elitler de yetkileri ve

sorumlulukları kapsamında derecelendirilerek incelenip kodlanmıştır. Böylece araştırmada aktörler arasındaki bağların nitelikleri incelenmektedir. Çalışmanın yöntem kısmında siyasi elitlerin ağ kodları şemalandırılacaktır.

Kurumsalcı yaklaşım, toplumların sahip olduğu varlıkların ve değerlerin büyük bir kısmının yönetilmesi veya kontrol edilmesinde kurumların etkili olduğunu savunmaktadır. Kurumların kararları, kimin kredi alacağı, ekonominin hangi sektörlerinin güçlendirileceği, insanların nerede ve nasıl yaşayacakları, ne tür teknolojilerin ve yatırımların gerekli olduğu gibi ekonomik ve toplumsal yaşamı etkileyen pek çok konu üzerinde belirleyicidir. Kurumlar, toplumların sahip olduğu varlıkların ve değerlerin büyük bir kısmını yönetir veya kontrol eder. Örneğin, devlet kurumları, ekonomiyi yönetmek, eğitim sistemini düzenlemek ve kültürel politikalar belirlemek gibi konularda yetkilidir. Özel sektör kurumları ise, üretim, dağıtım ve tüketim gibi ekonomik faaliyetleri yürütür. Sivil toplum kurumları ise, sosyal yardım, çevre koruma ve insan hakları gibi konularda faaliyet gösterir.

Kurumların kararları, ekonomik ve toplumsal yaşamı etkileyen pek çok konu üzerinde belirleyicidir. Örneğin, devlet kurumları, ekonomiyi yönetmek için vergiler koyar, krediler verir ve teşvikler sağlar. Bu kararlar, hangi sektörlerin daha fazla gelişeceğini ve hangi sektörlerin daha az gelişeceğini belirler. Özel sektör kurumları ise, üretim, dağıtım ve tüketim gibi ekonomik faaliyetleri yürütür. Bu faaliyetler, insanların yaşam standartlarını ve refahını doğrudan etkiler. Sivil toplum kurumları ise, sosyal yardım, çevre koruma ve insan hakları gibi konularda faaliyet gösterir. Bu faaliyetler, toplumların daha yaşanabilir bir hale gelmesine katkı sağlar. Kurumsalcı yaklaşım, toplumların sahip olduğu varlıkların ve değerlerin büyük bir kısmının yönetilmesi veya kontrol edilmesinde kurumların önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Bu yaklaşım, toplumların daha iyi bir şekilde yönetilmesi ve daha yaşanabilir bir hale gelmesi için kurumların daha etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmaktadır (Bolat, Seymen, 2006). Kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin toplumsal aktörlerin düzenleyici, normatif ve bilişsel baskılarıyla şekillendiğini savunmaktadır. Bu baskılar, örgütlerin nasıl işlediğini, ne tür davranışlar gösterdiklerini ve nasıl analiz edilebileceklerini belirler. Düzenleyici baskılar, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede bulunan yasal ve düzenleyici düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler, örgütlerin faaliyetlerini sınırlayabilir veya yönlendirebilir. Örneğin, bir devlet kurumu, çevreyi korumak için bir dizi düzenleme

çıkarabilir. Bu düzenlemeler, işletmelerin çevreye zarar verebilecek faaliyetlerini sınırlar. Normatif baskılar, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede bulunan sosyal normlardır. Bu normlar, örgütlerin nasıl davranması gerektiğini belirler. Örneğin, bir mesleki örgüt, üyelerinin belirli bir şekilde davranmasını gerektiren bir dizi etik kod oluşturabilir. Bu etik kodlar, örgütlerin üyelerinin mesleki standartlara uymasını sağlar. Bilişsel baskılar, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede bulunan bilgi ve anlayışlardır. Bu bilgiler, örgütlerin nasıl karar vermesi gerektiğini belirler. Örneğin, bir piyasa ekonomisinde faaliyet gösteren bir örgüt, piyasa koşullarını dikkate alarak karar vermelidir. Bu kararlar, örgütlerin rekabetçi kalmasını sağlar. Kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin nasıl işlediğini, ne tür davranışlar gösterdiklerini ve nasıl analiz edilebileceklerini anlamamıza yardımcı olur. Bu yaklaşım, örgütlerin daha iyi bir şekilde yönetilmesini ve daha başarılı olmasını sağlar (Pfeffer, 1997) (DiMaggio Powell, 1983). Kurumsalcılar, örgütleri, içinde bulundukları kurumsal çevre ile ilişkilendirerek ele alırlar. Kurumsal çevre, örgütlerin faaliyetlerini etkileyen yasal, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerin bütünüdür. Kurumsalcılar, örgütlerin bu faktörlere uyum sağlayarak hayatta kalabildiklerini ve başarılı olabileceklerini savunurlar. Kurumsalcılar, örgütlerin kurumsal çevre ile ilişkisini üç temel boyuta ayırırlar:

- Düzenleyici boyut; bu boyut, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede bulunan yasal ve düzenleyici düzenlemeleri kapsar.
- Normatif boyut; bu boyut, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede bulunan sosyal normları kapsar.
- Bilişsel boyut; bu boyut, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede bulunan bilgi ve anlayışları kapsar.

Ülkede var olan tüm iş sistemlerinin farklı ekonomik, toplumsal, sosyoekonomik, sosyopolitik tarih ve coğrafya olguları ile farklılaşabildiği ve kendine özgü kurumlarının oluştuğunu söylemektedir. (Türkiye' de mevcut iş yapma karakteristiklerini ve kurumsal çevreleri açıklamak adına sınırlı sayıda çalışma vardır. Yine ülkenin iktisadi tarihi 'süreçlerinden yola çıkan ve makrokurumsal alanların dinamiklerini açıklayan sınırlı sayıda çalışmalar da vardır. Farklı kültür ve toplumsal dinamikler ile farklı endüstrileşme tarih ve süreçlerine sahip ülkelerde farklı tip kapitalist formlar ve ilişki bağlamları oluştuğunu ve bunun da farklı kurumsal özellikler, farklı örgütsel formlar ve yapılanmalar meydana getirdiğini söyleyen Whitley'in (1999,2007) geliştirdiği iş sistemleri yaklaşımı

benimsenmiş ve bu yaklaşımın boyutları üzerinde çalışmanın kurumsal temeli oluşturulmuştur. Ayrıca ulusal iş sistemleri yaklaşımında benimsenen devlete bağımlı ve devlet koordineli iş sistemi başlığı, devletin örgütler ve kurumlar üzerinde etkinliğinin yoğun olduğu ve örgütler arası ağ ilişkilerini şekillendiren bir unsur olduğu da söylemektedir.

Konsorsiyumu oluşturan beş örgütün (TOGG) bir araya gelmesi ile kurulacak olan örgüt; mevcut olan kurumsal çevreye uyum sağlayarak biçimlenmesinin yanı sıra devlet koordinesi ve etkisiyle oluştuğu için, var olduğu kurumsal çevreyi de etkileyeceği ve güç kazanacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca bulunduğu süreç içinde çevredeki kurumlara uyum göstererek, benzeşerek meşruiyet kazanması gerektiği olgusunun yanı sıra daha şimdiden, oluşum aşamasında olan yerli otomobili üretecek olan bu örgütün söylem ve uygulamalar ile baştan meşruiyet ve güç kazandığı da görülmektedir.

Bir örnek vermek gerekirse, otomotiv sektörüne yan sanayi tedarikçileri önemli bir yer tutmakta olup yan sanayi firmalarıyla iyi tedarik ilişkileri geliştiren otomobil üreticileri dünyadaki uygulamalarda görüldüğü gibi verimlilikte, kar marjlarında, müşteriye göre kişiselleştirilmiş otomobil üretmekte başarılı olmaktadırlar. Türkiye'de de pek çok otomotiv yan sanayi firması, yerli otomobili üretmek adına yapılanan bu örgütün meşruluğuna ve ileride devlet ve özel sektör eliyle sağlayabileceği gücü gördüklerinden örgütün tedarikçisi olabilmek için şimdiden talepkar olduklarını göstermişlerdir. Başarılı olabilecek bir iş modeli neticesinde, konsorsiyumu oluşturan beş firmanın güçlü ve zayıf bağ kurduğu diğer örgütlerin de bu iş modelinden etkilenmesinin de gerçekleşebileceği ve kurumsal alanlar ile iş yapma biçimlerini de etkileyebileceği düşünülmektedir.

Türk Otomotiv Sektöründe devlet eliyle gerçekleştirilmek istenen gelişimin ülkedeki ve otomotiv sektöründeki kurumsal yapının parçaları olan diğer otomotiv firmalarını da etkileyerek, kurumsal değişim geçirmelerine neden olabileceği de varsayılmaktadır. Dolayısıyla yazından yola çıkarak yapılabilecek bir diğer yorum ise, Birincisi Türkiye bağlamında pek çok hammadde kaynağının ve kontrolünün devletin elinde olması ve devletin bu projede bir taraf olması ikinci olarak bu konsorsiyumda yer alan yapıların kurumsallaşmış olmaları, geliştirdikleri tedarik ağları ve sosyal ağları olması nedeniyle; bu birlik yapısının üretime ve pazarlama süreçlerine başladığında ihtiyaç duyacağı yardım ve kaynaklara da kolayca erişebileceği sanılmaktadır. Bir araya gelerek kurulacak bu yapının zaman içinde başarılı olması ve kurumsallaşması gerçekleştiğinde benzer şekilde farklı

sektör ve uzmanlık alanları olan yapıların da bir araya gelerek ortak iş yapmalarının önü açılabilecektir. Özellikle Türkiye gibi toplumlarda öykünmeci eş biçimciliğin daha baskın olduğunu ileri süren bu görüşlerdeki iddiamızı desteklemektedir. Bu nedenle; stratejileri, örgütlenme ve iş yapma biçimlerine benzeyen rekabetçi öykünmeler de görülebilecektir.

Böylece, yapının da özellikle uluslararası çevrelerde de rekabet edebilmek, kendini kabul ettirebilmek ve pazarlarda yer alabilmek vb. gerekçeler adına da belirli ussal ve zorlayıcı (örn.belirli standartlar) uyum mekanizmalarının da etkisiyle çevresinde bulunan örgütlere benzeşmeler de göstereceğini varsayabiliriz.

Kurumsal alan içerisinde ve ilişkiler ağının merkezinde bulunan aktörler tarafından benimsenen uygulamalar diğer aktörler tarafından kabul edilme konusunda kolaylık sağlayabilir. Leblebici Salancik, Copay veKing (1991)'in Amerikan Radyo Yayın Endüstrisi üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda bunu vurgulamaktadır. Buna göre örgütsel alanın merkezinde bulunan örgütler tarafından benimsenen uygulamaların başka örgütler tarafından meşru kabul edilmesi kurumsallaşmaya katkıda bulunur. Böylece, bir örgütsel ağ içerisinde oluşan kurumsal değişim, bu değişime etki eden kurumsal mantıkların benimsenerek merkezdeki aktörler kanalıyla diğer örgütleri de kapsayarak /etkileyerek gerçekleşecek olan gelişimlerin yaygınlaşarak Türk iş sistemini etki edebileceği varsayılmaktadır.

4.5. Araştırmanın Modeli Sosyal Ağ Analizi ile İş Sistemi Kavramlarının Örtüştürülmesi

Sosyal Ağ Analizi yönteminin ölçüt olarak belirlediği; Yerleşiklik, Köprü, Arasındalık, Merkezilik, Yakınlık kavramlarının Ulusal İş sistemi yaklaşımındaki özdeş kabul ettiğimiz kavramlarla eşleştirilmek suretiyle oluşturulan Model.

Modelin ana düşüncesi olarak bulgulanan ağ bağlantılarını tanımlayan "kavramsallaşmış dereceler" ile whitley in tanımladığı/oluşturduğu kavramlar ile örtüştürme "anlamdırma ve sınama" çalışmalarını gerçekleştirebilmek. Ağ analizleri kapsamında, Whitley 'e göre; devlet etkili bağlamlarda;ilişkili- ilişkisiz çeşitlenmeye gidildiği ve ağ analizi ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Ağ analizinde; kurumların yapıları, ortak sahiplik yapıları (hisselerin aynı kişiye ait olduğu farklı işletme bağları) ve koordinasyonu sağlayan yapıları da gösterebiliyoruz.

4.6. Araştırmanın Analiz Süreci

Egocentric ağ analizini benimseyerek yaptığımız analizde etkileşimler/bağlar, karşılıklı olarak kodlanarak ilişkilerin ortaya konulması gerçekleştirilmiştir. Siyasi aktörler (Devlet adına) ve iş aktörleri (TOBB, Anadolu holding, Zorlu Holding, BMC) arasındaki sosyal bağlar doğrultusundaki ilişkilerin niteliklerinin belirlenebilmesine yönelik analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Sosyal ağ analizlerinde aktörler arası ve devletin de egemen holdinglerin aktörleri arasındaki ilişkiler kendi özelinde incelenerek değerlendirilmiştir.

Aktör sayısı ağın büyüklüğünü anlatırken önemli bir değişken olarak algılanır. Bundan dolayı ağ büyüdükçe aktörler arasında sosyal bağ kurabilmek azalmakta ve zorlaşmaktadır. Ağ kuramında asıl bir ilişki, ağın büyüklüğünün artmasıyla bağlantı sayısının artması gözlenmektedir. *Aktör sayısı doğrusal olarak artış göstermesine rağmen, olası ilişkiler üstel olarak gelişim gösterdiğinden, boyut arttıkça ağ daha karmaşık hale gelecektir*. şeklinde ifade ediliyor.

Araştırmanın analiz birimlerini, bireyler arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Aktörler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu ağın oluşumuna, ağla ilgili gerçekleştirilen 'yoğunluk analizi' vasıtasıyla erişilir. Sosyal ağ analizleri de her kesişim farklı sayılarda bağlantıya sahiptir. Kesişimler arası bağlantı sayısı ise ağın yoğunluğunu yansıtır. Yoğunluk ise bağlantıların yüzde kaçının kullanıldığını ifade eder (Wasserman ve Faust,1994, s.102; Hanneman ve Riddle, 2005,s.75) . Ağ analizi yazılımı (Ucinet) içindeki matrise aralarındaki etkileşim belirlenerek 1-0 ölçütünde kodlanabilmekte; ayrıca ilişkinin kuvvetini/sayısını gösterebilecek şekilde ağırlıklandırılabilmekte ve veri girişi yapılabilmektedir.

Ağın yoğunluğu 0 ile 1 arasında değişmekte olup yoğun bir ağda bağlantı sayısı en çok(1'e) yaklaşırken; seyrek bir ağda ise (o)'a yakındır. Yoğunluğu 1 olan bir ağda bütün ilişki ağları mevcuttur. (Gürsakal,2009 s.78).Ağ yoğunluğunun ölçümünde aktörlerin birbiriyle olan ilişkilerine bakılmaktadır (Tunçay,2016,s.212).

Yoğunluğu yüksek olan ağlarda, bilginin aktörler arasında yayılımı çabuk olmaktadır. Yoğunluk azaldıkça ise, bilgi akışını sağlamak için aktörler arasında köprü ve

dağıtıcı rolünde veya merkezi konumda olan aktörler ortaya çıkar. Yoğunluğu yüksek ağlarda dağıtıcı ve aracılara ihtiyaç duyulması azalır.

Bir ağda yol (*path)* olarak yapılan tanımlamayı aktörler arası ilişkilerin başlayış ve bitiş mesafesi olarak adlandırılabilir. İki aktör arasında erişimin olmadığı durumlarda matriste "X" şeklinde belirtilmektedir. Aktörlerin en kısa yol toplamları matris içerisinde belirtilirken aktörlerin diğer aktörlere ulaşabildikleri bağ sayılarını belirtmektedir. Ağdaki *en uzun yol, sosyal ağın çapı (diameter)*olarak kabul görür. Ağ araştırmalarının sonucunda en kısa yolların birbirine ulaşabilen aktörlerle sağlanması olarak gösterilmektedir.

Ağın bağlantısını ayrıştırma rolündeki aktörleri tanımlayan kesim noktası (cutpoint) olarak ifade edilen bir anlatımdır. Kesim noktası rolündeki aktörler olmadığı zaman ağ parça parça olabilir. Kesim noktalarının böldüğü kısımlar da bloklar olarak adlandırılır. Köprü (bridge) ise bağlantısız gruplara ayrılanlar arasındaki ilişki ve bağ sağlayarak köprü rolünü yerine getirir. Ağda köprü rolünde bulunmayan durumlarda ağ ikiye bölünür. Kesim noktaları ve köprü rolündeki bağların olmamasının sonucunda; bilgi ve kaynak akışı sekteye uğrayacaktır.

Derece merkezilik (degree centrality) aktörün doğrudan bağlantılarının sayıları oranında ağdaki yerini belirtir. Derece merkeziliği yüksek olan bir aktör ağı bir bütün olarak denetleyebilir. Simetrik bir ağda tek bir derece merkeziliği görülemez. Matrise veriler asimetrik şekilde girilirse yazılımların sonucunda ortaya çıkan derece merkeziliği iç ve dış olarak açıklanır.

Sosyal bir ortamdaki aktörün dış ve iç derece merkeziliğinin ölçülebilmesi bireysel ve örgütsel anlamda güç ve birbirlerine bağımlılık ilişkilerinin incelenmesi (Salancik ve Pfeffer,1977) araştırmacılara kolaylık sağladığı vurgulanır. İç derece merkeziliği yüksek olan aktörlerle diğer aktörlerin bağ kurma isteği doğabilir. İç derece merkeziliği yüksek olan aktörlerin tercihinden doğan avantajlı konumu araştırmaların devamını da getirerek yazının gelişimi ile ilgili konuları oluşturabilir.

Bu etkileşimlerin (bağların) kodlanabilmesi ve ağırlıklandırılabilmesinde dikkat edilen bir husus da, beş işletmenin yönetim kurulu üyesi ve hissedarların kendi işletmelerinin isimleri üzerinden kodlanması ve kendi işletmeleri dışında üye oldukları işletmelerin, kurumların kısaca ortak bir amaç adına bir araya gelen kurumsallaşmış

örgütlerin isimleriyle kodlanarak beş işletmeyi temsil eden yöneticilerin ego ağlarının, örgütler arası ağları gösterecek şekilde oluşturulmasıdır.

Bir sosyal ağın şekille gösterilmesi çoğumuza son derece ilginç gelmekte ve sosyal ilişki sistemini bir bakışta anlayabileceğimiz izlenimi uyandırmaktadır. Ağ çalışmalarında kullanılan en önemli ölçümlerden birisi kesinlikle merkezilik olmaktadır. İlk kullanılan tanımlardan biri merkeziliği bir bileşene gelen ilişki sayısı olarak tanımlar. Merkezilik;

- Bir sosyal ağın bir bileşenindeki veya bir düğümdeki önemi ölçer.
- Bir düğümün diğer düğümlere olan bağlantı sayısı, bir düğümün diğer düğümlere olan bağlantılarının uzunluğu veya bir düğümün diğer düğümlere olan bağlantılarının kalitesi gibi farklı ölçümler kullanılarak ölçülebilir.
- Sosyal ağların analizi için önemli bir ölçümdür.
- Bir düğümün bir sosyal ağdaki önemini belirlemeye yardımcı olur.
- Bir düğümün bir sosyal ağdaki iletişimdeki rolünü belirlemeye yardımcı olur.
- Bir düğümün bir sosyal ağdaki yayılımdaki rolünü belirlemeye yardımcı olur.
- Sosyal ağların analizi için önemli bir ölçümdür

Bir sosyal ağın nasıl işlediğini ve bir sosyal ağın nasıl yönetileceğini anlamamıza yardımcı olur. Sosyal ağı birçok bireye uyan geniş bir coğrafya olarak düşünürsek; sadece bireyin durumunun en yakın çevresindeki ilişkileri göz önüne almak merkezilik olarak tanımlanmaktadır (John Scott'Social Network Analysis: introduction'Scott2000).

Sosyal ağı birçok bireye uyan geniş bir coğrafya olarak düşünürsek; merkezilik tanımı da; sadece bireyin durumunun en yakın çevresindeki ilişkileri göz önüne almaktadır. Bu, merkeziliğin bir bireyin sosyal ağdaki genel önemini tam olarak yansıtmayabileceği anlamına gelir. Örneğin, bir bireyin çok sayıda bağlantısı olabilir, ancak bu bağlantıların tümü en yakın çevresindeki kişilerle olabilir. Bu durumda, bireyin merkeziliği düşük olacaktır. Merkezilik, bir bireyin sosyal ağdaki genel önemini ölçmek için kullanılan önemli bir ölçümdür. Ancak, merkezilik tek başına bir bireyin sosyal ağdaki önemini tam olarak yansıtmayabilir. Bir bireyin sosyal ağdaki genel önemini daha doğru bir şekilde ölçmek için, merkezilik gibi diğer ölçümler de kullanılmalıdır (John Scott'Social Network Analysis: introduction'Scott2000).

Siyasi aktörler ve ortaklık girişimindeki iş aktörleri arasında kurulan bağlar güçlü ve zayıf bağlara göre ayrıştırabilmek amacıyla oluşturulan bu analiz sonucunda; ulaşılan bilgilerin doğru ve geçerli olması amacı ile ağ yakınlık ve derece merkeziliği ile arasındalık analizleri de gerçekleştirilmiştir.

Yakınlık merkeziliği (closeness centrality); sosyal ağda olan bir aktörün farklı aktörler ile uzaklıklarını hesaplamaya almaktadır. İki birey arasındaki en kısa yol ise 'jeodezi' olarak adlandırlmaktadır. Bu terim coğrafyadan ödünç alınmış kuş uçuşu en kısa yol anlamında olan bir terimdir. Bu en kısa 'jeodezi 'yoldan iki birey arasındaki bilgi akışı, en hızlı şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle jeodezileri dikkate almak anlamlı görünmektedir. Kısaca *Yakınlık merkeziliği (closeness centrality)*sosyal ağda aktörlerin kaç bağlantıyla diğerlerine ulaşabildiğini ölçer. Bir aktör diğer aktörlere yakınlığı fazlalaşarak uzaklık da azalırsa ağda bilgiye ulaşarak yaygınlaştırması açısından güç kazanacaktır. Sosyal ağda bir aktörün bağ sayısının fazlalığı önemli konumda olacağını belirtmez. yakınlık merkeziliği; ağdaki aktörlerin birbirleriyle gerçekleştirebileceği ilişkilerin aralarındaki mesafeyi belirtmektedir. Derece merkeziliği az olan aktörlerin diğer aktörlere ulaşarak taraflar arasında aracılık sağlamaktadır. Bu çeşitli etkileşimlerden de anlaşılacağı gibi sosyal ağ analizlerinde aktörlerin merkezilik, arasındalık ölçümleri farlılık gösterebilir.

Arasındalık merkeziliği, bir bireyin diğer bireyler arasında geçiş/köprü konumunda olma düzeyini belirlemeyi amaçlayan bir merkezilik ölçümüdür. Bu ölçüm, özellikle rekabet gücü ile ilgili olarak kullanılmıştır. Arasındalık merkeziliğinin hesaplanması oldukça zor bir işlemdir. Bunun nedeni, ağdaki iki bileşeni birbirine bağlayan birden fazla jeodezi, yani birden fazla en kısa yol olmasından kaynaklanmaktadır. Arasındalık merkeziliği;

- Bir bireyin diğer bireyler arasında geçiş/köprü konumunda olma düzeyini ölçmek için kullanılır. Bu ölçüm, özellikle rekabet gücü ile ilgili olarak kullanılmıştır.
- Yüksek olan bir birey, diğer bireyler arasında bilgi ve kaynak akışını kolaylaştırabilir. Bu, bireyin rekabet gücünü artırabilir.
- Bir bireyin sosyal ağdaki önemini ölçmek için kullanılan önemli bir ölçümdür. Ancak, tek başına bir bireyin sosyal ağdaki önemini tam olarak yansıtmayabilir. Bir bireyin sosyal ağdaki önemini daha doğru bir şekilde ölçmek için, arasındalık

merkeziliği gibi diğer ölçümler de kullanılmalıdır (Freeman 1978-1979), (Burt 1992).

Arasındalık merkeziliği (betwenness centrality) Sosyal ağdaki aktörlerin aralarındaki kısa yollar üzerinde olmasından dolayı, çok sayıdaki aktör birbiriyle iletişim kurmak için tek bir aktör etkiliyse; o aktörün odak noktasında güçlü ve merkezi konumda olduğu vurgulanır. Aktörlerin ağ içindeki konumlarından dolayı uyguladıkları aracılık rolleri nedeniyle oluşan etkileri arasındalık merkeziliği ile ölçülmektedir. Derece merkeziliği denetim sağlayan bağın sayısıyla ilgilenirken, arasındalık merkeziliğinde ise ağdaki konum ve güç konularını ele alır. Az sayıda bağa sahip olanların yakın olma davranışlarından dolayı; çok bağı olanlara göre bilgiyi değerlendirdikleri için avantajlı konumda olmaktadırlar.

Büyük bir yapıya sahip olan ağda görüntü karmaşık olabilir, bu karmaşık yapı nedeni ile göz yardımı ile kestirim yapılamayacağından merkezilik ölçüme göre en merkezi birey belirlenir ve ölçüm varlığının önemliliği arttırılır. Aktörlerin sahip olduğu aracılık ve köprü özellikleri önemlidir. Aracı rolündeki aktör birbirleri ile iletişim kuramayacak iki veya fazla sayıda grup arası iletişimi sağlamaktadır. Aktörün; iki veya fazla sayıda grup üyeliği olması, ağ içinde sahip olduğu konumuna bağlı olarak dolaylı yoldan birçok kaynağı harekete geçirmek için köprü görevi yapmaktadır (Lin,1999). Aktörün sahip olduğu köprü konumunun Burt (2000a;2000b) yapısal boşluklar kapsamında çok iyi düzeyde olduğunu belirtmiştir (Lin ,1999). Burada farklılık etkisi oluşturacak olan köprü konumunda bir aktör olmak ya da bu konumdaki bir aktöre olan yakınlıktır (Lin,1999:42).

UCINET programı içeriğinde, aktörler arasındaki bağların gücünü yakınlık merkezi analizi ile tespit edilmektedir. Yakınlık merkeziliği aktörün toplam bağları üzerinden doğrudan ve dolaylı şekilde hesaplanır. Doğrudan ilişki ‘1’ ile adlandırılırken dolaylı ilişki ise daha küçük değerler almaktadır (Hanneman ve Riddle,2005).

Ağ içerisinde yer alan aktörün diğer aktörlere konumu yakınlaştıkça bilgiyi elde hız ve gücü de artacaktır (Gürsakal,2009,s.93). Siyasi nitelikte yer alan aktörlerle ilişkilerinde yakınlık merkeziliği ölçülerine sahip iş aktörleri ;ulaşılan bilgilerin ve yeniliklerin paylaşılmasında ,ağ içindeki bilgilerin de paylaşılmasında önemli rol almaktadırlar. Özvektör merkeziliği ile ilgili araştırmalar yapanların başında gelen Philip Bonancich ‘ e göre; ağdaki bağlantıların çok olmasından öte , ağda zor durumda olan aktörlerle kurmuş

olduğu bağlantılar aktörleri güçlendirmektedir (Hanneman ve Riddle,2005).Özvektör merkeziliğinin ölçütü; aktörün ağda çok sayıdaki bağlantısı olan düğümlerle bağlantılarını göstermektedir(Aytuğ,2015,s.54).

Özvektör merkeziliği yüksek olan bu düğümün; merkezi düğümlerle bağlantısını ve buna bağlı olarak merkezi konumda olduğu belirtilmektedir. Bir düğümün az ama kaliteli bağlantısının olduğu durumlarda; söz konusu düğümün ortalamabir bağlantı yapısına sahip çok sayıda düğümden daha çok özvektör merkeziliği değerine sahiptir (Gürsakal,2009,s.98). Özvektör değerleri yüksek olan işletmeler, etkili ve güçlü olan siyasi aktörlerle bağ kurmaktadırlar.

Türk iş sisteminde devletin aracı rolü üstlendiği olay ve olgular, devletin ekonomiyi yönlendirdiği ve çıkar çatışmalarında problem çözücü olduğunu da gösterir. Burt (2005) ‘e aracılık sosyal girişimlerin fırsatlara dönüştürülebildiği bir yapı olarak da tanımlanabilir. Bilgi akışını kontrol eden aracının (Türk iş sisteminde devletin)kendine biçtiği bir rol olarak devlet her şeyin farkında olmayı ister. Yöneticiler ağ ilişkilerine başarılı bir şekilde ulaşabilecek ve belirsizlik durumunda başa çıkma mekanizması için sosyal ağ ilişkilerine ihtiyaç duydukları belirtilmiştir (Sözen,2008).

TOGG’u oluşturan beş işletmenin bütüncül ağı ile işletmelerin tek tek ağlarının ve bunlarla ilişkisi olan merkeziliği yüksek olan örgütlerin kolay gösterilebilmesi için, UCINET programının devamı olan NETDRAW programı ile görselleştirilmektedir. Program yardımı ile görselleştirilmesi tamamlanan ağlar; haritada var olan aktörlerin ilişkilerinde bağlantı oklarının özelliklerine (kalınlık ya da incelik) aktörler arasındaki bağın gücü yorumlanmaktadır. Bağlar arasında var olan güçler için kalınlık ve renkler de kullanılabilmektedir (Tunçay,2016,s.215).

5. SOSYAL AĞ ANALİZİNİN YORUMLANMASI

5. 1. Makrokurumsal Bakış ile Ağın Yorumlanması ve Ağanalizi Yönteminin Şirketler Açısından Önemi

Makro kurumsal değişkenlerinin gösterilebilmesi adına kullanılan yöntemlerden biri olan ağ analizi yöntemi örgütler arasındaki hakim aktörler arasındaki ilişki örüntülerini, ilişkilerin biçim ve yönlerinin incelenip, genel olarak iş yapma şekillerinin ortaya çıkarılabileceği beklenir.

Sosyal ağ analizinin tarihçesine değindiğimizde; Warner ve arkadaşları endüstriyel topluluklar kapsamında bireyler arası bağları inceleyerek araştırmalarda bulunmuştur (Freeman,2004:45).

Karl Deutsch, milliyetçilik ve bilgi akışı konularına yönelik çalışmıştır (Deutsch,1953).

Freman ve arkadaşları toplumsal ilişkileri ve etkileri üzerinde çalışmalarda bulunmuşlardır. Freeman, Blomberg, Koff, Sunshine, Fararo(1962)

Levi Strauss akrabalık ve evlilik üzerine tez ve kitap yazmıştır (strauss,1970).

Şirketler Sosyal Ağ Analizinden Nasıl Yararlanır ?

Şirketler içerisinde sosyal ağ analizi yöntemleri epistomolojik açıdan incelenerek gerekli görülen aksiyonlar ve kararlar alınabilir. Meatson‘a göre alıcı ve satıcının rekabetçi, iş birlikçi ve yarı işbirlikçi ilişkilere ağ örüntüleriyle ulaşılır.

Peri (2002) ilişkiye odaklanmanın yanında sosyal etkileşim, değişim, yapı analizi, aktivite ve aktivite sistemleri üzerinden geliştirilip karar verme süreçlerini kolaylaştırıyor.

Border ‘a göre ağın haritaları, Ford ve diğerlerine göre de ağın fotoğrafı olarak görülüp adlandırılması temel unsur görülüp benimsenmektedir.

Gelecekteki açıklama ve aydınlatma metinlerinde ve ilişki ağlarını yönetmede genel bir konsensüs olması için genelin fotoğrafını biliyor olmak gerekir.

İkinci dereceden ağ yönetiminde daha küçük bağlantıları da bilinirse yanılma oranı azdır. Geneli bilindiği taktirde bilgiye daha kolay ulaşılarak fikir edinilir.

Sosyal yapının yarattığı dışsal çıkarların önemine vurgu yapan (Gulati 1999)'nin görüşünden hareketle TOGG'un ağında yer alan aktörlerin kendi konum ve ağlarına hakim olmaları ile dış çevrelerini daha iyi analiz edebilecekleri açıktır.

Yerleşik ilişkilerin yoğun olduğu Türk iş sistemi bağlamında her zaman rasyonel ve ticari faaliyetlerin olmadığı, çalışmamızda ele alınan sosyal ağla; belirli otoritelerin, toplumsal etkilerin piyasalardaki ve kurumsal alanlardaki karar süreçlerini etkilediği olgusunun bu ortakların ölçeğinde ağ analizi yöntemi kullanılarak incelenmesini ve ortaya konulmasını planlamaktadır. TOGG 'un ağ mekanizmasındaki aktörlerin bir araya gelmelerini sağlayan devlet, baskın ve çatı aktör olan TUSİAD' a bağlı olan kurumsal sektörler olan BMC, Vestel ve TOBB 'un bütüncül ağı ile işletmelerin tek tek ağlarının ve bunlarla ilişkisi olan; mevcut sisteme etkileri olduğu düşünülen kurumlar oluşturduğumuz modele göre merkezilik dereceleri ve arasındalık dereceleri yüksek olan yapılardır.

Bu ortaya konulan bağlara da ayrı bir tanımlama getiren bazı yazarlar bunları ayrıca stratejik ağlar, elitlerin ağları, hakim yapıların ağları ve/veya örüntüleri gibi kavramlarla açıklamaktadır.

Araştırma analiz seviyemiz örgütler olacaktır ancak çıkarım adına ego ağları ile veri toplanabilir. Sosyal ağ bireyleri ve sosyal aktörleri birleştiren bağlar olarak tanımlanmaktadır (Seibert vd.,2001). Örgütler arası araştırmalarda informal ağların da önemine vurgu yapılmakta olup onların da araştırmamızda ortaya çıkacağı varsayılmaktadır.

Türk iş sistemine ilişkin tespitlerin yer aldığı, ulusal iş sistemi yaklaşımının devlete bağımlı iş sistemi özelliklerine yönelik bilgiler ışığında elde edilen verilerle genellemeler yapılmaktadır. Türkiye bağlamında, devlet ile iş aktörlerinin arasında gerçekleşen bu stratejik ortaklık sonucunda aralarındaki ilişkilerin sonucu ve etkileri ele alınmaktadır. Ortak girişim grubu olarak işbirliğini oluşturan aktörlerin arasındaki sosyal ağın ağ analizi yapılması sonucunda oluşan özelliklerin Türkiye'de devlete bağımlı iş sistemi ile örtüşüp örtüşmediği araştırılmaktadır.

5.2. Ağ Yapısı Mantığı, Aktörün Önemi ve Ortaklıktaki İlişkileri

Aktörler arası bağın gücünün belirlenmesi görüşme sıklığı kullanılmış, görüşme yoğunlu da bağın gücünü nitelendirmektedir. Belirli bir süre içinde sık ilişkiler içindeki aktörler arasındaki ilişkilere "güçlü bağlar", ilişkileri güçsüz olanların bağlarına da "zayıf bağlar" ilişkilendirilmektedir. Merkezilik, aktörün gücünün göstergesidir. Merkezde olan aktörlerin; bilgi kaynağına ulaşarak, bilgi akışını yoğun bir şekilde ele geçirmesinden dolayı; çevredeki aktörler merkezdeki aktörlere bağımlılık duymaktadırlar. Bu çalışmada devlet merkezi konumda görülmekte olsa da finansal katkı sağlanması adına, sermaye hareketlerini görebilmek amacıyla sektörler ile iletişimini kuvvetli kılarak iş elitlerinin işbirliklerini yönlendirme çabası içine girmişlerdir (Beriş,2008,s.37-38).

Aktörler arasındaki etkileşim, aralarındaki bağlar sayesinde gerçekleşmekte olup etkileşimin düzeni ve şeklinin ifadesi sosyal ağ analizini oluşturmaktadır. Sosyal Bilimler; örgüt içindeki ilişkilerin boyutlarını, sebep ve sonuçlarını örgütsel bağlamda araştırmaktadır. Çevrenin ve örgütsel yapıların içinde oluşturulan ilişki ağları; örgütte çalışan kişiler arasında olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurduğu gözlenmektedir. Örgüt içinde çalışanlar iş ilişkisi dışında birbirleri ile iletişim içinde olup sosyal ortamlarda bulunmaları onların sosyal bir ağ içinde olmalarına neden olmaktadır. Araştırmacılar 'Sosyal ağ analizi "ile örgüt içinde oluşan ağ çeşidini, çalışanlar arası ilişkileri inceleyerek; üst yönetimin anlayamadığı verimliliğin nasıl oluştuğunu sorgulamalarını ilişki ağlarında bulmaktadırlar. Ağ araştırmaları tavır ve davranışlardan çok iş ilişkilerini ve iletişimlerini incelemekte olup çoklu analizler için uygun olmakta, mikro ve makro bağlantıların kurulmasını sağlamaktadır. Sosyal ağ analizi, aktörlerin kendisinden çok, aktörler arasındaki bağları ve bağların gücünü konu edinmektedir (Wasserman ve Faust 1994).

Sosyal ağ analizlerinde iki tür yaklaşım olduğu görülmekte olup; ilişkiler ağının bütününü yorumlama çalışmaları ademi merkeziyetçi yaklaşım, ağ yapısının bütününü inceleyerek yorumlayan sosyo-merkeziyetçi yaklaşımdır. Bu çalışmada; aktörlerin ilişkileri ile ilgili veriler toplanmasından dolayı ademi merkeziyetçi yaklaşım olduğu öngörülmektedir. Yönetim kurulları ve üst kademe yöneticilerle ilgili bilgilere çeşitli kaynaklarda ve sosyal platformlardan ulaşılmaktadır.

Holdinglerin iş sistemlerini inceleyebilmek için; verilerin içinde saklı olan bilgilerin ortaya çıkarılması adına içerik analizi yöntemi kullanılmaktadır. İçerik analiziyle; birbirine

benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar boyutunda bir araya getirilip, düzenlenip yorumlanabilmektedir. Gözlem, görüşme ve döküman incelemesiyle kavramlara ulaşılmakta ulaşılan bu kavramlar da belirli temalar altında sınıflandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek,2009,s.227-228).

İçerik analizi; verilerin kodlanması, temaların bulunması kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları sırasına göre takip edilerek gerçekleştirilmektedir. Temalar ve temalarla birlikte kavramlardan oluşturulan kod listesi çıkarabiliriz. Elde edilen verileri tanımlamak, ortaya çıkan kavram ve bilgileri birbirleriyle ilişkilendirmek gerekmektedir. Ayrıntılı biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların yorumlanmasıyla bazı sonuçlara varılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2009, s.228-229).

Bu çalışmada temaları kurumsal çerçeve boyutunda belirledik. Kurumsal boyut ise ulusal iş sistemi çerçevesinde oluşturulmaktadır. Ulusal iş sistemleri ise; sahiplik bütünleşmesi ve iş birliği bütünleşmesi düzeyi şeklinde incelenmektedir.

Sahiplik bütünleşmesinin kapsamını, holdinglerin kendi kaynakları ile faaliyet gösteren sektörler oluşturmaktadır. Sahiplik bütünleşmesi yatay bütünleşme, dikey bütünleşme şeklinde ayrılmakta olup, İşletmelerin ortak işletmelerdeki sektörler, iş birliği bütünleşmesinin kapsamını, ortaklaşa faaliyet içinde olduğu işletme sayıları da iş birliği bütünleşmesinin derecesini belirtmektedir. Türkiye ‘deki otomotif sektörünün devlete bağımlılık derecesinin yüksek, yeknesaklık derecesinin düşük olduğu görülmektedir. Siyasi aktörler ile iş aktörleri arasındaki bağların saptanması için görüşme sıklıkları bulgularının analizi için UCINET 6.O proğramı kullanılmıştır. Excel tablolarıyla oluşturulan matrisler oluşturulmaktadır. Program, ağdaki konumu ve önemini anlatan bulgular içermektedir.

Aktörlerin bağlarının gücüne ilişkin incelemeler; görüşme sıklıkları verilerinin kodlanması ile sağlanmıştır. Merkezi konumdaki aktörlerin belirlenmesi mümkün olabildiğinden asimetrik bir ağ, simetrik bir ağa göre daha zengin bilgiler elde edilmesini sağlayabilir.

Türkiye ‘de yerli otomobil üretimini (TOGG) gerçekleştirecek olan holdinglerin ağındaki yapılanmaları gösterirken ve ilişkileri incelerken ağırlıklandırarak kodladık . İlişkinin yönünü simetrik olarak kodladık.

Bu analizle temalar çerçevesinde; benzeyen verileri ve belirli kavramları bir arada toplayıp, düzenleyip yorumladık.

Kavramlar görüşme, gözlem ya da doküman incelemesiyle toplanan verilerin incelenerek belirli temalar altında sınıflandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2009, s.227-228).

Kurumsal çevrede, örgütlerin sosyal sermayesi olarak, ilişkilerin niteliğinin bağlamsal özelliklere göre değişeceğini öne süren genel bir yaklaşım geliştirilmektedir.

Temel unsur olan kurumsal bir çevrenin önce kod listesi çıkarılıp verilerin toplanması sağlanır. Kod listesi tema ya da temalarla birlikte kavramların araştırılmasıyla oluşturulan bilgilerin birbiriyle ilişkili şekilde gruplandırılmasıdır. Ulusal iş sistemi yaklaşımına göre belirlenen temaların altında kavramlar gruplanarak, içerik analizinin kod listesi hazırlanmıştır. Bu bilgilerle hazırlanan içerik analizi kod listesinin sistematiyle; her holdingin özelinde hazırlanan excel formatına göre veriler girilip hazırlanmıştır.

İşbirliği bütünleşmesinin kapsamını; Stratejik ortaklıklar oluşturmaktadır, bu çalışmada işlenen devlet ortaklığı kapsamı, bayilik know -how anlaşmaları, lisans vb..gibi ortak girişimler incelenmektedir.

Ortak girişimler; ortaklar arasında finans ve mülkiyet ortaklığı işbirliği içindedirler. İşletmelerin belirli bir iş için anlaşma sağlayarak oluşturdukları işbirlikleri bir konsorsiyum olarak adlandırılmaktadır. Stratejik ortaklıklar ise belirli bir bölgede tespit edilen bir ürünün dağıtılması amacıyla gerçekleşen ortaklıklar olarak görülmektedir. Tespit edilen bir ürünün üretimi amacıyla yapılan işbirliğini de know -how antlaşmalarını içermektedir.

Yerli otomobil TOGG ortaklığının oluşumu büyük bir örnektir. Know-how antlaşmaların yelpazesi geniş ve kapsamlıdır. Bu anlaşmanın kapsamında; lisans, patent, telif, marka ve tasarım haklarınının kullanımı vardır. Franchising gibi ortaklıklarda ise faaliyetler franchising kapsamında değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze,2014,s.362-363).

Bu araştırmanın temaları; ulusal iş sistemleri yaklaşımının oluşturduğu temel unsur olan kurumsal çerçeve belirlemektedir. Devletin kurumsal bağlamdaki rolü; ekonomideki baskınlığı ve riski özel sektörle paylaşma isteği, aracı kurumlara yönelik kararları ve piyasadaki resmi düzenlemelerinin kapsamı olarak incelenmektedir (Fıkırkoca,2012:285).

Türkiye ‘de örgütler arası ilişkilerin durumu, devlete bağımlılığın ağ ilişkileri üzerindeki etkisini vurgulayan Whitley ‘in (1992,1999,2000) ulusal iş sistemleri yaklaşımı ile sosyal yapının özelliklerinin aktörler arasında yerleşik ya da piyasa ilişkilerinin oluşumundaki etkisini vurgulayan yerleşiklik tartışması (Granovetter, 1973; Bordieu1983; Coleman 1988; Burt,1992 ve Podolny, 2001) görüşleriyle ele alındığında ülke ekonomisini yönlendiren kurumsal bir model oluşturulabilir.

Ülkede 1980 sonrasındaki libarelleşme hareketlerinin sonucunda, devlete bağımlılık derecesi ve sektörler faaliyet alanlarına göre değişim gösterebilecektir. Dolayısıyla devlete bağımlılığın; sektörlerin yapısını ekonominin değişik alanlarında faaliyet gösteren örgütlerin ağ ilişkileri üzerindeki etkilerini kapsamlı şekilde analiz etmektedir.

Örgütlerin kendilerine avantaj elde etmek amacıyla kuracakları ağ ilişkilerinin niteliğini (piyasa ve yerleşik ilişkileri) ve yönünü(devlete ve diğer örgütlere doğru) belirleyen koşulları örgütler arası ilişkiler belirleyebilir.Bir sektördeki örgütler arası ilişkilerin, o sektördeki örgütlerin yerleşik olduğu sosyo -ekonomik ilişkiler ağından etkilenmektedir. Türk iş sistemindeki toplumsal yapıyı yansıtan ‘merkez -çevre ‘ikililiğinin uluslararasılaşma derecesi yüksek Türkiye Sanayici ve İş adamları Derneği (TÜSİAD) çevresinde örgütlenmiş holdinglerin bulunduğu belirtilmektedir.

Sosyo-ekonomik grup kimliği açısından tekdüze bir görünüm içinde olan sektörlerde, karşıt bir grubun varlığının olamayacağından dolayı, örgütler arası dayanışmaya gerek kalmayarak örgütler arası ilişkiler piyasa ilişkilerini yansıtacaktır.

Devlete bağımlılığın düşük olduğu ve örgüt yapısının tekdüze olduğu bir sektörde yatay ilişki biçimi, piyasa ilişkileri niteliği içerisinde olacaktır. Devlete bağımlılığın yüksek olduğu ama örgüt yapısının tekdüze olmadığı sektörlerde de örgütler yerleşik ilişkileri takip ederek devletle dikey ilişkilerde grup içi dayanışma içinde olup gruplar arasında rekabet ilişkileri içerisinde olacaklardır.

Türkiye ‘deki sektörlerde; sektörlerin grup yapısının tek düzeliği ve bağımlılığın derecesi, örgütlerin ağ ilişkilerinin yönünü ve niteliğini belirleyebilen bağımsız değişkenler etkili olmaktadır. Devlete bağımlılığın düşük olduğu, bunun yanında grupların tek biçimliliğinin yüksek olduğu bir sektörde, sektörün devlete bağımlı olmamasından dolayı yönü yatay ilişki ve ilişkilerinin niteliği piyasa ilişkileri olmaktadır.

Sektörel topluluk yapısının tek biçim olduğu bir sektörde, devlete bağımlılık yüksek Örgütler ise, ilişkilerin yönü dikey ilişki, niteliği piyasa ilişkileri şeklinde gerçekleşmektedir. diğer örgütlerle rekabet edebilmek adına; benzer örgütler ile yatay ilişki ağları oluşturarak, sektörel rekabet örgütlerden oluşan ağ düzenekleri arasında gerçekleşmektedir. Sonucunda; sektörel topluluk yapısının tek biçimli olmadığı sektörde, devlete bağımlılık düşük ise, örgütler arası ilişkiler yatay ilişki, sektörde ise yerleşik ilişkilerin göz önünde olacağı vurgulanmaktadır.

Çevre ve merkeze ait örgütlerde, devletle ilişkilerin geliştirilmesi adına, grup içinde dayanışma göstererek diğer gruplarla rekabet içinde olmasından dolayı; tek biçimlilik içinde olmayan sektörlerde devlete bağımlılık yüksek olduğu durumlarda ilişkilerin yönü dikey olurken yerleşik ilişkiler gerçekleşecektir. Sektörlerde devlete bağımlılığın yaratabileceği göreceli etkilerin araştırılarak geniş bir bakış açısıyla sektörlerdeki güç ilişkilerini ortaya çıkarabilmek için çalışılacaktır. Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulgularla bazı sonuçlara varılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2009).

5.3. Kurumsal Yapıların Ortak Girişim Grubu Örneğinin/ Ağ Analizi Ölçütleri ile Örgütler Arası Etkileşimin Açıklanması

Düzenleyici, regüle edici ve koordinasyon sağlayan yapıların sistemin bir özelliği olduğu vurgulanırken; kurumsal yapıların, kurum ve örgütlerin de köprü rolü göstermesi, ulusal iş sistemi yaklaşımına göre TOGG bağlamında devlet unsurlarının etkilerini göstermektedir.

Devletin ve aracı kurumların çıkar çatışması yaşayan gruplar arasında arabulucu olduğunu savunan yazarların (Whitley vd.) görüşlerini destekler nitelikte bir örnek olarak TOBB'nin bu girişim grubuna dahil olması ile yerli otomobilin yaratacağı katma değerin beş firmanın tekelinde kalmayacağı ve çeşitli sermaye ve iş gruplarına da TOBB aracılığla fayda sağlayacağı hedeflenmektedir. Bu sistemin ülkenin iş sisteminde geçerli, yerleşik ve uygulanmakta olan mekanizma olduğu düşünülür. Dolayısıyla ağırlıklı olarak TÜSİAD bünyesinde yer alan büyük sanayi gruplarının ihtiyacı olan yarı mamul ürünleri tedarik ettiği küçük ve orta ölçekli işletmelerin de bu işleyişten yararlanacağı düşünülmektedir.

Devlet de bu doğrultuda politika üretmekte ve işletmeleri etkilemekte ve yönlendirmektedir.

Ağ analizi yöntemi; TOGG'un ağında olanların rollerini ve bağlantılarını bularak gösterme (devletin ağ konumundaki yeri, TUSİAD'ın yeri ve önemi, Türk iş sisteminin yapıları vb..) Beş firmanın konumlarını, her birinin ağındaki dereceler, kümelenmeler ve bir bütün olarak TOGG' un ağını inceleyebilecektir. Sosyal bağlantıların üzerinden; modele ve araştırmaya yönelik unsurlar üzerinden de devletin önemi ve etkisini vurgulayabilmekteyiz.

TOGG'un ağında olan beş işletmenin işleyişini, bulundukları örgütsel formları etkileyen kurumsal çevreyi, sektörü, sistemi ve unsurlarını, özelliklerini gösterebilmeye uygun olan ağ analizidir. Dolayısıyla üye oldukları kurullar dernekler sanayi odaları birlikler (ağ bulgularına göre, bunlar merkeziliği yüksek çıkanlar aktörler olup, diğeri ise devlet etkisi ile ilintili aracı düzenleyici kurumlar) kurumsal çevreyi ve bunların içinde yer alan örgütleri ve formlarını şekillendirmekte doğrudan ve dolaylı olarak devletin etkisini de gösterebilmektedir

Ağ analizi yöntemiyle; sektörlerin işleyişini bulundukları örgütsel formları etkileyen kurumsal çevreyi, sektörü, sistemi ve unsurlarını, özelliklerini gösterebilmeye uygun bir yöntemdir. TOGG bağlamındaki ağ özellikleri güçlü bağı olan merkezilik dereceleri ve arasındalık dereceleri yüksek olan ve bunların iş sistemi kavramları ile oluşturulan model ile örtüşen çıkarımlara anlam kazandırılmaktadır.

Ağ düzenek yapısı içerisinde grup bilinç kavramının oluşması, aktörler arası aidiyet hissinin yaygınlaşmasına bağlı olarak, suiistimal durumları azalma eğilimde olacak ve yerleşik ilişkilerin var olduğu kurumsal bir yapı oluşacaktır. Ayrıca, beş firmanın ortak ağ aktörlerinin yoğunluğu, ortak birlik ve derneklere üye olup olmadıklarının gösterilmesiyle de önemlidir. Bundan dolayı da aralarında bağların yoğunluğunun da grup bilinci ve aidiyet duygusunun gelişmesini etkileyeceğinden bu örüntünün çıkarılması oluşacak konsorsiyum firmasının hayatta kalma şansını da gösterebilecektir (Whitley'in (1992).

Kurumsal yazının da önermelerinden yola çıkarak yine bu beş sermaye örgütü başarılı olabilmek adına ülkede var olan işçi dernek ve federasyonları, birlikler ve dernek gibi kurumsal yapılarla da ilişki ağlarının & bağlarının olması ve bunların korunmasının önemi de söylenmelidir. Devletin söz sahibi aktörleriyle sürdürülecek bağların devamlılığı ile de teşviklerin ve yardımların devamlılığının da sağlanması önemlidir. Böylelikle firmalar var olduğu çevrelerdeki belirsizliği azaltabileceklerdir.

Powell' a göre (1987,1991) hem kurumsal hem de teknik etkilerin değişiklik gösterebileceğini belirtmiş ve buna bağlı olarak örgütlerin yaşamlarının sürekliliği için yüksek standartlara sahip üretim verimliliği hedeflenmeli, yerleşik düzenlerdeki ilişkisel ağlarda kurallara uyarak süreci devam ettireceklerini belirtmektedir.

Türk iş sisteminde bu tanımlara uyan örgütlerden birinin de arasındalık ve merkezilik derecesi yüksek olan "Koç Holding"'in olduğunu çalışmalarda görmekteyiz (Sargut,Sözen,Tuzlukaya;2014).

İlk bulgulara göre bu beş yapının da ağ örüntülerinde Koç holding bünyesinde yönetici olan veya geçmişte çalışmış kişilere rastlanmaktadır. Ayrıca örgütsel ağ seviyesinde de bu beş firmanın Koç holding iştirakleri ile iş ilişkileri de görülmektedir. Türkiye gibi sistemlerde kurumsal alanın tarihi sürecinde, bilişsel konularda etkileri gösterilen bu yapılanma, eğitim oranı yüksek pek çok aktörü iş sistemine kazandırdığını da biyografi incelemelerinde görmekteyiz. Koç Holding gibi ülkenin belirli kurumsallaşmış yapılarında ülkenin iş sistemi süreçlerinde yeri olduğu ve belirli tip örgütsel formlara sahip, başarılı örgütlerin benzeşme yoluyla taklit edilmesinde gösterilebilecek bir kurum olduğunu söyleyebiliriz.

Kurumsal alanda var olan yıllanmış ve büyük örgüt yapılarının zamanla taraflar ile ilişkinin artması sonucunda ağ düzenek merkezinde konumlanacağı, tarafların arasında bilgi akışı da denetim altına alınmış olması nedeni ile konsorsiyum yapısı içerisinde yer alan ve bu özelliklere sahip olan BMC ve Anadolu grubu'nun ağ ilişkilerinin incelenmesi sonucunda bu varsayımımızın doğrulanması sonucu ile açıklanmıştır. Böylece, beş firmadan oluşan örnekte görmeyi varsaydığımız, çok sayıda ilişki ağına sahip belirli ekonomik gücü olan yönetici elit aktörler ile çokça iş ilişkisi ağına sahip örgütlerin bir araya gelmesinin, pek çok çalışmada da örnekleri ile gösterilen "örgütsel performans ve başarı artışı" na katkısı olacağı düşünülebilir.

Nedensellik yaklaşımı, olayların ve olguların birbirine belirli bir şekilde bağlı olduğunu ve her sonucun bir nedeni olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre, beş firmanın konsorsiyum kurmasının bir sonucu olduğu ve neden olarak Türk iş sisteminde mevcut olan yapı olduğu savunulabilir. Devlet olgusunun da bu süreçteki etkisi tartışılabilir. Türk iş sistemi, devlet kontrolünde olan bir sistemdir. Devlet, ekonominin önemli bir kısmını kontrol eder ve bu durum, iş dünyasının faaliyetlerini sınırlar. Devlet, ayrıca iş dünyasına

çeşitli teşvikler ve destekler de sağlar. Bu durum, iş dünyasının rekabet gücünü artırabilir, ancak aynı zamanda devlete bağımlılığını da artırabilir. Beş firmanın konsorsiyum kurması, Türk iş sisteminin devlet kontrolünde olmasından kaynaklanabilir. Devletin ekonomiye müdahalesi, iş dünyasının faaliyetlerini zorlaştırabilir ve bu durum, iş dünyasının daha fazla işbirliği yapmasına neden olabilir. Konsorsiyumlar, iş dünyasının rekabet gücünü artırabilir ve aynı zamanda devlete bağımlılığını azaltabilir. Devlet olgusu, Türk iş sisteminin önemli bir parçasıdır. Devletin ekonomiye müdahalesi, iş dünyasının faaliyetlerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilir. Konsorsiyumlar, iş dünyasının rekabet gücünü artırabilir ve aynı zamanda devlete bağımlılığını azaltabilir.

5.4. Araştırmanın Analizi ve Bulgular

Çalışmada 307X307 boyutunda veri matrisi kullanılmış ve analizler UCINET 6.771 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Veri girişleri yapılırken yön gösterme özelliği olmayan simetrik ağ yapısına uygun olarak ağırlıklandırmalar yapılmış ve data seti oluşturulmuştur.

Sosyal Ağ Analizi Tanımlayıcı Bilgiler

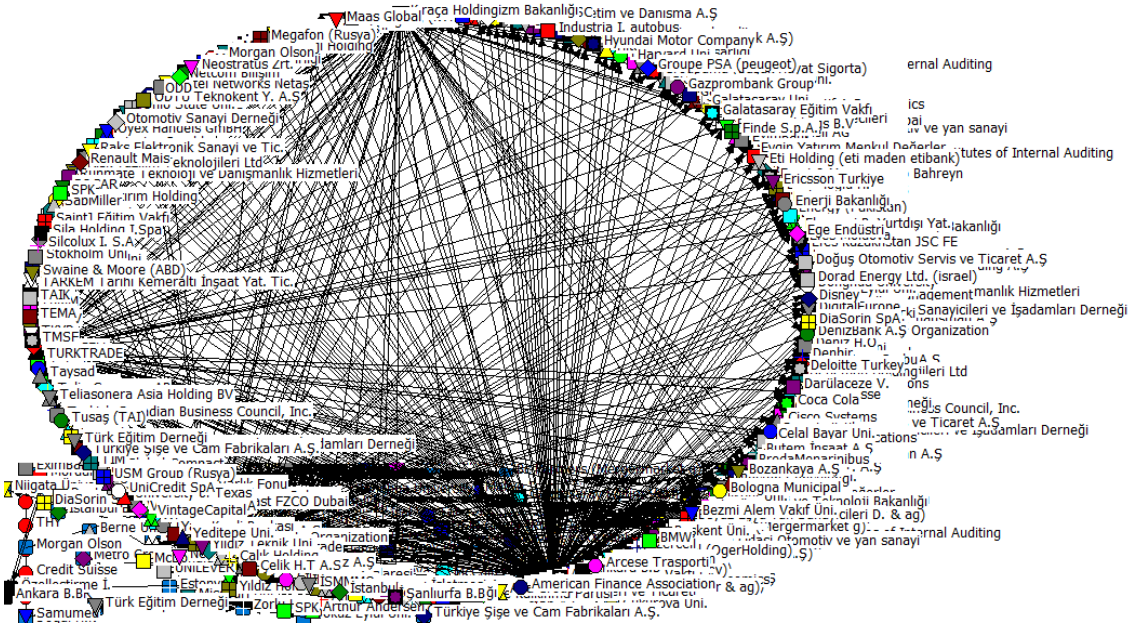
Veri girişi ile hazırlanan matris yapısı ile gerçekleştirilen ağ analizi için örgütler arasında bir ağ düzeneği hazırlanmış ve ağ düzeneği tablosu oluşturulmuştur. Ağ düzeneği tablosu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5. 1. Ağ Düzeneği Tablosu Tanımlayıcı Bilgiler

Number of nodes	Düğüm Sayısı	307
Number of ties	Bağ Sayısı	824
Avg Degree	AĞ ortalama Derecesi	2.684
Deg Centralization	Merkezileştirme Derecesi	0.514
Out-Centralization	Dış Merkezileşme	0.509
In-Centralization	İç Merkezileşme	0.509
Indegree Corr	İçsel Korelasyon	0.607
Outdegree Corr	Dışsal Korleasyon	0.608
Density	Ağ yoğunluğu	0.009
Components	Bileşenler	4
Component Ratio	Bileşen Oranı	0.010
Connectedness	Bağlantısallık Derecesi	0.990
Fragmentation	Parçalanma	0.010
Closure	Kapama	0.003

Avg Distance	Ortalama Mesafe	2.925
Prop within 3	Üçlü bağlanma oranı	0.583
# w/in 3	Üçlü bağlanma	54807
SD Distance	Standart sapma	0.953
Diameter	Çap	4
Wiener Index	Wiener İndeksi	272098
Dependency Sum	Bağımlı Ortalama	179074
Breadth	Genişlik/Uzaklık	0.621
Compactness	Sıklık/Yoğunluk	0.379
Mutuals	Çift taraflı	0.008
Asymmetrics	Simetrik olmayan	0.001
Nulls	Boş	0.991
Arc Reciprocity	Karşılıklı Bağlanma Oranı	0.968
Dyad Reciprocity	İkili Bağlanma Oranı	0.939

Aşağıda verilen ağ analizinde yer alan renkli şekiller düğümlere (node) merkezi konumdaki örgütleri göstermektedir.



Şekil 5. 1. Firmalara ait tek düğümlü sosyal ağ analizi

Tanımsal İstatistikler

Ağda toplam 307 adet düğüm olduğu bulunmuştur. 307 düğüme ait 824 tane bağ oluşmuştur. Ağ merkezilik ölçümü 0,514 olarak hesaplanmıştır. Merkezilik ölçüsü; ağ sisteminde yer alan en merkezi aktöre ait bağların toplam bağ sayısına oranlanmasını ifade etmektedir. Ağ ortalama derecesi ise 2.864 olarak hesaplanmıştır. Ağ ortalama derecesi 2.864>0.514 olması nedeni ile merkezi aktörün ortalamanın altında bağ yapısına sahip

olduğu bulunmuştur. Ağ yoğunluk katsayısı 0.009 bulunmuştur. Ağ yoğunluğunun düşük düzeyde olması tüm bağların olması ile gözlemlenmiş bağ yapısı arasındaki farkı sunmaktadır. Yoğunluk değerinin düşük düzeyde bulunması sonucunda ağ az sayıda bağ olduğu söylenebilmektedir. Ağdaki bileşen sayısı 4 olarak bulunmuştur. Bileşen sayısı ise yalıtıma sahip olan her bir aktörü göstermektedir.

Yoğunluk hem aktörler hem de ağ yapısı için olumlu ve olumsuz etkilere sahip bir kavramdır. Yoğunluk seviyesinin artması ağda yer alan aktörlerin iletişimlerini göstermektedir. Yani aktörler arasında bilgi paylaşımı ve bilgi aktarımı hızlı ve düzenlidir. Bununla birlikte ortak yapıların kurulması kolaylaşmaktadır. Güven ve destek ile oluşacak işbirlikleri ile çatışmaların azalması kaçınılmaz olacaktır. Yoğunlukla birlikte gelecek olan en önemli olumsuzluk ağların kapalı bir yapı göstermesi olacaktır. Yüksek yoğunluğun neden olduğu klik sayısında yaşanacak olan artışlar ağ içerisinde kısıtlamalar yapacaktır. Ağ yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda yeni bilgi girişleri ve kaynaklardaki aktarımlarda da sınırlamalar yaşanacaktır. Yüksek yoğunluktaki ağlarda yenilikçi yaklaşımlar, yeni kaynaklar ve ittifakların azalacağı ve kısıtlılıkların ise artacağı bir yapı meydana gelecektir (Öztaş & Acar, 2004: 308).

Ağa ait ortalama mesafe değeri 2.925 ve en uzun yol 5 bağlantıdan oluşmaktadır. Ağa ait bağlantısallık derecesi 0.990 olarak hesaplanmıştır. Ağın merkezileşme derecesi 0.514 iken hem içi hem de dış merkezileşmesi 0.509 bulunmuştur.

Ağda Tanımlanan İlişki Katsayı Dağılımları

Bir ağ sisteminde aktörler arasında verilen puanların derecelerine göre ilişki analizi yapılmaktadır. Ağ sisteminde yer alan ilişki katsayı büyüklükleri ve dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

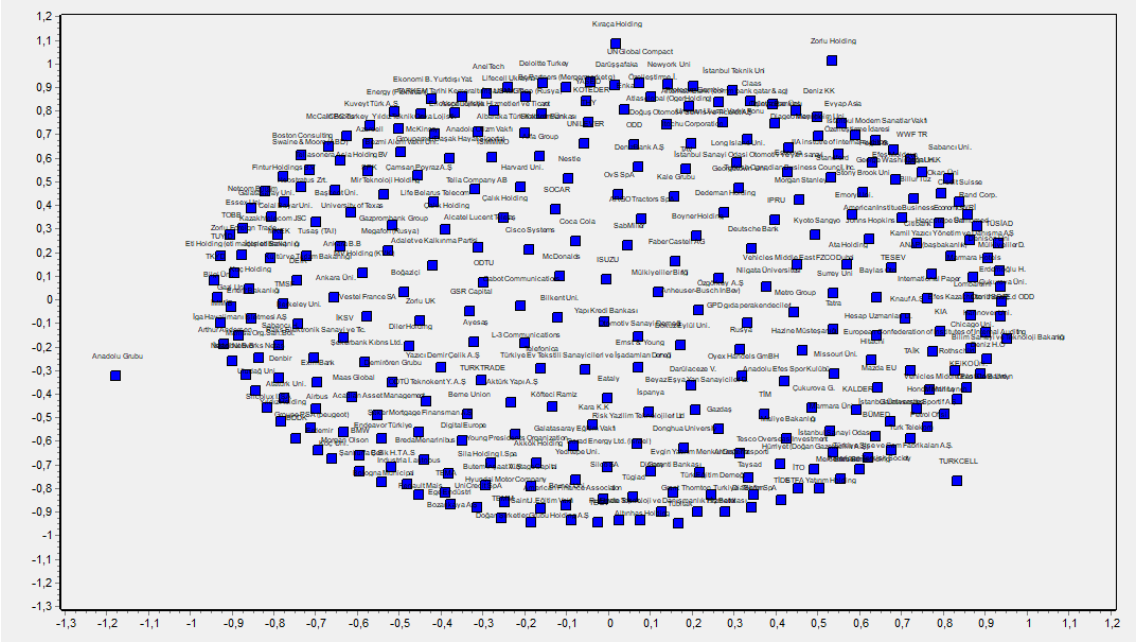
Tablo 5. 2. İlişki Katsayıları Dağılımları

Sıra No	Katsayı	Adet
1	0	93118
2	1	539
3	2	167
4	3	56
5	4	26
6	5	15
7	6	11
8	7	8
9	8	1
10	9	1

Yapılan analiz için kurulan matris sisteminde 0-9 arasında ilişkiler puanlanmıştır. 8-9 puanı alan 1 aktörler arası ilişki bulunurken 1 puanını alan 539 aktörler arası ilişki bulunmaktadır. Hiç ilişki olmayan ikili ilişki sayısı ise 93118 olarak gözlemlenmiştir.

Aktörlerin Saçılım Grafiği

307 firmaya ait saçılım grafiği (scatter plot) aşağıda verilmiştir.



Şekil 5. 2. Aktörlere Ait Saçılım Grafiği

Grafik incelendiğinde Anadolu grubu (158), , Zorlu Holding (98), TURKCELL (95) ve Kıraça Holding (65)'in en yüksek bağ sayısına sahip firmalar olduğu görülmüştür.

Düğümlerin (Firmaların) oluşturduğu bağ sayılarının dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5. 3. Düğümlerin Oluşturduğu Bağ Sayılarının Dağılımı

Numara	Firma	Bağlanma
1	Anadolu Grubu	158
2	İstanbul Üniversitesi	4
3	Long Island Uni.	1
4	TÜSİAD	3
5	DEİK	3
6	Estonya	1
7	TEGV	3
8	Emory Uni.	1
9	AmericanInstitueBusinessEconomics	1
10	Georgetown Uni.	1
11	Morgan Stanley	1
12	George Washington Uni.	1
13	Sabancı Uni.	3
14	Billur Tuz	1
15	Merrill Lynch	2
16	ODTU	3
17	Newyork Uni	2
18	Citibank	1
19	Özelleştirme İ.	2
20	Erdemir	3
21	Petrol Ofisi	2
22	THY	2
23	Turk Telekom	2
24	Credit Suisse	1
25	WWF TR	1
26	Doğal H.K	1
27	Tekfen	2
28	Samumed	1
29	Stony Brook Uni.	1
30	İstanbul Teknik Uni	4
31	Denison Uni	1
32	Standford	1
33	Boğaziçi	4
34	TAV	1
35	TBMM	2
36	Pegasus	1
37	Protecter Gamble	2
38	l Modern Sanatlar Vakfı	1
39	Evyap Asia	1

40	Marmara Hotels	1
41	Çukurova Üni.	1
42	Mannheim Uni	1
43	Hannover Uni.	1
44	Claas	1
45	Mercedes Benz	2
46	Sabancı H.	3
47	Akkök Holding	2
48	Erdemoğlu H.	1
49	International Paper	1
50	Koç Holding	4
51	Ankara Üni.	3
52	Maliye Bakanlığı	2
53	Oto ithalatç.d ODD	1
54	Hesap Uzmanları D.	1
55	Mülkiyeliler D.	1
56	Marmara Üni	2
57	Okan Üni	1
58	Rothschild	1
59	ANAP (başbakanlık)	1
60	Rand Corp.	1
61	TESEV	1
62	UN Global Compact	2
63	Özelleştirme İdaresi	1
64	KALDER	2
65	BÜMED	2
66	Dünya Bankası	1
67	TUYİD	3
68	TKYD	3
69	(comm bank qatar & ag)	1
70	YASED	2
71	UNiLEVER	2
72	WRİ	1
73	Darüşşafaka	2
74	Çukurova G.	3
75	BDDK	3
76	Oglethorpe Üni	1
77	Anheuser-Busch InBev)	1
78	Diageo Mey İçki	1
79	Ata Holding	1
80	Surrey Uni	1
81	es of Internal Auditing	1
82	ie of internal auditors	1
83	TİDE	3
84	(Doğan Gazetecilik A.Ş)	2
85	Haccetepe Üni	1

86	Hazine Müsteşarlığı	1
87	TURKCELL	95
88	Metro Group	1
89	PD gıda perakendecileri	1
90	İstanbul Sanayi Odası	2
91	Otomotiv ve yan sanayi	1
92	TOBB	3
93	İTO	2
94	IPRU	1
95	ISUZU	1
96	Itochu Corporation	1
97	Middle East Co Bahreyn	1
98	Middle East FZCO Dubai	1
99	Deniz KK	1
100	Baylas Oto	1
101	KIA	1
102	Mazda EU	1
103	KEiKO Üni.	1
104	Kyoto Sangyo	1
105	Deniz H.O	1
106	Niigata Üniversitesi	1
107	Missouri Üni.	1
108	Ohio State Uni.	1
109	McDonalds	1
110	Chicago Uni.	1
111	Mülkiyeliler Birliği	1
112	OvS SpA	1
113	rtners (Mergermarket g)	2
114	mman Ulusal Varlık Fonu	1
115	etler Grubu Holding A.Ş	4
116	Boyner Holding	1
117	Coca Cola	1
118	Deutsche Bank	1
119	Borusan Holding	2
120	Dedeman Holding	1
121	STFA Yatırım Holding	2
122	Galatasaray Sportif A.Ş	2
123	Özgörkey A.Ş	1
124	T.İş Bankası	3
125	Tatra	1
126	Lombardini	1
127	Honda Marine	1
128	Hitachi	1
129	Johns Hopkins	1
130	Faber Castell AG	1
131	ARGO Tractors SpA	1

132	TİM	2
133	ve Teknoloji Bakanlığı	3
134	Tübitak	3
135	Knauf A.Ş	1
136	SabMiller	1
137	Zorlu Holding	98
138	Demirören Grubu	1
139	Mortgage Finansman A.Ş	1
140	Şekerbank Kıbrıs Ltd.	1
141	Diler Holding	1
142	Yazıcı Demir Çelik A.Ş	1
143	Ayesaş	1
144	L-3 Communications	1
145	GSR Capital	1
146	Cabot Communications	1
147	ODTÜ Teknokent Y. A.Ş	1
148	Telefonica	1
149	TURKTRADE	1
150	Brunel Uni.	1
151	DigitalEurope	1
152	Tügiad	1
153	TAİK	1
154	TMSF	2
155	Berkeley Uni.	2
156	Essex Uni.	1
157	EximBank	1
158	Berne Union	1
159	Aktürk Yapı A.Ş	1
160	Köfteci Ramiz	1
161	i ve İşadamları Derneği	1
162	Denbir	1
163	Presidents Organization	1
164	Endeavor Türkiye	1
165	Eataly	1
166	Yıldız Holding	3
167	Kara K.K	1
168	Nortel Networks Netaş	2
169	Garanti Bankası	1
170	Koç Uni.	3
171	Uludağ Uni.	1
172	Bilkent Uni.	2
173	Dokuz Eylül Uni.	1
174	Atatürk Uni.	1
175	Gazi Uni.	2
176	İKSV	1
177	Bilgi Üni.	2

178	Yatırım Menkul Değerler	1
179	İspanya	1
180	Zorlu UK	1
181	Rusya	1
182	şya Yan Sanayicileri D.	1
183	Ernst & Young	1
184	Manisa Org.San.Böl.	1
185	avalimanı İşletmesi A.Ş	1
186	Taysad	3
187	ODD	1
188	İMMİB	1
189	Disney	1
190	Energy (Pakistan)	2
191	Gazdaş	1
192	Airbus	1
193	Zorlu Foreign Trade	1
194	Donghua University	1
195	Deloitte Turkey	2
196	sco Overseas Investment	2
197	Oyex Handels GmBH	1
198	Grant Thornton Turkiye	1
199	ve Cam Fabrikaları A.Ş.	2
200	Efes Kazakhstan JSC FE	1
201	nadolu Efes Spor Kulübü	1
202	lasglobal (OgerHolding)	1
203	v Servis ve Ticaret A.Ş	1
204	Efes Moldova	1
205	Yönetim ve Danışma A.Ş	1
206	Business Council, Inc.	1
207	KOTEDER	2
208	ICBC Turkey	1
209	Türk Eğitim Derneği	1
210	merican Turkish Society	2
211	Vestel France SA	1
212	Danışmanlık Hizmetleri	1
213	Altınhas Holding	1
214	zilim Teknolojileri Ltd	1
215	Kale Grubu	1
216	ad Energy Ltd. (israel)	1
217	cadian Asset Management	1
218	DenizBank A.Ş	2
219	Boston Consulting	3
220	konomi B. Yurtdışı Yat.	3
221	Arthur Andersen	2
222	Cisco Systems	1
223	Kuveyt Türk A.Ş	1

224	Çalık Holding	1
225	SOCAR	1
226	Enka	2
227	Nestle	1
228	Yıldız Teknik Uni.	1
229	Harvard Uni.	1
230	AnelTech	1
231	MV Holding (KVK)	1
232	Ericsson Turkiye	1
233	Alcatel Lucent Teletaş	1
234	a (Başak Hayat Sigorta)	1
235	Ceva Lojistik	1
236	ing (eti maden etibank)	2
237	Enerji Bakanlığı	2
238	ektronik Sanayi ve Tic.	1
239	ka Türk Katılım Bankası	1
240	Telia Company AB	1
241	Azercell	1
242	Life Belarus Telecom	1
243	Bezmi Alem Vakıf Üni.	1
244	asonera Asia Holding BV	1
245	McCain Foods	1
246	eraltı İnşaat Yat. Tic.	1
247	Anadolu Otizm Vakfı	1
248	İSMMMO	1
249	Netcom Bilişim	1
250	Çamsan Poyraz A.Ş	1
251	SPK	1
252	Fintur Holdings B.V	1
253	Neostratus Zrt.	1
254	k Hizmetleri ve Ticaret	1
255	Mir Teknoloji Holding	1
256	Çalık Holding	1
257	Başkent Üni.	1
258	Lifecell Ukrayna	1
259	let ve Kalkınma Partisi	1
260	Swaine & Moore (ABD)	1
261	Galatasaray Uni.	1
262	McKinsey	1
263	Alfa Group	1
264	University of Texas	1
265	Celal Bayar Uni.	1
266	Kazakhtelecom JSC	1
267	Stokholm Üni	1
268	USM Group (Rusya)	1
269	Gazprombank Group	1

270	Megafon (Rusya)	1
271	Tusaş (TAI)	1
272	MKEK	1
273	İstanbul B.B	2
274	Ankara B.B	1
275	İçişleri Bakanlığı	1
276	tür ve Turizm Bakanlığı	1
277	Kıraça Holding	65
278	Silco SA	1
279	Yapı Kredi Bankası	1
280	UniCredit SpA	1
281	alatasaray Eğitim Vakfı	1
282	Yeditepe Uni.	1
283	can Finance Association	1
284	DiaSorin SpA	1
285	SaintJ.Eğitim Vakfı	1
286	VintageCapital	1
287	Arcese Trasporti	1
288	TEMA	1
289	Darülaceze V.	1
290	Sila Holding I.Spa	1
291	Silcolux I. S.A	1
292	Finde S.p.A.	1
293	Renault Mais	1
294	Butem İnşaat A.Ş	1
295	Groupe PSA (peugeot)	1
296	Hyundai Motor Company	1
297	BMW	1
298	Otomotiv Sanayi Derneği	2
299	Ege Endüstri	1
300	Industria I. Autobus	1
301	Maas Global	1
302	BredaMenarinibus	1
303	Çelik H.T A.S	1
304	Morgan Olson	1
305	Bozankaya A.Ş	1
306	Şanlıurfa B.B	1
307	Bologna Municipal	1

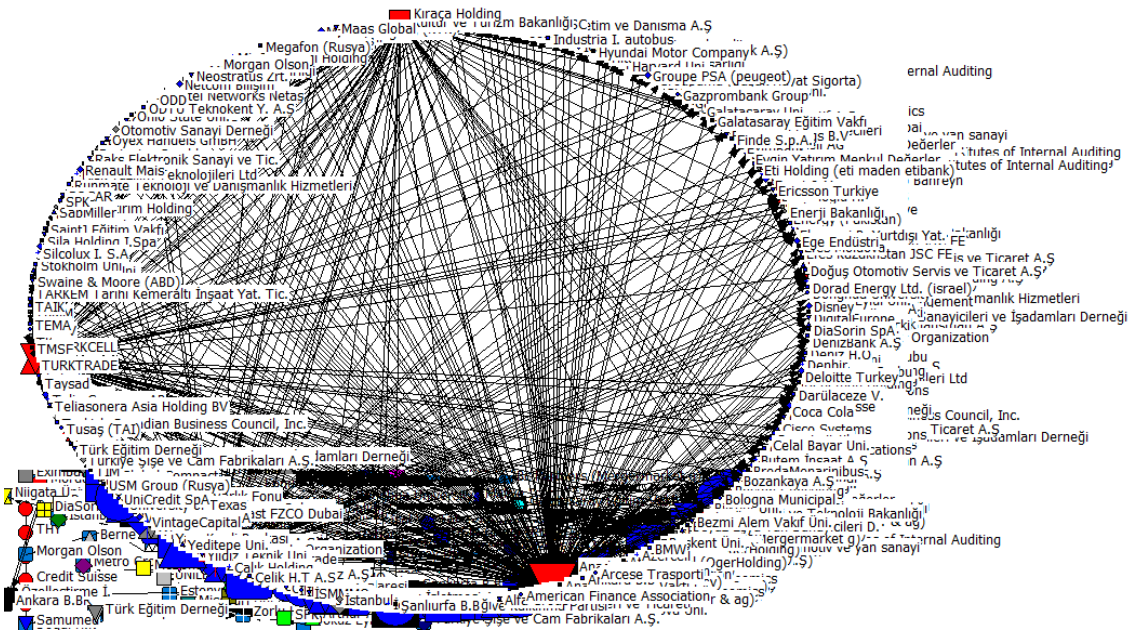
Sosyal Ağ Analizinde Merkezililik Ölçütleri

Analizlerde ilişkileri incelemek için kurulan ağ yapılarını incelemek için merkezilik ölçüleri kullanılmaktadır. Yerel ve yerel olmayan merkezilik ölçütlerine göre incelemeler yapılmaktadır.

Derece Merkeziliği

Derece merkeziliği; yerel olmayan merkezilik ölçütüdür. 1978 yılında Freeman tarafından hesaplanmıştır. Bir yıldız merkezi konumundaki aktörün kendine benzeyen bir ağda yer alan farklı konumdaki herhangi bir aktörün konumuna göre yapısal olarak daha merkezi olmasıdır. Bir aktör yüksek derecede merkezilik sahibi ise bilgi akışı sağlamada baskın eğilime sahiptir. Düşük merkezilik derecesine sahip aktörlerin ağ dışında kaldığı, ağdan izole olduğu ve aktif iletişime kapalı olduğunu göstermektedir. En temel merkezilik ölçüsü olan derecelik merkeziliği; iç ve dış olmak üzere iki ayrı derecelendirmeye sahiptir. İç derece merkezliği; bir düğümdeki yönlendirilmiş bağların iç derece sayısı iken, dış derece merkeziliği ise dış derece sayılarını ifade etmektedir **(Freeman, 1978:218-220).**

Merkezilik ölçüsüne göre çizilmiş ağ yapısı aşağıdaki şekilde verilmiştir.



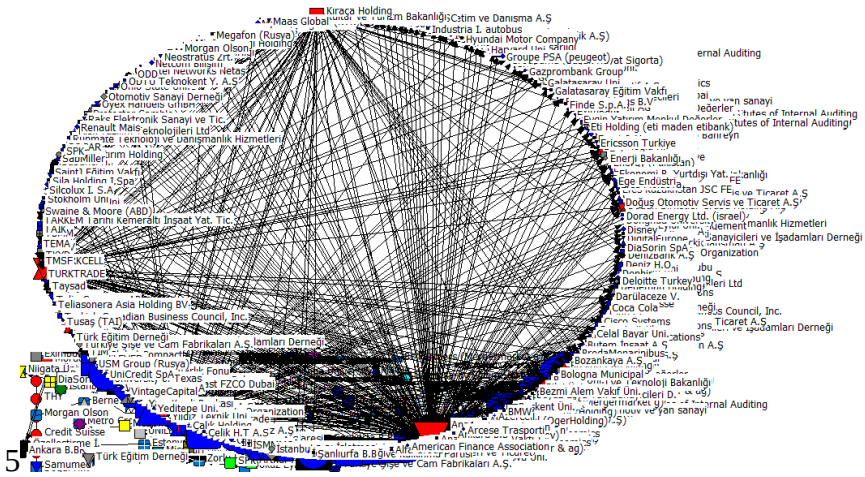
Şekil 5. 3. Merkezilik Ölçüsüne Göre Sosyal Ağ Yapısı

Eigenvektör Merkeziliği

Bir ağda yer alan düğümün önemliliğini gösteren ölçüt olarak tanımlanmaktadır. Ağda yer alan düğümler ile bağlantıların nieteliklerine göre göreceli değerler hesaplanmaktadır. Burada bağ sayısı kadar düğümün niteliği de önemlilik göstermektedir. Düğüm sayısının az ama bağlantı kalitesinin yüksek olduğu ağ yapıları, çok ama kalitesiz bağlantılı ağ yapısından daha çok bilgi akışı sağlamaktadır. Böylece ortalama bağlantı

sayısının artışı ile katma değer açısından yüksek yapılı ağlar elde edilmektedir (Gürsakal, 2009:97-98).

Eigenvektör merkeziliği kullanılarak çizilen ağ yapısı aşağıda verilmiştir.

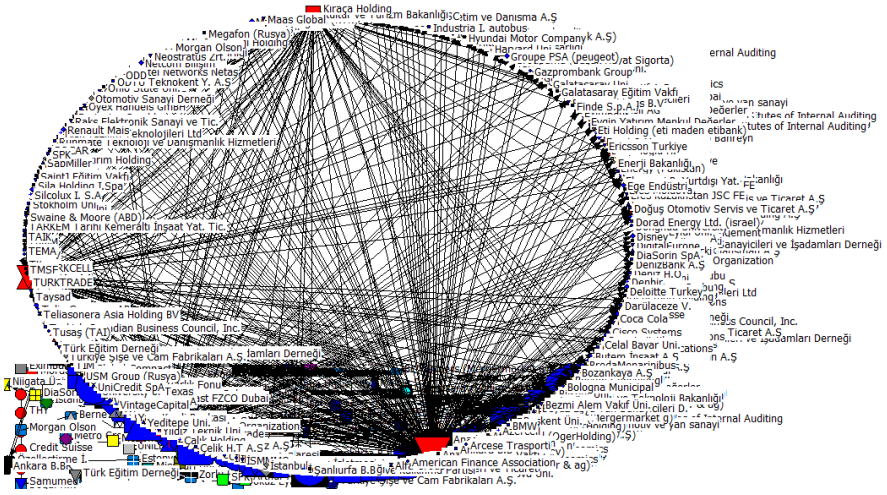


Şekil 5. 4. Eigenvektör Merkeziliği Sosyal Ağ Yapısı

Arasındalık Merkeziliği (Betweenness)

Ağ yapısı üzerinde yer alan köşelerin merkezilik ölçüsüdür. Bir aktörün diğer aktörler arasındaki köprü konumunun düzeyini analiz eder. Bir aktör yüksek düzeyde arasındalığa sahip ise bağlantısı olmayan aktörler arasında köprü mekanizması oluşturması beklenir ve bu akötrler aktif anahtar rolü oynarlar (Gençer, 2013, Gürsakal, 2009:94-96).

Arasındalık merkeziliği kullanılarak çizilen ağ yapısı aşağıda verilmiştir.

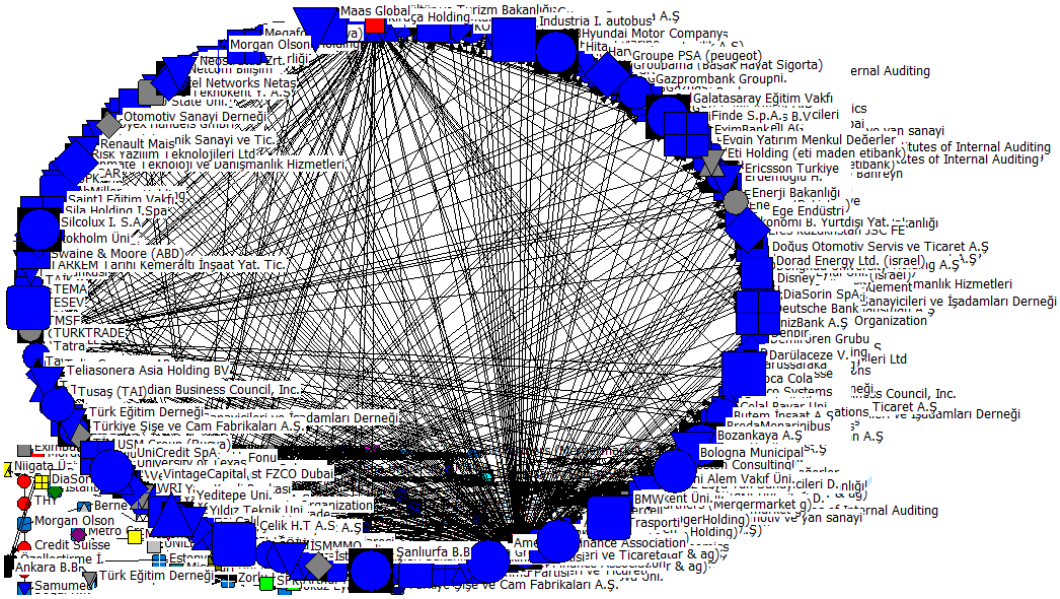


Şekil 5. 5. Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Yapısı

Yakınlık Merkeziliği

Bir ağ yapısı üzerinde yer alan aktörün diğer aktörlere mesajları iletmesi merkezilik konumundan bağımsızdır. 1951 yılında Leavit ağdaki merkezi konumun tek olduğunu ve mesajın aracılar bağlı olmadığını belirtmiştir (Leavit, 1951). Bavelas (1948) en merkezde yer alan mesajın en hızlı sürede yayılacağını vurgularken Beauchamp (1965) ise verimli iletişim için yakınlık bazlı bir örgüt tasarımının oluşturulması gerektiğini belirtmiştir (Bavelas (1948), Beauchamp (1965)).

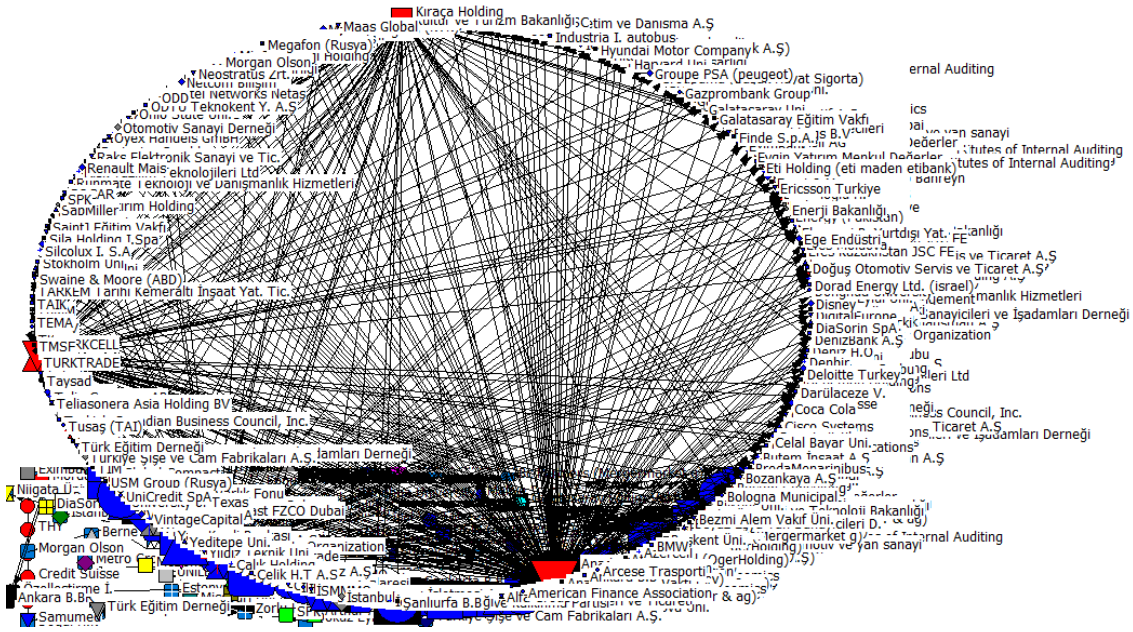
Yakınlık merkeziliği kullanılarak çizilen ağ yapısı aşağıda verilmiştir.



Şekil 5. 6. Yakınlık Merkeziliği Sosyal Ağ Yapısı

Tüm Merkezilik Ölçülerinin Kullanılarak Çizilmiş Ağ Yapısı

İç yakınlık ve arasındalık ve eigen merkezilik değerlerine göre çizilen sosyal ağ yapısı aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 5. 7. İç yakınlık ve arasındalık ve eigen merkezilik değerlerine göre çizilen sosyal ağ yapısı

Hesaplanan merkezilik derecesi, dış ve iç derecelerin sayısı, iç yakınlık merkeziliği, arasındalık merkeziliği ve eigenvector merkeziliği değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5. 4. Sosyal Ağ Analizinde Merkezililik Ölçütleri

Sıra No	Firma	Merkezileştirme Skorları	Dış	İç	Dış Yakınlık Merkeziliği Outclose	İç Yakınlık Merkeziliği Inclose	Arasındalık Merkziliği Betweenness	Eigenvector Merkeziliği
1	Anadolu Grubu	1	272	277	0.506	0.511	54.291.563	0.536
2	İstanbul Üniversitesi	1.289	13	13	0.496	0.503	1.561.421	0.133
3	Long Island Uni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
4	TÜSİAD	1.290	11	13	0.451	0.503	987.791	0.163
5	DEİK	1.235	9	9	0.451	0.458	661.327	0.122
6	Estonya	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
7	TEGV	1.210	8	8	0.457	0.464	915.858	0.083
8	Emory Uni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
9	AmericanInstitue BusinessEconomics	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
10	Georgetown Uni.	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
11	Morgan Stanley	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
12	George Washington Uni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
13	Sabancı Uni.	1.055	4	4	0.457	0.462	965.948	0.046
14	Billur Tuz	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016

15	Merrill Lynch	0.833	2	2	0.366	0.366	320.385	0.022
16	ODTU	1.330	19	19	0.451	0.458	661.327	0.224
17	Newyork Uni	0.835	2	2	0.418	0.424	350.885	0.024
18	Citibank	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
19	Özelleştirme İ.	0.835	2	2	0.418	0.424	350.885	0.024
20	Erdemir	1.157	5	6	0.457	0.503	1.321.251	0.064
21	Petrol Ofisi	0.835	2	2	0.417	0.424	310.442	0.027
22	THY	1.112	5	5	0.418	0.424	350.885	0.064
23	Turk Telekom	0.835	2	2	0.417	0.424	310.442	0.027
24	Credit Suisse	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
25	WWF TR	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
26	Doğal H.K	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
27	Tekfen	1.053	4	4	0.417	0.424	310.442	0.060
28	Samumed	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
29	Stony Brook Uni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
30	İstanbul Teknik Uni	1.339	21	19	0.496	0.503	1.561.421	0.215
31	Denison Uni	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
32	Standford	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
33	Boğaziçi	1.320	17	17	0.496	0.503	1.561.421	0.181
34	TAV	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
35	TBMM	0.967	3	3	0.418	0.424	350.885	0.031
36	Pegasus	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
37	Protecter Gamble	0.835	2	2	0.418	0.424	350.885	0.024
38	İstanbul Modern Sanatlar Vakfı	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
39	Evyap Asia	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
40	Marmara Hotels	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
41	Çukurova Üni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
42	Mannheim Uni	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
43	Hannover Uni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
44	Claas	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
45	Mercedes Benz	0.835	2	2	0.417	0.424	310.442	0.027
46	Sabancı H.	1.251	10	10	0.451	0.458	661.327	0.140
47	Akkök Holding	1.153	6	6	0.366	0.366	320.385	0.088
48	Erdemoğlu H.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
49	International Paper	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
50	Koç Holding	1.302	15	15	0.496	0.503	1.561.421	0.157
51	Ankara Üni.	1.214	8	8	0.451	0.458	661.327	0.102
52	Maliye Bakanlığı	1.113	4	5	0.417	0.464	521.914	0.060
53	Oto ithalatç.d ODD	0.833	1	2	0.337	0.366	115.706	0.022
54	Hesap Uzmanları D.	0.833	1	2	0.337	0.366	115.706	0.022
55	Mülkiyeliler D.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
56	Marmara Üni	1.054	4	4	0.417	0.424	310.442	0.054

57	Okan Üni	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
58	Rothschild	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
59	ANAP (başbakanlık)	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
60	Rand Corp.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
61	TESEV	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
62	UN Global Compact	0.835	2	2	0.418	0.424	350.885	0.024
63	Özelleştirme İdaresi	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
64	KALDER	0.968	3	3	0.417	0.424	310.442	0.038
65	BÜMED	0.833	2	2	0.366	0.366	320.385	0.022
66	Dünya Bankası	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
67	TUYİD	1.055	4	4	0.451	0.458	661.327	0.051
68	TKYD	1.113	5	5	0.457	0.462	965.948	0.062
69	AlternatifBank	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
70	YASED	0.969	3	3	0.418	0.424	350.885	0.040
71	UNiLEVER	1.054	4	4	0.418	0.424	350.885	0.057
72	WRİ	0.833	1	2	0.337	0.366	115.706	0.022
73	Darüşşafaka	0.835	2	2	0.418	0.424	350.885	0.024
74	Çukurova G.	1.250	8	10	0.451	0.503	987.791	0.091
75	BDDK	0.970	3	3	0.451	0.458	661.327	0.035
76	Oglethorpe Üni	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
77	Anheuser-Busch InBev)	0.966	3	3	0.337	0.338	0	0.049
78	Diageo Mey İçki	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
79	Ata Holding	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
80	Surrey Uni	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
81	European Confederation of Institutes of Internal Auditing	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
82	IIA instutie of internal auditors	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
83	TİDE	1.111	5	5	0.457	0.464	915.858	0.055
84	Hürriyet (Doğan Gazetecilik A.Ş)	0.835	2	2	0.417	0.424	310.442	0.027
85	Haccetepe Üni	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
86	Hazine Müsteşarlığı	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
87	TURKCELL	1.406	139	140	0.462	0.472	32.938.309	0.239
88	Metro Group	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
89	GPD gıda perakendecileri	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
90	İstanbul Sanayi Odası	0.835	2	2	0.417	0.424	310.442	0.027
91	İstanbul Sanayi Odasi Otomotiv ve yan sanayi	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
92	TOBB	1.113	5	5	0.451	0.458	661.327	0.062
93	İTO	0.833	2	2	0.366	0.366	320.385	0.022

94	IPRU	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
95	ISUZU	1.108	5	5	0.337	0.338	0	0.082
96	Itochu Corporation	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
97	Vehicles Middle East Co Bahreyn	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
98	VehiclesMiddle East FZCO Dubai	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
99	Deniz KK	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
100	Baylas Oto	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
101	KIA	0.966	3	3	0.337	0.338	0	0.049
102	Mazda EU	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
103	KEiKO Üni.	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
104	Kyoto Sangyo	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
105	Deniz H.O	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
106	Niigata Üniversitesi	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
107	Missouri Üni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
108	Ohio State Uni.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
109	McDonalds	1.108	5	5	0.337	0.338	0	0.082
110	Chicago Uni.	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
111	Mülkiyeliler Birliği	0.966	3	3	0.337	0.338	0	0.049
112	OvS SpA	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
113	Bc Partners (Mergermarket g)	0.969	3	3	0.418	0.424	350.885	0.040
114	Umman Ulusal Varlık Fonu	0.589”	1	1	0.337	0.338	0	0.016
115	Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş	1.114	5	5	0.496	0.503	1.561.421	0.057
116	Boyner Holding	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
117	Coca Cola	1.150	6	6	0.337	0.338	0	0.099
118	Deutsche Bank	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
119	Borusan Holding	0.835	2	2	0.417	0.424	310.442	0.027
120	Dedeman Holding	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
121	STFA Yatırım Holding	0.835	2	2	0.417	0.424	310.442	0.027
122	Galatasaray Sportif A.Ş	0.964	3	3	0.366	0.366	320.385	0.028
123	Özgörkey A.Ş	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
124	T.İş Bankası	1.156	6	6	0.457	0.464	915.858	0.077
125	Tatra	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
126	Lombardini	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
127	Honda Marine	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
128	Hitachi	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
129	Johns Hopkins	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
130	Faber Castell AG	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
131	ARGO Tractors SpA	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033

132	TİM	1.113	4	5	0.417	0.464	521.914	0.060
133	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	1.055	3	4	0.451	0.503	987.791	0.040
134	Tübitak	1.155	4	6	0.451	0.503	987.791	0.055
135	Knauf A.Ş	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
136	SabMiller	0.966	3	3	0.337	0.338	0	0.049
137	Zorlu Holding	1.411	164	177	0.464	0.477	33.986.574	0.351
138	Demirören Grubu	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
139	Şeker Mortgage Finansman A.Ş	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
140	Şekerbank Kıbrıs Ltd.	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
141	Diler Holding	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
142	Yazıcı Demir Çelik A.Ş	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
143	Ayesaş	0.962	3	3	0.318	0.323	0	0.032
144	L-3 Communications	0.962	3	3	0.318	0.323	0	0.032
145	GSR Capital	0.962	3	3	0.318	0.323	0	0.032
146	Cabot Communications	0.962	3	3	0.318	0.323	0	0.032
147	ODTÜ Teknokent Y. A.Ş	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
148	Telefonica	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
149	TURKTRADE	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
150	Brunel Uni.	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
151	DigitalEurope	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
152	Tügiad	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
153	TAİK	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
154	TMSF	0.834	2	2	0.343	0.349	0	0.018
155	Berkeley Uni.	0.834	2	2	0.343	0.349	0	0.018
156	Essex Uni.	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
157	EximBank	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
158	Berne Union	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
159	Aktürk Yapı A.Ş	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
160	Köfteci Ramiz	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
161	Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri ve İşadamları Derneği	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
162	Denbir	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
163	Ypung Presidents Organization	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
164	Endeavor Türkiye	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
165	Eataly	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
166	Yıldız Holding	1.155	5	6	0.378	0.503	1.098.883	0.055
167	Kara K.K	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
168	Nortel Networks Netaş	0.834	2	2	0.343	0.349	0	0.018

169	Garanti Bankası	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
170	Koç Uni.	1.051	4	4	0.378	0.381	579.708	0.030
171	Uludağ Uni.	0.964	1	3	0.318	0.353	95.766	0.022
172	Bilkent Uni.	1.209	8	7	0.343	0.349	0	0.072
173	Dokuz Eylül Uni.	1.144	6	6	0.318	0.323	0	0.065
174	Atatürk Uni.	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
175	Gazi Uni.	0.834	2	2	0.343	0.349	0	0.018
176	İKSV	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
177	Bilgi Üni.	0.834	2	2	0.343	0.349	0	0.018
178	Evgin Yatırım Menkul Değerler	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
179	İspanya	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
180	Zorlu UK	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
181	Rusya	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
182	Beyaz Eşya Yan Sanayicileri D.	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
183	Ernst & Young	1.045	4	4	0.318	0.323	0	0.043
184	Manisa Org.San.Böl.	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
185	İga Havalimanı İşletmesi A.Ş	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
186	Taysad	1.188	7	7	0.457	0.464	915.858	0.082
187	ODD	0.966	3	3	0.337	0.338	0	0.049
188	İMMİB	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
189	Disney	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
190	Energy (Pakistan)	1.054	4	4	0.417	0.424	310.442	0.054
191	Gazdaş	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
192	Airbus	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
193	Zorlu Foreign Trade	0.962	3	3	0.318	0.323	0	0.032
194	Donghua University	0.587	1	0	0.319	0.200	0	0.011
195	Deloitte Turkey	1.111	5	2	0.417	0.338	144.403	0.065
196	Tesco Overseas Investment	0.969	3	3	0.417	0.424	310.442	0.044
197	Oyex Handels GmBH	0.966	3	3	0.337	0.338	0	0.049
198	Grant Thornton Turkiye	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
199	Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	0.833	2	2	0.366	0.366	320.385	0.022
200	Efes Kazakhstan JSC FE	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
201	Anadolu Efes Spor Kulübü	0.966	3	3	0.337	0.338	0	0.049
202	Atlasglobal (OgerHolding)	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
203	Doğuş Otomotiv v Servis ve Ticaret A.Ş	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016

204	Efes Moldova	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
205	Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
206	Turkish Canadian Business Council, Inc.	0.589	1	1	0.337	0.338	0	0.016
207	KOTEDER	0.835	2	2	0.418	0.424	350.885	0.024
208	ICBC Turkey	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
209	Türk Eğitim Derneği	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
210	American Turkish Society	0.969	2	2	0.417	0.366	355.875	0.033
211	Vestel France SA	0.830	2	2	0.318	0.323	0	0.022
212	Runmate Teknoloji ve Danışmanlık Hizmetleri	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
213	Altınhas Holding	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
214	Risk Yazilim Teknolojileri Ltd	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
215	Kale Grubu	0.833	2	2	0.337	0.338	0	0.033
216	Dorad Energy Ltd. (israel)	0.587	1	0	0.319	0.200	0	0.011
217	Acadian Asset Management	0.587	1	0	0.319	0.200	0	0.011
218	DenizBank A.Ş	1.208	7	2	0.417	0.366	355.875	0.087
219	Boston Consulting	1.055	3	4	0.451	0.503	987.791	0.040
220	Ekonomi B. Yurtdışı Yat.	0.970	3	3	0.451	0.458	661.327	0.035
221	Arthur Andersen	0.965	3	3	0.351	0.350	294.678	0.020
222	Cisco Systems	1.042	4	4	0.317	0.321	0	0.029
223	Kuveyt Türk A.Ş	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
224	Çalık Holding	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
225	SOCAR	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
226	Enka	0.835	2	2	0.418	0.424	350.885	0.024
227	Nestle	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
228	Yıldız Teknik Uni.	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
229	Harvard Uni.	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
230	AnelTech	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
231	MV Holding (KVK)	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
232	Ericsson Turkiye	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
233	Alcatel Lucent Teletaş	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
234	Groupama (Başak Hayat Sigorta)	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
235	Ceva Lojistik	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
236	Eti Holding (eti maden etibank)	1.050	4	3	0.343	0.323	0	0.040
237	Enerji Bakanlığı	0.834	2	1	0.343	0.323	0	0.018

238	Raks Elektronik Sanayi ve Tic.	0.587	1	1	0.318	0.323	0	0.011
239	Albaraka Türk Katılım Bankası	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
240	Telia Company AB	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
241	Azercell	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
242	Life Belarus Telecom	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
243	Bezmi Alem Vakıf Üni.	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
244	Teli asonera Asia Holding BV	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
245	McCain Foods	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
246	TARKEM Tarihi Kemeraltı İnşaat Yat. Tic.	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
247	Anadolu Otizm Vakfı	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
248	İSMMMO	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
249	Netcom Bilişim	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
250	Çamsan Poyraz A.Ş	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
251	SPK	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
252	Fintur Holdings B.V	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
253	Neostratus Zrt.	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
254	Akça Lojistik Hizmetleri ve Ticaret	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
255	Mir Teknoloji Holding	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
256	Çalık Holding	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
257	Başkent Üni.	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
258	Lifecell Ukrayna	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
259	Adalet ve Kalkınma Partisi	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
260	Swaine & Moore (ABD)	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
261	Galatasaray Uni.	1.045	1	4	0.317	0.350	114.992	0.024
262	McKinsey	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
263	Alfa Group	0.828	2	2	0.317	0.321	0	0.015
264	University of Texas	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
265	Celal Bayar Uni.	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
266	Kazakhtelecom JSC	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
267	Stokholm Üni	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
268	USM Group (Rusya)	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
269	Gazprombank Group	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
270	Megafon (Rusya)	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
271	Tusaş (TAI)	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
272	MKEK	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
273	İstanbul B.B	0.832	2	1	0.351	0.321	179.686	0.013

274	Ankara B.B	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
275	İçişleri Bakanlığı	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
276	Kültür ve Turizm Bakanlığı	0.587	1	1	0.317	0.321	0	0.007
277	Kıraça Holding	1.394	104	88	0.387	0.377	18.319.559	0.186
278	Silco SA	0.824	2	2	0.280	0.274	0	0.011
279	Yapı Kredi Bankası	1.036	4	4	0.280	0.274	0	0.023
280	UniCredit SpA	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
281	Galatasaray Eğitim Vakfı	0.954	3	3	0.280	0.274	0	0.017
282	Yeditepe Uni.	0.824	2	2	0.280	0.274	0	0.011
283	American Finance Association	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
284	DiaSorin SpA	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
285	SaintJ.Eğitim Vakfı	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
286	VintageCapital	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
287	Arcese Trasporti	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
288	TEMA	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
289	Darülaceze V.	0.824	2	2	0.280	0.274	0	0.011
290	Sila Holding I.Spa	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
291	Silcolux I. S.A	0.824	2	2	0.280	0.274	0	0.011
292	Finde S.p.A.	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
293	Renault Mais	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
294	Butem İnşaat A.Ş	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
295	Groupe PSA (peugeot)	0.824	2	1	0.280	0.274	0	0.011
296	Hyundai Motor Company	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
297	BMW	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
298	Otomotiv Sanayi Derneği	1.230	9	4	0.366	0.274	115.706	0.105
299	Ege Endüstri	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
300	Industria I. autobus	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
301	Maas Global	0.824	2	2	0.280	0.274	0	0.011
302	BredaMenarinibus	0.824	2	2	0.280	0.274	0	0.011
303	Çelik H.T A.S	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
304	Morgan Olson	0.824	2	2	0.280	0.274	0	0.011
305	Bozankaya A.Ş	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
306	Şanlıurfa B.B	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006
307	Bologna Municipal	0.585	1	1	0.280	0.274	0	0.006

Sosyal Ağ Analizinde Saf Aracılık Analizi

Arasındalık kavramı ağ sisteminde yer alan yakın mesafedeki iki aktör arasında yer almanın ve aracı olmasının derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ağ sisteminde yer alan olası

ikili ilişkilerin ortalama değerleri alınarak hesaplamaları yapılmaktadır. Aracılık etkisi olan aktör ise iki ya da daha fazla sayıda grubun birbiri ile ilişkisi olmadığı durumda ilişki sağlamaktadır (Jablin and Putnam, 2001).

Ağ sistemi üzerinde birbirleri ile bağlantı göstermeyen aktörler için saf aracılık analizi uygulanmaktadır. İlişkisi olmayan aktörler arasında yerleşim planını gösteren bir analiz yöntemidir. Aşağıdaki tabloda saf aracılık analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5. 5. Sosyal Ağ Analizinde Saf Aracılık Analizi Sonuçları

Firmalar	Size (ölçüm)	Pairs (Çiftler)	HBI0	HBI1
Anadolu G.	157.000	12246.000	214.000	0.000
TURKCELL	95.000	4465.000	86.000	1.000
TÜSİAD				
TOBB	4.000	6.000	5.000	1.000
İstanbul Üniversitesi	4.000	6.000	5.000	0.000
Koç Holding	4.000	6.000	5.000	0.000
Taysad	3.000	3.000	3.000	0.000
DEiK	3.000	3.000	2.000	0.000
TEGV	3.000	3.000	3.000	0.000
OSD				
TİM				
Sabancı Uni.	3.000	3.000	3.000	0.000
Merrill Lynch	2.000	1.000	1.000	0.000
ODTU	3.000	3.000	2.000	0.000
Erdemir	3.000	3.000	3.000	0.000
İstanbul Teknik Üni.	4.000	6.000	5.000	0.000
Boğaziçi Üni.	4.000	6.000	5.000	0.000
Sabancı H.	3.000	3.000	2.000	0.000
TUYİD	3.000	3.000	2.000	0.000
Çukurova G.	3.000	3.000	2.000	0.000
BDDK	3.000	3.000	2.000	0.000
TiDE	3.000	3.000	3.000	0.000
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	3.000	3.000	2.000	0.000
Tübitak	3.000	3.000	2.000	0.000
Zorlu Holding	97.000	4656.000	20.000	2.000
Yıldız Holding	3.000	3.000	2.000	0.000
Koç Uni.	3.000	3.000	2.000	0.000

HBI 0: Saf aracılık değeri (pure brokerage), sadece aracı tarafından birbirlerine bağlanan aktör çiftleri
HBI 1: Zayıf aracılık değeri (weak brokerage), aracı tarafından çiftlerden birinin bağlanması durumu.

Tablo incelendiğinde en yüksek aracılık değerinin Anadolu G. (157.000), Zorlu (97.000) ve TURKCELL (95.000) firmalarında olduğu bulunmuştur.

Arasındalık merkeziliği; bir ağ yapısı üzerinde yer alan en kısa yolları bulmayı hedeflemektedir. Yol uzunluğu analiz için önemli bir girdi değildir. Ağda var olan diğer düğümler arasında kalma olayı ile bulunmaktadır. Bağlantılı olmayan düğümler arasındaki yapı, ağ içerisinde köprü görevi üstlenirken, ağ yapısının odak noktasını oluşturmaktadır (Kaygusuz, 2020).

Freeman (1979) yapmış olduğu çalışmada ağdaki bilgi akışının kontrolünde arasındalık merkeziliğinin yüksekliğinin önemli olduğunu belirtmiştir (Freeman, 1979). Arasındalık merkeziliğinin bilgi akışı sağlamada odak nokta olması sonucunda güçlü düğümler olduğu ve bu düğümlerin ağ yapısı sisteminde her durumdan haberdar olduğu belirtilmiştir (Loosemore, 1998, Scott, 2000, Mika, 2007). HIO Saf aracılık birbiri ile bağlantısı olmayan tarafları gerçek anlamda birbirine bağlayan aktörler olarak tanımlanır. Anadolu grubu dışındaki aracılardır. HI1 Zayıf aracılık iki aktörün arasındaki doğrudan aracı üzerinden de bağlantısı olan aracıdır. En kısa yoldan iki farklı aktöre bağlayan aracılar arasındalık özelliği göstermektedir. Bunlar; Koç, İTÜ, Erdemir, TEGV, Yıldız Holding, Doğan, YAYSAT'tır.

Ağda bulunan ağı kapsayan örgütlerle etkileşim halinde olan ve küme dışında kalan ego ağı incelendiğinde kuruluşların alanında güçlü olduğu görülmektedir. Erdemir (emekli devlet yöneticileri) aynı okulu bitirenler, Koç Holding 'ten emekli yöneticiler, büyük holdinglerden gelen yöneticiler brokerec olarak dürürst arabuluculardır.

Kilit Aktörlerin (Key Player) Analizi

Sosyal ağın yapısını ve işleyişini anlamak, bilgi veya etkileşimlerin nasıl yayıldığını anlamak, pazarlama stratejilerini geliştirmek veya örgütsel etkinliği artırmak gibi birçok alanda değerli bilgiler sunabilirler. Bu nedenle, sosyal ağ analizinde key player'ların belirlenmesi ve anlaşılması önemlidir.

Ağ yapısındaki key player olan firmalar Anadolu Grup, TURKCELL ve Zorlu Holdingdir.

Fragmentation measures, sosyal ağdaki farklı gruplar veya topluluklar arasındaki ayrımcılığı veya izolasyonu değerlendirmek için kullanılır. Bu metrikler, ağın yapısını anlamak, farklı gruplar arasındaki etkileşimleri belirlemek ve ağın bütününde veya alt ağlarda nasıl bölünmüş olduğunu incelemek amacıyla kullanılır.

Bazı yaygın olarak kullanılan fragmentation measures (bölünme ölçütleri) şunlar olabilir:

Modülerlik (Modularity): Modülerlik, ağın içindeki toplulukların ve alt ağların ne kadar belirgin olduğunu ölçen bir metriktir. Yüksek modülerlik değerleri, farklı toplulukların daha izole olduğunu ve ağın bölünmüş olduğunu gösterebilir.

Betweenness Bölünme (Betweenness Split): Bu ölçüt, anahtar oyuncuların veya köprülerin farklı topluluklar arasında ne kadar etkili bir şekilde yer aldığını değerlendirir. Yüksek betweenness bölünme değerleri, ağın bölünmüş olduğunu ve belirli oyuncuların farklı gruplar arasında önemli bir bağlantı rolü oynadığını gösterebilir.

Kesilmişlik (Cut-Point): Bu ölçüt, ağı parçalara ayıran en az sayıda oyuncuyu veya bağlantıyı belirlemeye çalışır. Yüksek kesilmişlik değerleri, ağın bölünmüş olduğunu ve belirli oyuncuların ağı parçalara ayırmada önemli roller üstlendiğini gösterebilir.

Ayrıklaştırma (Separation): Bu ölçüt, ağdaki farklı topluluklar veya gruplar arasındaki uzaklığı veya izolasyonu değerlendirir. Yüksek ayrıklaştırma değerleri, gruplar arasında az etkileşim olduğunu ve ağın bölünmüş olduğunu gösterebilir.

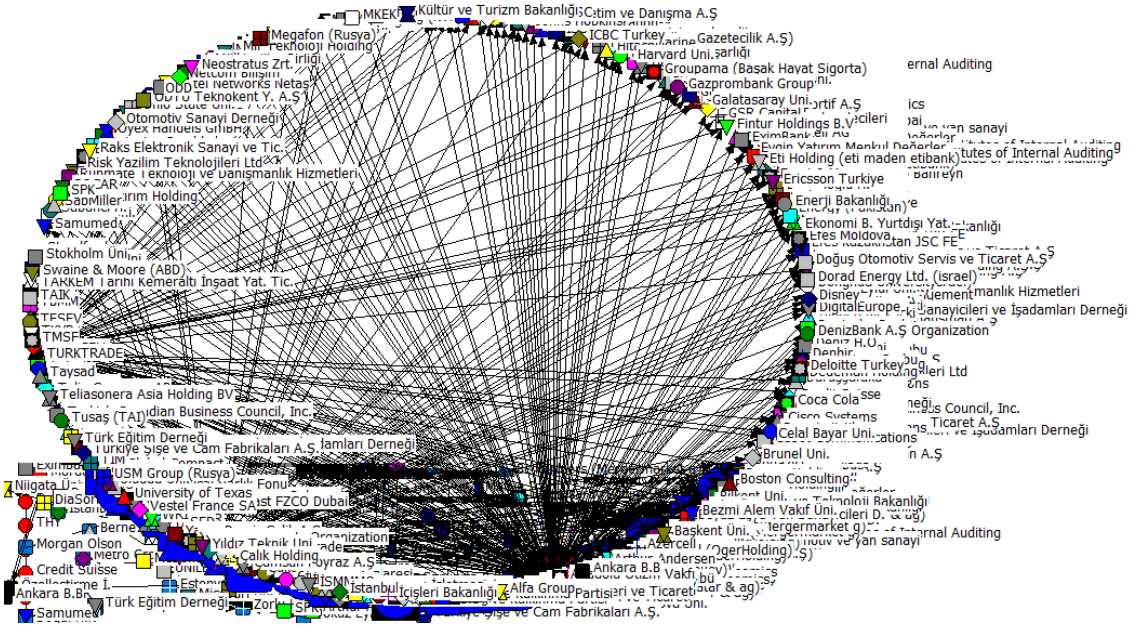
Fragmentation measures, sosyal ağ analizinde ağın yapısını anlamak, toplulukları veya grupları tanımlamak ve etkileşim desenlerini değerlendirmek için kullanılan önemli araçlardır. Bu metrikler, anahtar oyuncuların etkisini ve ağın bölünmüşlüğünü anlamak için bir perspektif sunar.

Fragmentation Measures (Bölünme Ölçütleri); bu terim, sosyal ağı farklı topluluklara veya gruplara nasıl bölündüğünü veya parçalandığını değerlendiren metrikleri ifade eder. Ağın içindeki farklı gruplar arasındaki izolasyonu veya ayrımcılığı ölçmeye yardımcı olur. Yani, ağın nasıl bölünmüş olduğunu anlamak için kullanılan ölçümleri içerir.

Heterogeneity Measures (Çeşitlilik Ölçütleri); bu terim ise, ağdaki bireyler veya düğümler arasındaki farklılıkları veya çeşitliliği değerlendiren metrikleri ifade eder. Ağın içindeki farklı düğümler arasındaki özelliklerin, bağlantıların veya etkileşimlerin ne kadar çeşitlilik gösterdiğini ölçmeye yardımcı olur. Bu çeşitlilik ölçümleri, ağın karmaşıklığını anlamak ve farklı oyuncuların veya grupların rollerini belirlemek için kullanılır.

Fragmentation measures ve heterogeneity measures, sosyal ağ analizinde farklı açılardan ağı değerlendirmek ve anlamak için kullanılan araçlardır. Bu metrikler, ağın yapısını, etkileşim desenlerini ve içerdiği farklı grupları veya toplulukları anlamak için önemli ipuçları sağlar. Bu ölçümler, anahtar oyuncuların etkisini belirlemek ve ağın işleyişini daha iyi anlamak için kullanılabilecek araçlardan sadece birkaçıdır.

k-core ağ yapısı aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 5. 8. k-core Sosyal ağ yapısı

Ağ yapısındaki key player olan firmalar Anadolu Grup, TURKCELL ve Zorlu Holding olduğu için bu firmalara göre çizilen sosyal ağ yapısı üç temel aktör etrafında kümelenmiştir.

Kliklerin Dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Sıra	**Klikler**
1	DEİK > TURKCELL > Zorlu Holding
2	ODTU > TURKCELL > Zorlu Holding
3	Erdemir > TURKCELL > Zorlu Holding
4	İstanbul Teknik Uni > TURKCELL > Zorlu Holding
5	Boğaziçi > TURKCELL > Zorlu Holding
6	Sabancı H. > TURKCELL > Zorlu Holding
7	Koç Holding > TURKCELL > Zorlu Holding

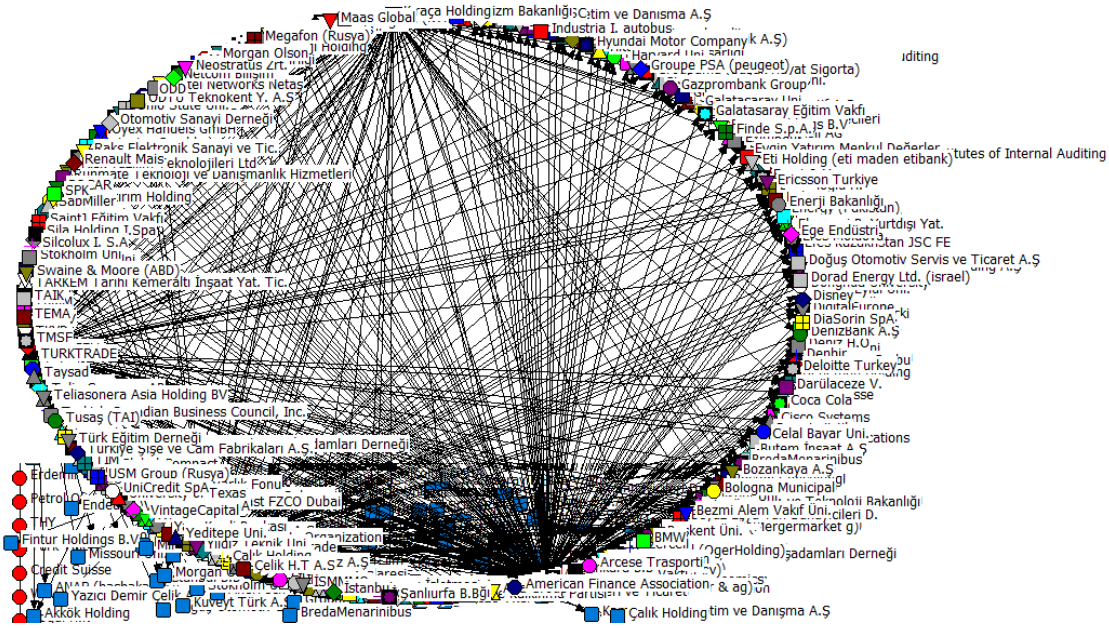
8	Ankara Üni. > TURKCELL > Zorlu Holding
9	TUYİD > TURKCELL > Zorlu Holding
10	Çukurova G. > TURKCELL > Zorlu Holding
11	BDDK > TURKCELL > Zorlu Holding
12	İstanbul Üniversitesi > TURKCELL > Zorlu Holding
13	TURKCELL > TOBB > Zorlu Holding
14	TURKCELL > Doğan Şirketler Grubu Holding A.ş > Zorlu Holding
15	TURKCELL > Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı > Zorlu Holding
16	TURKCELL > Tübitak > Zorlu Holding
17	TüSiAD > TURKCELL > Zorlu Holding
18	TURKCELL > Zorlu Holding > TMSF
19	TURKCELL > Zorlu Holding > Berkeley Uni.
20	TURKCELL > Zorlu Holding > Yıldız Holding
21	TURKCELL > Zorlu Holding > Nortel Networks Neta
22	TURKCELL > Zorlu Holding > Koç Uni.
23	TURKCELL > Zorlu Holding > Bilkent Uni.
24	TURKCELL > Zorlu Holding > Gazi Uni.
25	TURKCELL > Zorlu Holding > Bilgi Üni.
26	TURKCELL > Zorlu Holding > Boston Consulting
27	TURKCELL > Zorlu Holding > Ekonomi B. Yurtdışu Yat.
28	TURKCELL > Zorlu Holding > Eti Holding (eti maden etibank)
29	TURKCELL > Zorlu Holding > Enerji Bakanlığı

Şekil 5. 9. Klik Dağılımları

Yapı sistemleri incelendiğinde en önemli aktörün TURKCELL firması olduğu görülmektedir. 29 iş akışına ait bilgi tabloda açıklanmıştır.

Sosyal Ağ Analizinde 2 Düğümlü Yapı

Analiz için çizilen iki düğümlü sosyal ağ analizi yapısı aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 5. 10. Firmalara ait 2 düğümlü sosyal ağ analizi

Çift düğümlü ağ yapısına ait merkezilik ölçüleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5. 6. Çift Düğümlü Ağ Yapısına Ait Merkezilik Ölçüleri

Sıra No	Firma	Degree-1	Degree-2	Closeness-1	Closeness-2	Betweenness-1	Betweenness-2	Eigenvector-1	Eigenvector-2
1	Anadolu Grubu	0.515	0.515	0.436	0.435	0.320	0.323	-0.662	-0.363
2	İstanbul Üniversitesi	0.013	0.013	0.506	0.507	0.016	0.013	-0.063	-0.113
3	Long Island Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
4	TÜSİAD	0.010	0.013	0.490	0.507	0.008	0.013	-0.058	-0.113
5	DEİK	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
6	Estonya	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
7	TEGV	0.010	0.010	0.446	0.445	0.007	0.006	-0.048	-0.089
8	Emory Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
9	AmericanInstitueBusinessEconomics	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
10	Georgetown Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
11	Morgan Stanley	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
12	George Washington Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
13	Sabancı Uni.	0.010	0.010	0.446	0.447	0.008	0.007	-0.046	-0.087
14	Billur Tuz	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
15	Merrill Lynch	0.007	0.007	0.347	0.347	0.001	0.001	-0.031	-0.062
16	ODTU	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
17	Newyork Uni	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
18	Citibank	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
19	Özelleştirme İ.	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
20	Erdemir	0.010	0.013	0.446	0.507	0.008	0.013	-0.046	-0.113
21	Petrol Ofisi	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
22	THY	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
23	Turk Telekom	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
24	Credit Suisse	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
25	WWF TR	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
26	Doğal H.K	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
27	Tekfen	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
28	Samumed	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
29	Stony Brook Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
30	İstanbul Teknik Uni	0.013	0.013	0.506	0.507	0.016	0.013	-0.063	-0.113
31	Denison Uni	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
32	Standford	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046

33	Boğaziçi	0.013	0.013	0.506	0.507	0.016	0.013	-0.063	-0.113
34	TAV	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
35	TBMM	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
36	Pegasus	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
37	Protecter Gamble	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
38	İstanbul Modern Sanatlar Vakfı	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
39	Evyap Asia	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
40	Marmara Hotels	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
41	Çukurova Üni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
42	Mannheim Uni	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
43	Hannover Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
44	Claas	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
45	Mercedes Benz	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
46	Sabancı H.	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
47	Akkök Holding	0.007	0.007	0.347	0.347	0.001	0.001	-0.031	-0.062
48	Erdemoğlu H.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
49	International Paper	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
50	Koç Holding	0.013	0.013	0.506	0.507	0.016	0.013	-0.063	-0.113
51	Ankara Üni.	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
52	Maliye Bakanlığı	0.007	0.010	0.432	0.445	0.003	0.006	-0.042	-0.089
53	Oto ithalatç.d ODD	0.003	0.007	0.338	0.347	0	0.001	-0.025	-0.062
54	Hesap Uzmanları D.	0.003	0.007	0.338	0.347	0	0.001	-0.025	-0.062
55	Mülkiyeliler D.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
56	Marmara Üni	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
57	Okan Üni	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
58	Rothschild	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
59	ANAP (başbakanlık)	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
60	Rand Corp.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
61	TESEV	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
62	UN Global Compact	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
63	Özelleştirme İdaresi	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
64	KALDER	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
65	BÜMED	0.007	0.007	0.347	0.347	0.001	0.001	-0.031	-0.062
66	Dünya Bankası	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
67	TUYİD	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
68	TKYD	0.010	0.010	0.446	0.447	0.008	0.007	-0.046	-0.087
69	AlternatifBank	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
70	YASED	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
71	UNiLEVER	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
72	WRİ	0.003	0.007	0.338	0.347	0	0.001	-0.025	-0.062
73	Darüşşafaka	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
74	Çukurova G.	0.010	0.013	0.490	0.507	0.008	0.013	-0.058	-0.113
75	BDDK	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
76	Oglethorpe Üni	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
77	Anheuser-Busch InBev)	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
78	Diageo Mey İçki	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
79	Ata Holding	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
80	Surrey Uni	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
81	European Confederation of Institutes of Internal Auditing	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
82	IIA instutie of internal auditors	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
83	TİDE	0.010	0.010	0.446	0.445	0.007	0.006	-0.048	-0.089
84	Hürriyet (Doğan Gazetecilik A.Ş)	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
85	Haccetepe Üni	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
86	Hazine Müsteşarlığı	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
87	TURKCELL	0.309	0.316	0.522	0.521	0.343	0.343	-0.351	-0.224
88	Metro Group	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
89	GPD gıda perakendecileri	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
90	İstanbul Sanayi Odası	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
91	İstanbul Sanayi Odasi Otomotiv ve yan sanayi	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
92	TOBB	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
93	İTO	0.007	0.007	0.347	0.347	0.001	0.001	-0.031	-0.062
94	IPRU	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
95	ISUZU	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
96	Itochu Corporation	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
97	Vehicles Middle East Co Bahreyn	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
98	VehiclesMiddle East FZCO Dubai	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046

99	Deniz KK	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
100	Baylas Oto	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
101	KIA	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
102	Mazda EU	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
103	KEiKO Üni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
104	Kyoto Sangyo	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
105	Deniz H.O	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
106	Niigata Üniversitesi	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
107	Missouri Üni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
108	Ohio State Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
109	McDonalds	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
110	Chicago Uni.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
111	Mülkiyeliler Birliği	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
112	OvS SpA	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
113	Bc Partners (Mergermarket g)	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
114	Umman Ulusal Varlık Fonu	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
115	Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş	0.013	0.013	0.506	0.507	0.016	0.013	-0.063	-0.113
116	Boyner Holding	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
117	Coca Cola	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
118	Deutsche Bank	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
119	Borusan Holding	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
120	Dedeman Holding	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
121	STFA Yatırım Holding	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
122	Galatasaray Sportif A.Ş	0.007	0.007	0.347	0.347	0.001	0.001	-0.031	-0.062
123	Özgörkey A.Ş	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
124	T.İş Bankası	0.010	0.010	0.446	0.445	0.007	0.006	-0.048	-0.089
125	Tatra	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
126	Lombardini	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
127	Honda Marine	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
128	Hitachi	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
129	Johns Hopkins	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
130	Faber Castell AG	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
131	ARGO Tractors SpA	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
132	TİM	0.007	0.010	0.432	0.445	0.003	0.006	-0.042	-0.089
133	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	0.010	0.013	0.490	0.507	0.008	0.013	-0.058	-0.113
134	Tübitak	0.010	0.013	0.490	0.507	0.008	0.013	-0.058	-0.113
135	Knauf A.Ş	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
136	SabMiller	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
137	Zorlu Holding	0.319	0.336	0.520	0.523	0.342	0.351	-0.381	-0.247
138	Demirören Grubu	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
139	Şeker Mortgage Finansman A.Ş	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
140	Şekerbank Kıbrıs Ltd.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
141	Diler Holding	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
142	Yazıcı Demir Çelik A.Ş	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
143	Ayesaş	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
144	L-3 Communications	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
145	GSR Capital	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
146	Cabot Communications	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
147	ODTÜ Teknokent Y. A.Ş	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
148	Telefonica	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
149	TURKTRADE	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
150	Brunel Uni.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
151	DigitalEurope	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
152	Tügiad	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
153	TAİK	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
154	TMSF	0.007	0.007	0.441	0.440	0.001	0.001	-0.033	-0.051
155	Berkeley Uni.	0.007	0.007	0.441	0.440	0.001	0.001	-0.033	-0.051
156	Essex Uni.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
157	EximBank	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
158	Berne Union	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
159	Aktürk Yapı A.Ş	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
160	Köfteci Ramiz	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
161	Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri ve İşadamları Derneği	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
162	Denbir	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
163	Ypung Presidents Organization	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
164	Endeavor Türkiye	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
165	Eataly	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026

166	Yıldız Holding	0.010	0.013	0.457	0.507	0.008	0.013	-0.038	-0.113
167	Kara K.K	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
168	Nortel Networks Netaş	0.007	0.007	0.441	0.440	0.001	0.001	-0.033	-0.051
169	Garanti Bankası	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
170	Koç Uni.	0.010	0.010	0.457	0.458	0.008	0.006	-0.038	-0.067
171	Uludağ Uni.	0.003	0.007	0.388	0.403	0	0.002	-0.017	-0.043
172	Bilkent Uni.	0.007	0.007	0.441	0.440	0.001	0.001	-0.033	-0.051
173	Dokuz Eylül Uni.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
174	Atatürk Uni.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
175	Gazi Uni.	0.007	0.007	0.441	0.440	0.001	0.001	-0.033	-0.051
176	İKSV	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
177	Bilgi Üni.	0.007	0.007	0.441	0.440	0.001	0.001	-0.033	-0.051
178	Evgin Yatırım Menkul Değerler	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
179	İspanya	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
180	Zorlu UK	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
181	Rusya	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
182	Beyaz Eşya Yan Sanayicileri D.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
183	Ernst & Young	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
184	Manisa Org.San.Böl.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
185	İga Havalimanı İşletmesi A.Ş	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
186	Taysad	0.010	0.010	0.446	0.445	0.007	0.006	-0.048	-0.089
187	ODD	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
188	İMMİB	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
189	Disney	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
190	Energy (Pakistan)	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
191	Gazdaş	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
192	Airbus	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
193	Zorlu Foreign Trade	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
194	Donghua University	0.003	0	0.388	0.187	0	0	-0.017	0
195	Deloitte Turkey	0.007	0.003	0.432	0.338	0.003	0	-0.042	-0.046
196	Tesco Overseas Investment	0.007	0.007	0.432	0.431	0.003	0.003	-0.042	-0.072
197	Oyex Handels GmBH	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
198	Grant Thornton Turkiye	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
199	Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	0.007	0.007	0.347	0.347	0.001	0.001	-0.031	-0.062
200	Efes Kazakhstan JSC FE	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
201	Anadolu Efes Spor Kulübü	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
202	Atlasglobal (OgerHolding)	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
203	Doğuş Otomotiv v Servis ve Ticaret A.Ş	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
204	Efes Moldova	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
205	Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
206	Turkish Canadian Business Council, Inc.	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
207	KOTEDER	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
208	ICBC Turkey	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
209	Türk Eğitim Derneği	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
210	American Turkish Society	0.007	0.007	0.432	0.347	0.003	0.001	-0.042	-0.062
211	Vestel France SA	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
212	Runmate Teknoloji ve Danışmanlık Hizmetleri	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
213	Altınhas Holding	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
214	Risk Yazilim Teknolojileri Ltd	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
215	Kale Grubu	0.003	0.003	0.338	0.338	0	0	-0.025	-0.046
216	Dorad Energy Ltd. (israel)	0.003	0	0.388	0.187	0	0	-0.017	0
217	Acadian Asset Management	0.003	0	0.388	0.187	0	0	-0.017	0
218	DenizBank A.Ş	0.007	0.007	0.432	0.347	0.003	0.001	-0.042	-0.062
219	Boston Consulting	0.010	0.013	0.490	0.507	0.008	0.013	-0.058	-0.113
220	Ekonomi B. Yurtdışı Yat.	0.010	0.010	0.490	0.490	0.008	0.008	-0.058	-0.096
221	Arthur Andersen	0.007	0.007	0.401	0.405	0.003	0.002	-0.021	-0.041
222	Cisco Systems	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
223	Kuveyt Türk A.Ş	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
224	Çalık Holding	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
225	SOCAR	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
226	Enka	0.007	0.007	0.433	0.434	0.004	0.004	-0.041	-0.070
227	Nestle	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
228	Yıldız Teknik Uni.	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
229	Harvard Uni.	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
230	AnelTech	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024

231	MV Holding (KVK)	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
232	Ericsson Turkiye	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
233	Alcatel Lucent Teletaş	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
234	Groupama (Başak Hayat Sigorta)	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
235	Ceva Lojistik	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
236	Eti Holding (eti maden etibank)	0.007	0.003	0.441	0.387	0.001	0	-0.033	-0.026
237	Enerji Bakanlığı	0.007	0.003	0.441	0.387	0.001	0	-0.033	-0.026
238	Raks Elektronik Sanayi ve Tic.	0.003	0.003	0.388	0.387	0	0	-0.017	-0.026
239	Albaraka Türk Katılım Bankası	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
240	Telia Company AB	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
241	Azercell	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
242	Life Belarus Telecom	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
243	Bezmi Alem Vakıf Üni.	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
244	Teli asonera Asia Holding BV	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
245	McCain Foods	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
246	TARKEM Tarihi Kemeraltı İnşaat Yat. Tic.	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
247	Anadolu Otizm Vakfı	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
248	İSMMMO	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
249	Netcom Bilişim	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
250	Çamsan Poyraz A.Ş	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
251	SPK	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
252	Fintur Holdings B.V	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
253	Neostratus Zrt.	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
254	Akça Lojistik Hizmetleri ve Ticaret	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
255	Mir Teknoloji Holding	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
256	Çalık Holding	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
257	Başkent Üni.	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
258	Lifecell Ukrayna	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
259	Adalet ve Kalkınma Partisi	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
260	Swaine & Moore (ABD)	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
261	Galatasaray Uni.	0.003	0.007	0.387	0.405	0	0.002	-0.016	-0.041
262	McKinsey	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
263	Alfa Group	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
264	University of Texas	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
265	Celal Bayar Uni.	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
266	Kazakhtelecom JSC	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
267	Stokholm Üni	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
268	USM Group (Rusya)	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
269	Gazprombank Group	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
270	Megafon (Rusya)	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
271	Tusaş (TAI)	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
272	MKEK	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
273	İstanbul B.B	0.007	0.003	0.401	0.388	0.003	0	-0.021	-0.024
274	Ankara B.B	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
275	İçişleri Bakanlığı	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
276	Kültür ve Turizm Bakanlığı	0.003	0.003	0.387	0.388	0	0	-0.016	-0.024
277	Kıraça Holding	0.212	0.169	0.401	0.396	0.108	0.098	-0.237	-0.078
278	Silco SA	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
279	Yapı Kredi Bankası	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
280	UniCredit SpA	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
281	Galatasaray Eğitim Vakfı	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
282	Yeditepe Uni.	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
283	American Finance Association	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
284	DiaSorin SpA	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
285	SaintJ.Eğitim Vakfı	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
286	VintageCapital	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
287	Arcese Trasporti	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
288	TEMA	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
289	Darülaceze V.	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
290	Sila Holding I.Spa	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
291	Silcolux I. S.A	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
292	Finde S.p.A.	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
293	Renault Mais	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
294	Butem İnşaat A.Ş	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
295	Groupe PSA (peugeot)	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
296	Hyundai Motor Company	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
297	BMW	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016

298	Otomotiv Sanayi Derneği	0.007	0.003	0.347	0.317	0.001	0	-0.031	-0.016
299	Ege Endüstri	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
300	Industria I. autobus	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
301	Maas Global	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
302	BredaMenarinibus	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
303	Çelik H.T A.S	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
304	Morgan Olson	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
305	Bozankaya A.Ş	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
306	Şanlıurfa B.B	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016
307	Bologna Municipal	0.003	0.003	0.313	0.317	0	0	-0.005	-0.016

En yüksek merkezilik derecesine sahip aktörler Anadolu Grubu (0.515), Zorlu holding (0.319-0.336), TURKCELL (0.309-0.316) ve Kıraça Holding (0.212-0.169) olmuştur.

Hem çift hem de tek merkezili yapıda sonuçlar benzer çıkmıştır. Hazırlanan sosyal ağ yapısı sisteminde Anadolu Grubu, Zorlu Holding, TURKCELL ve Kıraça Holding en önemli aktörler olmuştur.

Aktör sayısının fazla olması, farklı sektörler olması oluşturulan sosyal ağ yapısı üzerinde olumsuz etkilere neden olmuştur. Aktörler arası ilişki düzeylerinin düşük olması ağ yapısı üzerinde etkili olmuştur. Çoğu aktör arasında olmayan ilişkiler ile hesaplanan merkezilik ölçüleri düşük çıkmıştır. Ağ yapısı üzerinde farklı sektörde firmaların olması, iş sistemlerinin farklı olması, firmalar arası iletişimlerin düşük düzeyde olması nedeni ile ölçüm değerleri düşük çıkmıştır.

4 firma (Anadolu Grubu, Zorlu Holding, TURKCELL ve Kıraça Holding) kilit aktör rolü oynamış, tüm iş akış sistemlerinde bağlantı kurmuşlardır.

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Türk ulusal iş sisteminde içeriğinde devlete bağımlı iş sisteminin uygulamalarında örgütlerin rekabet içinde oldukları gözlenirken; devlet tarafından organize edilerek örgütler arasındaki iş birliğinin ortak girişim grubu şeklinde oluşturulmasının bu sistemdeki yeri sorgulanarak araştırılıp ele alınmıştır. Örgütler arasında mikro sayıdaki işbirliğine rağmen tikelcilik ve ideolojik söylemlerin sonucunda iş birliği kurulabilmektedir (Schneider,2009,s.557-570).Türkiye kapsamında ele alındığında siyasi devlet ile nispeten güçlü bağlar içinde olan örgütlerin iş birliği bütünleşmelerinin kapsamının ve derecelerinin yüksek olması oluşturulan işbirliklerindeki tikelcilik eğiliminin bir sonucu olarak değerlendirilir. Türk iş sisteminde devletin aracı rolü üstlendiği olay ve olgular, devletin ekonomiyi yönlendirdiği ve çıkar çatışmalarında problem çözücü olduğunu da gösterir.

Devlet; tüm kurumsal dönüşümlere rağmen Türkiye'de ki sanayi sektörü çeşitli sorunlarının çözümünü devletten beklediği belirtilirken; ekonomide ana aktör rolünü sürdürmektedir (Heper ,2005).Türk hukuk sistemine göre yatırımcıların, holdinglerin korunmasının zayıf olmasından dolayı aile kontrolünü kendisinin sürdürmekte olduğu belirtilmektedir (Yurtoğlu,2000).Türk iş sisteminde baskın holdinglerin çoğunluğunun TÜSİAD'a üye olsa da yönetimin ailelerin kontrolünde olduğu,firmaların ailelere ait olduğu görülmektedir (Çolpan,2008).Türk girişimcileri ,liberal dönemde devlet kontrolünün artması ve yönlendirmesi sonucunda ekonomik konularda kararlara uyum göstermektedir (Heper,1991). Burt (2005) 'e aracılık sosyal girişimlerin fırsatlara dönüştürülebildiği bir yapı olarak da tanımlanabilir. Bilgi akışını kontrol eden aracının (Türk iş sisteminde devletin)kendine biçtiği bir rol olarak devlet her şeyin farkında olmayı ister.

Devlet gelişmekte olan ülkeler açısından kurumsal bağlamın kritik bir değişkenidir (Öniş ve Şenses,2007:253). Türkiye'de devlet ile ve devletin yönlendirmesi sonucunda dört güçlü iş aktörleri arasında oluşan ortak girişim grubu ortaklığının oluşturduğu sosyal ağı, sosyal ağ kuramının savları üzerinden incelenmiş ve sosyal ağ analizi ölçütlerinde yapılan analizlerle değerlendirilmiştir.

Ağ ilişkilerini başarıya ulaşabilmek için kullanabilecek kişilerin, yöneticilerin olduğu ve bu yöneticilerin belirsizlikle baş edebilmek için sıklıkla sosyal ağ ilişkilerine ihtiyaç duydukları ilgili yazında belirtilmektedir (Sözen,2008).

Yine Kurumsal kuramın temel önermeleri ve örgütsel ağ düzeneği araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, bir alanın kurumsallaşması, dış etkilerden korunması, düzenin muhafaza edilmesi, bilgi akışının denetim altına alınması ve yapılar ile eylemlerin meşru biçiminin belirlenmesinde ağ düzeneğinin merkezindeki büyük, yüksek, statülü ve yaşlı örgütlerin etkisinin ve rolünün büyük olduğu anlaşılmaktadır. Greenwood, R., & Suddaby, aktaran (Sözen,2007). Ayrıca Koka, Madhavan ve Prescott (2006), bir ağ düzeneği içerisinde daha merkezi bir konuma sahip olan firmaların daha az merkezi olan firmalara göre bulundukları ağ düzeneğini denetim altına alma fırsatları olduğunu ileri sürmektedirler.

Türk iş sistemi bağlamında yerleşik ilişkilerin yoğun olduğu her zaman ,rasyonel ticari faaliyetlerin olmadığı, sosyal ağların, belirli otoritelerin, toplumsal etkilerinin piyasalardaki ve kurumsal alanlardaki karar süreçlerini etkilediği olgusunun bu beş ortak ölçeğinde ağ analizi yöntemi kullanılarak bu girişim grubunun ağında olan işletmelerin işleyişini, bulundukları örgütsel formları etkileyen kurumsal çevreyi, sektörü, sistemi ve unsurlarını, özelliklerini gösterebilmeye uygun olan ağ analizidir. Dolayısıyla üye oldukları kurullar dernekler sanayi odaları birlikler (ağ bulgularına göre, bunlar merkeziliği yüksek çıkanlar aktörler olup, diğeri ise devlet etkisi ile ilintili aracı düzenleyici kurumlar) kurumsal çevreyi ve bunların içinde yer alan örgütleri ve formlarını şekillendirmekte doğrudan ve dolaylı olarak devletin etkisini de gösterebilmektedir.

Devletin ve aracı kurumların çıkar çatışması yaşayan gruplar arasında arabulucu olduğunu savunan yazarların (Whitley vd.) görüşlerini destekler nitelikte bir örnek olarak TOBB'nin bu girişim grubuna dahil olması ile yerli otomobilin yaratacağı katma değerin beş firmanın tekelinde kalmayacağı ve çeşitli sermaye ve iş gruplarına da TOBB aracılığla fayda sağlayacağı hedeflenmektedir. Bu sistemin ülkenin iş sisteminde geçerli, yerleşik ve uygulanmakta olan mekanizma olduğu düşünülür. Dolayısıyla ağırlıklı olarak TÜSİAD bünyesinde yer alan büyük sanayi gruplarının ihtiyacı olan yarı mamul ürünleri tedarik ettiği küçük ve orta ölçekli işletmelerin de bu işleyişten yararlanacağı düşünülmektedir. Devlet de bu doğrultuda politika üretmekte ve işletmeleri etkilemekte ve yönlendirmektedir

Sosyal ağ kavramı; ağın içinde bulunan kişilerin, grupların ve toplulukların arasındaki ilişkileri belirten bir oluşum olarak adlandırılmaktadır. Bu ağ yapısını aktörler ve aktörlerin birbiriyle olan ilişkileri ve etkileşme bağlantıları oluşturmaktadır. Küreselleşen dünyada teknolojinin de ilerlemesi ile ağ yapıları oluşturularak, bilgi paylaşılmakta ve çeşitli sinerjiler oluşturulmaktadır. Bu ağlar çeşitlilik açısından zengin bir ağa sahiptir.Haberleşme ağları, ulaşım ağları, uluslararası işletme ağları vb..Sosyal ağlar, toplumdaki çeşitli ilişkiler sonucunda oluşan olay ve olguların anlaşılabirliğini arttıran röntgen görevi içindedir (Cross,Parker,Prusak,&Borgatti,2001:103).Doğrudan görülemeyen sosyal olay ve olguların görülmesini sosyal ağlar yoluyla sağlanmaktadır (Kadushin,2005;142).

Sosyal ağ analizi ise ağ yapısını oluşturan aktörler ve gruplar arasındaki bağları ve etkileşimleri istatiksel yöntemlerle; kaynağından ulaşılan ve sosyal ilişkilerle elde edilen verilerden yararlanılarak incelenip görselleştirilmesidir. Sosyal ağ analizi şirketler açısından önemi büyüktür. Analiz yöntemiyle yenilikçi yolları görebilme fırsatları oluşacak ve dijital kolaylık ve dönüşüm çalışmalarına kolaylık sağlamaktadır.

Türk ulusal iş sisteminde çoğunlukla devlete bağımlı iş sistemi özellikleri uygulanmaktadır. Devletin, iş sistemi kapsamı doğrultusunda örgütlerle ve kurumlarla tarihsel süreçte dikey ve yatay ilişkiler içinde olduğu bu ilişkilerin farklılık gösterdiği yazarlar tarafından araştırılmıştır. (Buğra,1995,Buğra ve Üstdiken,1997,Gökşen ve Üstdiken,2001)

İş sistemlerinde baskın iktisadi aktörler olarak işletme toplulukları gösterilmektedir Whitley (2007:18).Bu aktörleri iş sisteminde "stratejik aktör" olarak değerlendirirken iş sisteminin değişkenlik yapısında düşük ve yüksek düzeyde olarak açıklamaktadır.

Yapılan bu çalışmanın sonucunda; bu beş firmanın içinde bir veya daha çok örgütün ortak bir ağda bulunabileceklerini var saydığımızda, merkeziyet derecesi diğerlerine göre daha yüksek çıkacak örgütün diğerlerine göre ağının daha fazla denetim altına alınabilme fırsatı yakalayabileceğini varsaymaktayız. Sonuçta bulunması hedeflenen ağ dereceleri ile, konsorsiyum içindeki örgütlerin ağ özellikleri ile bulundukları çevrenin özellikleri de açıklanabilmesine katkı sağlayabileceğini bir kez daha belirtmeliyiz.

Kurumsal kurama ait temel önerme ve örgütsel ağ düzenek çalışmaları sonuçlarına göre bir alanda olacak kurumsallaşmanın, dış etmenlerden korunması, var olan düzenin

korunması, bilgi akışında denetim sağlanması, yapı ve eylem ilişkilerinde meşru bir şekilde belirlenmesi ile ağ düzenek yapısının merkezinde büyük, yüksek prestijli ve yaşça ileri örgütlerin etki ve rollerinin önemi büyüktür. (Greenwood, R., & Suddaby, aktaran (Sözen,2007). Bununla birlikte Koka, Madhavan ve Prescott (2006) bir ağ düzenek yapısında merkezi konumlu firmaların daha az maerkezi konuma sahip firmalardan daha fazla ağ düzeneğini denetim alma şansı vardır.

Aktörler arasındaki etkileşim, aralarındaki bağlar sayesinde gerçekleşmekte olup etkileşimin düzeni ve şeklinin ifadesi sosyal ağ analizini oluşturmaktadır. Sosyal Bilimler; örgüt içindeki ilişkilerin boyutlarını, sebep ve sonuçlarını örgütsel bağlamda araştırmaktadır. Çevrenin ve örgütsel yapıların içinde oluşturulan ilişki ağları; örgütte çalışan kişiler arasında olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurduğu gözlenmektedir. Örgüt içinde çalışanlar iş ilişkisi dışında birbirleri ile iletişim içinde olup sosyal ortamlarda bulunmaları onların sosyal bir ağ içinde olmalarına neden olmaktadır. Araştırmacılar sosyal ağ analizinin örgüt yapısında oluşacak ağ çeşidini, çalışanlar arası ilişkileri inceleyerek; üst yönetimin anlayamadığı verimliliğin nasıl oluştuğunu sorgulamalarını ilişki ağlarında bulmaktadırlar. Ağ araştırmaları tavır ve davranışlardan çok iş ilişkilerini ve iletişimlerini incelemekte olup çoklu analizler için uygun olmakta, mikro ve makro bağlantıların kurulmasını sağlamaktadır. Sosyal ağ analizi ile araştırmacılar direkt aktörler yerine aktörler arası bağ ve bağ gücü temel alınmaktadır (Wasserman ve Faust 1994).

Örgütler arası ağ ilişkilerinin gösterilmesi ile örgütlenme biçimleri, sermaye yapıları, bulundukları iş çevrelerinde ölçütler vb. bulgular neticesinde ülke bağlamındaki iş sistemini açıklayan unsurlar ile benzerlikleri ve farklılıkları da açıklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca ortaya koyulacak ağ bulgularında yer alan anahtar aktörlerin ağ yoluyla sektörlerle ve bağlı bulundakları (örn.TÜSİAD) birlik vb. çatı kurumsal yapıların özelliklerinin de gösterilmesi hedeflenmektedir. Bütüne yönelik açıklayıcı verilerin elde edilebileği düşünülmektedir.

Çalışmamızda makro kurumsal yazın yoluyla Türkiye'deki iş sistemini ve iş sisteminin temel özelliklerini tanımlayabilmek ve gelişimi için hedef oluşturabilmeyi de amaç ediniyoruz. Makro kurumsal değişkenlerin gösterilebilmesi adına kullanılabilecek yöntemlerden biri de ağ analizi yaklaşımı olup örgütler arası ve hakim kişiler arası ilişki örüntülerinin ve ilişki biçim ve yönlerinin ortaya koyulması ile genel iş yapma biçim şekillerinin ortaya çıkarılabileceği beklenmektedir.

Yerleşik ilişkilerin yoğun olduğu Türk iş sistemi bağlamında her zaman rasyonel ticari faaliyetlerin olmadığı, sosyal ağların, belirli otoritelerin, toplumsal etkilerinin piyasalardaki ve kurumsal alanlardaki karar süreçlerini etkilediği olgusunun bu beş firma ölçeğinde ağ analizi yöntemi kullanılarak şemalandırılarak sonuca ulaşılmıştır. Ağ yöntemiyle, son yıllarda iş ilişkileri gelişen firmalar da ortaya çıkabilecek ve bunların geçmişlerine de bakılarak yeni ya da eski bir işletme olduğu tespit edilecektir.

Devletin yıllar içinde değişebilen ideolojik bakış açılarına paralel desteklediği yönetici elitlerin sermaye hareketlerini değiştirebileceğini savunan görüşler olabileceği gibi hakim ekonomik aktörlerin olduğu, kurumsal alanda iş sisteminde faaliyet gösterenlerin kolay kolay değişmeyeceği görüşü varsayılmaktadır. Ülkede mevcut olan kurumsal alan özellikleri ve iş sisteminin karakteristik özelliklerini de açıklayan çalışmalar sınırlı sayıda olduğundan dolayı ağ analizi yöntemi ile yapılacak olan bu çalışmanın da alana katkı sağlanması hedeflenmekte olup, yaptığım bu çalışmayla; yeni kurumsal kuramın açıklayamadığı konuları, örgütsel ağların bakış açısıyla açıklamaya çalışılacaktır.

Aktörler arası bağ gücü kavramı Granovetter (1973) tarafından hem harcanan emek hem de duygusal bağlar (güven, samimiyet…vs) ile taraflar arası faaliyetleri bir bütün olarak sunulduğunu ifade etmektedir. Thasai ve Ghoshal (1998) ise sosyal etkileşimde olan aktörlerin sosyal ağda birbirlerine olan güvenirliliği gerçekleştirmektedir. Sektörlerin kaynağa ulaşmak için sermaye piyasasından yararlanması, sektörlerin kamuya yaptıkları satışlar (Devletin sektördeki müşteri rolü) Kamu İhale Kurumu devletin sektörler üzerindeki etkisini ortaya koymakta ve uygulamayı da denetlemektedir.

Bir kurumun incelenmesinde; kuruma ait yıllık raporlar, bilgi ve kayıt dokümanları, basın için hazırlanan açıklamalar, kurum misyon tanıtımı, kurum stratejik planı ve insan kaynaklarının stratejileri ile iş tanımları, kurum içindeki bölümler arası yapılan yazışmalar dikkate alınmaktadır (Froster ,1994)

Ağ analizi uygulamalarında hem niteliksel hem de niceliksel grafik verileri tanımlanmaktadır (Kilduff ve Tsai). Örgüt iç yapısında kurulan arkadaşlıklara ait matrisler hazırlanır. Simetrik veri girişlerine ait sonuçlar araştırma konusunu tanımlamaktadır.Kısıtlar: Bu tezi yazarken TOGG işbirliğini oluşturan aktörlerin arasındaki sosyal ağ analizinin özellikleri içeriğinde ağ analizi gerçekleştirilmektedir.

Sözen (2007) örgütsel ağ kapsamında kurumsallaşma; örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi açısından etkili olacak bir çevrede, uygulamalar sonucunda yapılanmada meşruiyet özelliklerine ait bilgilerin aktarılması amacı ile aktörler ve örgütler arasındaki etkileşim ve ağ ilişkilerinin mevcudiyetini gerektirir. Bununla birlikte yapılan çalışmaların çoğunda zaman içerisinde tarafların arasında oluşacak güven ortamının ve kurumsallaşmanın sonucunda yakın bağlar ile kurulmuş kapalı ağ kümeleri görülmesi beklenmektedir (Tsai ve Ghosal, (1998) Adler,Kwon, 2002; Lu, J. W. (2002) vd.)

Bu görüşlerden yola çıkarsak, Konsorsiyumun üyeleri arasında zamanla tekrarlanan ilişkinin güven ve meşruiyet olgusunu arttıracağı ayrıca grup bilincinin oluşmasıyla daha kapalı ağ ilişkileriyle sonuçlanabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca ilişkilerin sıklıklarının artması ve grup bilincinin oluşması beş kurumun ortaklığıyla kurulacak örgütün de kurumsallaşmasını destekleyecektir.

Di maggio ve Powell ile Meyer ve Rowan' dan aktaran (Sözen,2007); dışsal etkilerden arındırılmış durağanlığa sahip bir ortam, dışa kapalı yakın bağları baz alan ağ düzeneklerinde yer alan hem kurumsallaşmış hem de meşruiyete sahip örgütlerin kazanabileceğini söylemekte ve yakın ağ ilişkilerini savunmaktadır.

Ayrıca yazında kurumların kuruluş aşamasında CEO'ların öneminden bahsedilmekte ve kuracakları örgüt yapısı ve benimseyecekleri vizyon ve misyonların etkisinden bahsedilmekte ve bu değişkenlerin etkilerinde de örgütün kuracağı bağlarını ve yoğunluklarını etkileceğini varsayılmaktadır.

KAYNAKLAR

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2008). Persistence of power, elites, and institutions. *American Economic Review*, *98*(1), 267-293.

Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J., & Thaicharoen, Y. (2003). Institutional causes, macroeconomic symptoms: volatility, crises and growth. *Journal of monetary economics*, *50*(1), 49-123.

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

Akış B., (2007). *Türk iş sistemindeki değişimin holdingler arası işbirliğine etkisi* Başkent Üniversitesi, Ankara

Aktaş, M. (2010). Kurumsal ve Teknik Çevre Ayrımında Yönetim Kurulu Fonksiyonu Ve Yapısı: Kuramsal Bir Çerçeve. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *9*(1), 127-144.

Atakan Duman, Ş (2010). *İş Sistemine Bağlı Yapısal Farklılaşma: Koç Holding ve General Motors Örneği.* Başkent Üniversitesi, Ankara

Bavelas, A. (1948). A Mathematical Model for Group Structures. Human Organization. Cilt: 7. Sayfa: 16-30.

Beauchamp, M.A. (1965). An Improved Index of Centrality. Behavioral Science. Cilt: 10. Sayfa: 161-163.

Berkman, Ü., & Özen, Ş. (2008). Culture and management in Turkey: State-dependency and paternalism in transition. In *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées* (pp. 1-29). Presse De l'Université Laval Et Téluq/Uqam.

Bolat, T., & Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik.

Burt, R. S. (2007). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. OUP Oxford.

Burt, R. S. (2018). Structural holes. In *Social Stratification* (pp. 659-663). Routledge.

Buğra, A. (2016). *Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye'de sosyal politika*. İletişim Yayınları.

Buğra, A., & Savaşkan, O. (2015). Türkiye'de yeni kapitalizm. *İstanbul: İletişim Yayınları*.

Buğra, A. (1994). *Devlet ve işadamları*. İletişim Yayınları.

Buğra, A. (2003). The place of the economy in Turkish society. *The South Atlantic Quarterly, 102*(2), 453-470.

Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton University Press.

Chomsky, N. (2011). *How the world works*. Catapult.

Çolpan, A. M., & Hikino, T. (Eds.). (2018). *Business groups in the West: Origins, evolution, and resilience*. Oxford University Press.

Çakar, M., & Danışman, A. (2012). Kurumsal kuram. *Sözen HC, Basım, HN (Der.) Örgüt Kuramları*, *241*, 271.

Dirlik, O. (2016). Türk iş sisteminin evrimi: Makro kurumsal bir inceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, *1*(2), 5-30.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Doğangün, G. (2005). *State tradition and business in Turkey: The Case of TUSIAD* (Master's thesis, Middle East Technical University).

Fıkırkoca, A., & Kalemci, R. A. (2011). Küreselleşme ve makro-kurumsal teori: Bir literatür taraması. *İç, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (13), 177-198.

Gençer, M. (2013). Sosyal Ağlar Ders Notları. mgencer.com/files/SosyalAglar.html [05.09.2015].

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

Gürsakal, N. (2009). Sosyal Ağ Analizi: Pajek Ucinet Ve Gmine Uygulamalı. Bursa: Dora Yayıncılık.

Ebers, M. (1999). *The formation of inter-organizational networks*. Oxford University Press.

Freeman, L. C., Roeder, D., & Mulholland, R. R. (1979). Centrality in social networks: II. Experimental results. *Social networks*, *2*(2), 119-141.

Freeman, L. C. (1992). The sociological concept of" group": An empirical test of two models. *American journal of sociology*, *98*(1), 152-166.

Fıkırkoca, A. (2012). Makrokurumsal Kuram, Sözen, C.H., N.H. Basım (Ed.), Örgüt Kuramları. 2. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 271-294.

Field, J. (2016). *Social capital*. Routledge.

Fligstein, n. (1997). Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, *40*(4), 397-405.

Göksen, N. S. 2007. Makrokurumsal bakış açısı. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), Örgüt Kuramları. Ankara: Ġmge Yayınevi.

Gölbaşı, ş. (2015). Türk iş sisteminin piyasa temelli kurumsal dönüşümünü olanaklı kılan koşullar. *Süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, *20*(2).

G. Morgan, r. Whitley ve e. Moen (ed.) *Changing capitalism? Internationalism, institutional change, and systems of economic organization:* 190- 231. Newyork: oxford university press.

Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, *12*(4), 325-340

Hall, P. A., & Soskice, D. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford.

Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1988). Market, culture, and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American journal of Sociology*, *94*, S52-S94.

Heper, M. (2002). Conclusion-The consolidation of democracy versus democratization in Turkey. *Turkish Studies*, *3*(1), 138-146

Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods, Sage Publications

Jepperson, R. L., Powell, W. W., & Dimaggio, P. J. (1991). The New İnstitutionalism İn Organizational Analysis. *Institutions, Institutional Effects, And Institutionalism*, 143-163.

Immergut, E. M. (1998). The theoretical core of the new iinstitutionalism. *Politics & society*, *26*(1), 5-34.

Kaygusuz M (2020). Akademik İşbirliklerinin Sosyal Ağ Olarak İncelenmesi Ve Baskın Küme Tespiti. İnönü Üniversitesi, Malatya

Kalemci, R. A. 2009. Küreselleşmenin Örgütsel Alanlara Etkisi: Türk Sineması Alanı Örneği. Doktora Tezi. Ankara: Bağkent Üniversitesi.

Kırkbeşoğlu, E., & Sözen H.C. (2009). Örgütsel Ağ Düzenekleri Ve Yönetici Elitler. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *8*(1)

Kırkbeşoğlu E. (2011). *Türkiye'de örgüt seçkinleri: Farklılıkları ve etkileri kapsamında seçkinliğin yeniden değerlendirilmesi.* Başkent Üniversitesi, Ankara

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

Kipping, M., & Üsdiken, B. (2008). Business History and Management Studie.

Leavitt, H. J. (1951). Some Effects of Communication Patterns on Group Performance. Journal of Abnormal and Social Psychology. Cilt: 46. Sayfa: 38- 50

Loosemore, M. (1998). Social network analysis: using a quantitative tool within an interpretative context to explore the management of construction crises. *Engineering, construction and architectural management*, *5*(4), 315-326.

Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.), Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization. New York: Oxford University Press.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony. *American Journal Of Sociology*, *83*(2), 340-363.

Orru, M., Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1991). Organizational isomorphism in east Asia. The new institutionalism in organizational analysis, 361-389.

Öniş, Z. (1991). The logic of the developmental state

Özen, Ş., & Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. Organization Studies, 28(6), 825-851.

Özen, Ş. (2014). Recontextualising the new institutional conception of the state to the Turkish case. In Core-periphery relations and organisation studies (pp. 79-99). London: Palgrave Macmillan UK.

Özen, Ş., & Kalemci, A. (2009). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin doğuşu, kurumsallaşması ve alana etkileri. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 79-112.

Özen, Ş., & Yeloglu, H. O. (2006). Bir Örgüt Kimliği Olarak'holding'adının İnşası Ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma Ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi. *Journal Of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, *6*.

Özer, A. 2005. Günümüzün yükselen değeri yeni kamu yönetimi. *Sayıştay dergisi*, 59: 3-46.

Ozkan-Canbolat, E. (2014). Organizational Network Effect On Diversification Strategies. *Strategic Management Quarterly*, 2.2, 27-48.

Özalp B. (2018). Siyasi Elitler Ve İş Elitleri Arasındaki İlişkilerin Türk İş Sistemine Etkileri.

Marmara Üniversitesi,İstanbul

Pezeshkan, A., Smith, A., Fainshmidt, S., & Sedeh, A. A. (2016). National business systems and firm innovation: A study of developing economies. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5413-5418. (ın press).

Powell, w. W., & dimaggio, p. J. (eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of chicago press.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1999, August). Do Networks Really Work?: A Framework For Evaluatıng Publıc-Sector Organızatıonal Networks. In *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 1999, No. 1, Pp. A1-A6). Academy Of Management.

Powell, W. W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?. California management review, 30(1), 67-87.

Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization science*, *12*(4), 502-517.

Sözen, C. H., & Gürbüz, S. (2012). Örgütsel ağlar. *Örgüt kuramları*, *301*, 325.

Sözen, HC (2007). *Ulusal İş sistemi ve örgüt ağları: Devlete Bağımlılık ve Merkez-Çevre İlişkisinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi.* Başkent Üniversitesi, Ankara

Sözen, H. C., & Basım, H. N. (2020). Orgut Kuramları. Beta Yayınevleri

Sözen, H.C (2007) Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri: Dayanıklı ev aletleri sektörü örneği. Başkent Üniversitesi, Ankara
Sargut, A. S., Gökşen, N. S., Oğuz, F., Önder, Ç., Üsdiken, B., & Yıldırım, E. (2010). *Örgüt Kuramları*. İmge Kitabevi Yayınları.

Sargut, S. A., Varoğlu, K., Özen, Ş., Oğuz, F., Sözen, C., Yeloğlu, O. H., & Sağsan, M. (2007). Ulusal iş sistemi ve örgüt ağları: merkez-çevre ikiliğinin örgütler arası ilişkilere etkisi. *Ankara: Tübitak 106K174 Nolu Araştırma Projesi*.

Sözen, H. C., Öztürk, A., & Köker, A. R. Örgütsel Ağlar Özel Sayısı.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, *37*(2), 460-484.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage

Scott, w. R., & davis, g. F. (2015). Organizations and organizing: rational, natural and open systems perspectives. Routledge.

Şahin, K. T., Nas, T. İ., & Abdullah, U. İş Sistemlerinde Ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında Yakınsama-Iraksama Tartışması: Makro Ve Mikro Bakış Açısı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, *25*(1), 55-73.

Suchman, m. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, *20*(3), 571-610.

Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of business research*, *65*(12), 1710-1720.

Scott, W. R. 1991. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. (3rd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Scott, W. R. ve Meyer, J. W. 1991. The organization of societal sectors: Propositions and early evidence.

Tuzlukaya Erdem Ş. (2013) *Kuşaklararası Değişimin Örgütlerarası Ağdüzenekleri Yapılanmasına Etkisi.* Başkent Üniversitesi,Ankara

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, *41*(4), 464-476.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying organization. Theory & method*, *1*, 169-184.

Tuzlukaya, Ş. E., Sargut, A. S., & Sözen, H. C. İş Sahiplerinin Sosyal Ağ Bağlantılarının Girişimciden, İkinci ve Üçüncü Kuşağa Değişimi

Üsdiken, B. 2008. Türkiye‟de ĠGletme Grupları: Özel Sayı‟ya GiriĢ. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8, 1-2: 5-21.

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

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

Varoğlu A.K. (1992) Türk bilgisayar sektöründe örgütlenme yapıları ve etkililik. Ankara Üniversitesi,Ankara

Whitley, R. D. (1990). Eastern Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization. *Organization Studies, 11*(1), 047-74.

Whitley, R. D. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, *12*(1), 1-28..

Whitley, r. 1992a. *European business systems: firms and markets in their national contexts.* London: sage publications.

Whitley, r. 1992b. *Business systems in east asia: firms, markets and societies.* London: sage publications.

Whitley, r. 1999. *Divergent capitalism: the social structuring and change of business systems.* New york: oxford university press.

Whitley, R. 2005. How national are business systems? The role of states and complementary institutions in standardizing systems of economic coordination and control at the national level.

Whitley, r. 2007. *Business systems and organizational capabilities: the institutional structuring of competitive competences.* New york: oxford university press.

W. Powell ve P. DiMaggio (Der.), The New Institutionalism in Organizational Analysis. Illinois: University of Chicago Press

Yalçınkaya, A., & Taşcı, D. (2017). Bir kurumsal girişimci olarak devlet: yeni kurumsal kuram bağlamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, *2*(1), 71-90.

Yeloğlu, H. O. (12-13 Şubat 2010). İşletme Gruplarının Yönetim Uygulamalarını Kullanma Öncülüğü: 1991-1999 Yılları Arası Kesitsel Bir Çalışma. *Birinci Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, Ankara, 47-85.