

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

TÜRK İŞLETME GRUPLARINDA ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYE PROFİLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve ÖZDEN

KASIM - 2016

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

İŞLETME GRUPLARINDA ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYE PROFİLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve ÖZDEN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS

KASIM – 2016

TRABZON

ONAY

Merve ÖZDEN tarafından hazırlanan “İşletme Gruplarında Ortak Yönetim Kurulu Üye Profili” adlı bu çalışma 16/12/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği /oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

[imza]

.....

Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS (Başkan/Danışman)

[imza]

.....

Prof. Dr. Taner Acuner

[imza]

.....

Yrd. Doç. Dr. Tarhan Okan

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... /

Prof. Dr. Yusuf SÜRME
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Merve ÖZDEN

17/11/2016

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışma, yönetim ve organizasyon yazınında ayrıcalıklı bir öneme sahip olan yönetim kurullarının kavramsal çerçevesini Sosyal Ağ Kuramıyla bütünleştiren bir bakış açısına sahiptir. Bahsedilen kavramsal çerçevede incelenen sorunsal ise Türk işletme gruplarının yönetim kurullarında oluşturdukları ortak yönetim kurulu üyeliklerini açıklamak üzerine şekillenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, işletme gruplarının ve bağlı kuruluşlarının yönetim kurullarında sıklıkla görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin Türkiye boyutunu araştırmak ve kurumsal yönetim bağlamında Yeni TTK ile gelen düzenlemelerin yarattığı etkiler ve işletme grubu özellikleri dikkate alınarak, işletme gruplarında yaygın olarak görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin mevcut ağ profilini ortaya koymaktır. Bu amaçla ortak yönetim kurulu üyeliklerinin, üye sayısı, bağımsız, profesyonel ve aileden olup olmama durumları araştırılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında en büyük pay, değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS'a aittir. Bu çalışmanın ortaya çıkışında ve yürütülmesinde fazlasıyla emeği geçen değerli hocam Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS'a ve muhasebe tabanlı hesaplamaların yapılması kısmında çalışmaya verdiği destek ve yardımları için Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN'a ayrıca tezimin ağ kuramı veri analizleri konusundaki birikimimi borçlu olduğum değerli hocam Prof. Dr. Cenk SÖZEN'e, gönülden teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, her zaman yanımda olup beni destekleyen ve maddi manevi desteğini benden esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma bana sundukları sonsuz sevgi ve destek için teşekkürlerimi sunuyorum.

Kasım 2016

Merve ÖZDEN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ.....	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

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

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

İKİNCİ BÖLÜM

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

ÖZET

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

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

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the existing network of the board of directors which is widely seen among Turkish family company groups in the context of corporate governance by taking into consideration the new regulations of Turkish Commercial Law. In this regard, common network structure of board of directors by using secondary data about sample firms are put forth. Then, the influences of the structures of board of directors on the number and profiles of common board members are examined by taking into account a series of control variables. Lastly, the level of impacts made by the new Turkish Commercial Law on common management rules is tried to be determined by comparing 2011 and 2014. When the results of the analysis are evaluated in general, it is found out that size of the board of directors and share of internal members affect positively, whereas share of women members affect negatively common board membership. When the whole network is taken into account, it is found out that the most central part of agents who hold common membership in corporations are comprised of family members ,or internal members regarded as a part of family members as a result of their long working time within the company,or company CEOs who have a wide range of experiences in automotive sector. With regard to the impacts of the Turkish Commercial Law, apart from common family membership of the board, it seems that meaningful differences between before and after the law are found.

Key Words: Interlocking Directorates, Family Business Groups, Turkey Context, Developing Countries, Social Network Theory.

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Türkiye’de Kurulan İşletme Grupları	9
2	İşletme Gruplarının Genel Özellikleri	70
3	Ağ Analizine Dahil Edilen İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşları.....	70
3	(Devamı)	71
4	Regresyon Analizine Dahil Edilen İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşları	72
4	(Devamı)	73
5	Örnek Ağ İlişkiler Matrisi	78
6	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanları	79
7	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler	80
8	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanları.....	80
9	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler	81
10	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanları	86
11	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler	87
12	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanları	87
12	(Devamı)	88
13	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler	88
14	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanları	93

15	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	94
16	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanları	94
17	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler	95
18	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanları	99
19	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
20	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanları	100
21	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
22	Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğini Ortaya Koyabilmek İçin Kullanılan Değişkenlerin Açıklayıcı İstatistikleri	107
23	2011 Yılına ait Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	108
24	2014 Yılına ait Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	110
25	2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Profilini Ortaya Koymak için Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	112
26	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Profilini Ortaya Koymak için Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	115
27	Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi.....	118
28	Yeni Türk Ticaret Kanununun Öncesi (2011 yılı) ve Sonrası (2014 yılı) Dikkate Alındığında Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerindeki Değişimleri Gösteren t-testi Analizi Sonuçları.....	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Üç Düğüm ve Yönsüz Bir Bağlantıdan Oluşan Ağ.....	20
2	Dört Düğüm ve Yönlü Bir Bağlantıdan Oluşan Ağ.....	21
3	Farklı Düğüm Büyüklüklerine Sahip Yönlü Ağ.....	21
4	Farklı Çizgi Kalınlıklarına Sahip Ağ.....	22
5	Bir İşletmenin Geleneksel İş Yapı Şeması	25
6	Bir İşletmenin Geleneksel İş Yapısına Karşı Sosyal Ağ Yapısı.....	26
7	Bir İşletmenin Hiyerarşik Organizasyon Yapı Şeması.....	27
8	Bir İşletmenin Hiyerarjik Organizasyon Yapısına Karşı Sosyal Ağ Yapısı.....	28
9	Yasaklanmış Üçlü.....	32
10	Yapısal Boşluk İçeren Üçlü Tipleri	33
11	Araştırma Modeli.....	47
12	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Ağ Analizi – Merkezilik Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları).....	85
13	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Ağ Analizi – Merkezilik Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları).....	92
14	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Ağ Analizi – Arasındalık Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları).....	98
15	2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Ağ Analizi – Arasındalık Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları).....	105

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	: Anonim Şirketi
BİST	: Borsa İstanbul
BKD	: Bağımsız Kadın Direktörler Projesi
CEO	: Chief Executive Officer-İcra Kurulu Başkanı
ED	: Editör
IFC	: International Finance Corporation - Dünya Bankası Grubu Üyesi
ILO	: International Labour for Organisation - Uluslararası Çalışma Örgütü
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri
ROA	: Aktif Karlılığı Oranı
ROE	: Özsermaye Karlılığı Oranı
ROS	: Satışlardaki Büyüme Oranı
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	: 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
VIF	: Varyans Şişirme Faktörleri
Yeni TTK	: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Bu çalışmada, işletme gruplarının bağlı kuruluşlarının yönetim kurullarında sıklıkla görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin Türkiye bağlamı irdelenmektedir. İşletmelerin ortak yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin çeşitli ülkelere ait geçmişe yönelik çok sayıda ampirik çalışma yapılmasına karşın, Türkiye'deki işletmelerin ortak yönetim kurulu üyelikleri hakkında yapılan araştırma sayısının oldukça az olduğu bilinmektedir. Son yıllarda ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili yapılan araştırmaların (Ataay, 2008; Baycan ve Semerciöz, 2013; Şenalp ve Öztürk, 2014) arttığı gözlenirse de bu araştırmalarda kullanılan örneklemin genellikle ya tek bir yılı kapsadığı ya da tek bir işletme grubunu belirlenmiş tek bir yıl itibariyle ele aldığı görülmektedir. Bu durum örnekleme yer alan işletme gruplarının ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığına ilişkin bilgilerinin görülmesine olanak verirken, işletme grupları tarafından yıllar itibariyle ortak yönetim kurulu üyelikleri stratejisinin hangi koşullar altında uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bilgilerin görülmesine olanak vermemektedir.

Maman (1999: 325) ortak yönetim kurulu üyeliklerinin farklı ortamlarda hatta aynı sosyal ortamın içinde bile farklı amaçlara yönelik olarak kullanılabilceğini öne sürmüştür. Bu nedenlerden dolayı Türkiye açısından ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili sistematik değerlendirme yapmayı olanaklı kılabilecek araştırma sayısı oldukça azdır. Bu sebeplerle, diğer çalışmalara da ışık tutması açısından bu çalışmada örnekleme dahil edilen tüm işletme grupları ve bağlı kuruluşları hem 2011 hem de 2014 yılları esas alınarak yıllar itibariyle ortak yönetim kurulu üyelikleri kapsamlı bir şekilde incelenerek araştırılmaktadır.

Bu doğrultuda üç araştırma sorusu çalışmayı yönlendirmektedir: (1) Türkiye'de işletme gruplarının kendi içlerinde oluşturdukları ortak yönetim kurulu üyeleri kimlerden oluşmaktadır? Aile sahipli işletme grupları geç endüstrileşmiş ekonomilerde baskın bir örgütsel form olarak görülmektedir (Amsden ve Hikino, 1994; Buğra ve Üsdiken, 1995; Guillen, 2000; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). İşletme grupları geç endüstrileşmiş

diğer ekonomilerden olan Japonya, Güney Kore ve Latin Amerika gibi Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir.

Bu nedenle öncelikli olarak Türk aile işletme grupları içinde gerçekleşen birden fazla yönetim kurulu üyeliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye yasal düzenlemeler, muhasebe standartları ve hissedarların korunması gibi alanlarda zayıf kurumların, piramit sahipli işletme gruplarının ve aile temelli sahiplik yoğunlaşmasının hakim olduğu bir kurumsal yönetim çevresine sahiptir (Yurtoğlu, 2003: 3; Demirag ve Serter, 2003: 48). Bu amaçla aile genellikle piramit sahiplik yapıları, aile üyelerinin veya aileden olarak kabul edilen (aile ile uzun süreli ilişkileri bulunan) profesyonel yöneticilerin ağırlıklı olduğu yönetim kurulları, çoklu yönetim kurulu üyelikleri gibi mekanizmalar aracılığıyla işletme gruplarını kontrol etmeye çalışmaktadır.

İşletme gruplarının baskın iş örgütlenme şekilleri olduğu ortamlarda ortak yönetim kurulu üyeliklerinin bilgi paylaşma ve belirsizlikle başa çıkma amacı ile değil daha çok grup içi şirketler arası koordinasyonu ve kontrolü sağlamak amacıyla oluşturuldukları savunulmaktadır (Maman, 1999). İşletme gruplarında kurucu aile üyeleri hem firmayı yönetmekte hem de firma üzerinde daha fazla kontrolü elinde tutmak istemektedirler (Bugra, 2007). Doğrudan ortak yönetim kurulu üyelikleri, işletme grubunun bağlı şirketlerini kontrol etmesini mümkün kılarken, dolaylı ortak yönetim kurulu üyelikleri ise bağlı şirketler arasındaki koordinasyonu sağlamak için oluşturulmaktadır (Mizruchi, 1996; Ataay, 2008). Bu bağlamda, işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin özellikleri ve ağ ilişkileri, firmalar arası koordinasyonu kolaylaştırma mekanizmaları olarak doğrudan ortak yönetim kurulu üyelikleri ve ana şirket kontrolünü pekiştirme mekanizmaları olarak dolaylı ortak yönetim kurulu üyelikleri dikkate alınarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

(2) Sahiplik yapıları ve yönetim kurulları kompozisyonu ortak yönetim kurulu üyeliklerini ne yönde etkilemektedir? Sahiplik yapıları olarak, Türk firmaların karakteristik özelliği olan sahiplik yoğunlaşması ve halka açıklık oranı ele alınmaktadır. Yönetim kurulu kompozisyonu olarak da yönetim kurulu büyüklüğünün, bağımsız üye oranının, iç üye oranının ve kadın üye oranının ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerinde nasıl etkiler yarattığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

(3) Kurumsal yönetim bağlamında Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) ile gelen düzenlemeler ortak yönetim kurulları üzerinde herhangi bir etki yaratmakta mıdır? Her ne kadar YTTK ile yönetim kurullarının bağımsızlaştırılması ve azınlıkların haklarını korumaya yönelik gerçekleştirilen düzenlemelerin içeriği ve işlerliği sorgulansa da (Üsdiken ve Öktem, 2008; Arıkboğa ve Menteş, 2010) bu çalışmada söz konusu düzenlemelerin ortak yönetim kurulları üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

İlgili yazında, işletme grubunun büyüklüğü, yaşı ve çeşitlenme düzeyi arttıkça daha fazla kontrol ve koordinasyon ihtiyacının artacağını ve bu nedenle ortak yönetim kurulu üye eğiliminin artacağı ileri sürülmektedir (Pfeffer, 1973; Santos ve diğerleri, 2009; Bunting ve Babour, 2008; Ataay, 2008; Kula, 2005).

Bu çalışmada da bahsedilen bu etkiler, kontrol değişkeni düzeyinde ele alınmaktadır. Bu çalışmayla, ayrıca Türkiye bağlamı dikkate alınıp, işletme gruplarının ortak yönetim kurulu oluşturma eğilimleri ortaya konularak bu eğilimlerin hangi koşullar altında daha fazla veya az gerçekleştiğinin anlaşılmasına yardımcı olarak yazında bu alandaki boşluğun doldurulmasına da çalışılmaktadır. Çalışma sonuçlarının, şirket yönetimlerine ve yerel ortak arayan yabancı firmalara Türkiye’de işletme gruplarının yönetim kurullarında ortak yönetim kurulu profili ile ilgili bir görüş kazandırması beklenmektedir. Aynı zamanda çalışmanın işletme grupları düzeyinde Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun uygulamada ortak yönetim kurulları üzerindeki etkisini görme fırsatını sunacağına inanılmaktadır.

Bu çalışma amaç ve kapsamına göre iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme grupları, aile işletme grupları, kurumsal yönetim, kurumsal yönetimin içsel bir mekanizması olan yönetim kurulları ve ortak yönetim kurulu üyelikleri temel olarak ele alınmakta, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin işletme gruplarında oluşturulma sebepleri, işletme gruplarına sağlayacağı faydalar, ortak yönetim kurulu üyelikleriyle ve ağ kuramıyla ilgili kavramlar yazın taraması yapılarak kuramsal ve görgül çalışmalar ışığında araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın amacı, örnekleme, yöntemi açıklanmakta, işletme gruplarının ortak yönetim kurulu oluşturma eğilimlerini ortaya koyabilmek için ağ analizinin ve çoklu doğrusal regresyon yönteminin kullanıldığına dair bilgilere yer verilmektedir. Bu bölümün bulgular kısmında ise, araştırmanın sonuçları açıklanarak sonuç ve öneriler kısmında çalışma genel anlamda değerlendirilmekte, çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalara yönelik önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşletme Grupları Kavramı

Gelişmekte olan ülkelerde baskın bir örgüt formu olarak karşımıza çıkan işletme grupları son yıllarda örgüt incelemelerinde ilgi çeken konulardan birisi olmuştur (Özkara ve diğerleri, 2008: 59). Bu örgütsel formun nasıl oluştuğu, farklı ekonomik dönemlerde nasıl şekillendiği, kendini yeniden üretilip üretilmediği ise konuya duyulan ilginin artmasına ve yazında bu konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılmasına zemin hazırlamıştır. Dirlik (2014a: 9)'e göre; işletme grupları hakkında yaygın bir ortak tanım vermek zordur. Bu zorluk ülkelerin kendi kültürel yapısal farklılıkları çerçevesinde işletme grubu örgütsel formunu şekillendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yazında işletme grupları ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. İşletme grupları birbirlerine biçimsel veya biçimsel olmayan bağlarla bağlı, yasal olarak birbirinden bağımsız şirketlerin yerleşik birliktelikleri olarak oluşmaktadırlar (Granovetter, 2005: 429). Collin (1998: 719) 'e göre ise işletme grupları, bir veya daha fazla kaynağın koordine edilmesi, sermaye mülkiyeti gibi bazı mekanizmalarla yasal olarak bağımsız olan firmaların bir araya getirilmesini içeren örgüt üstü (supraorganization) bir yapıdır. Maman (2002: 739) ise işletme grubu tanımında hukuksal biçimde birbirinden bağımsız, hisse senedi gibi resmi ya da aile bağları gibi gayri resmi bağlarla oluşturulmuş örgütsel yapıya vurgu yapmaktadır.

Bir diğer tanım, işletme gruplarını farklı piyasalarda faaliyet gösterip aynı yönetsel veya finansal kontrol altında olan, bağlantıları karşılıklı güvene ve kişisel ilişkilere dayanan firma birliktelikleri olarak değerlendirmektedir (Leff, 1978: 663). Goto (1982: 61)'a göre işletme grupları, kaynak tahsisi mekanizmasının olduğu her ekonomide görülebilmektedir. Bu durum ise, işletme gruplarının kaynak tahsisi mekanizmasının ayrılmaz bir parçası olduğunu göstermektedir. İşletme grupları çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve çoğunlukla bir aile ile bağlantılı iş örgütlenmeleridir (Khanna ve

Rivkin, 2001:47). İşletme grupları en geniş anlamda, ekonomik bir koordinasyon mekanizmasını karakterize ederler ve bu koordinasyon mekanizmasından kastedilen ise bağımsız işletmelerin ortak ekonomik refahlarını arttırmak adına birbirleriyle iş birliği içinde bulunmalarıdır (Çolpan ve Hikino, 2010: 17).

Tanımlardan da görüldüğü üzere işletme grupları her ülkenin bu alanda çalışan akademisyenleri tarafından kendi bütünsel özellikleri ışığında farklı farklı tanımlanmıştır. Bu alandaki pek çok çalışma ve araştırma işletme gruplarının geç gelişen ülkelerde ve son yıllarda geçiş ekonomisi olarak tanımlanan ekonomik büyüklüğe sahip ülkelerde görülen bir örgüt formu olduğunu öne sürmektedir. Geç gelişen ülkelerle anlatılmak istenen, sanayileşmenin milli bir teknoloji yaratma kapasitesi gerçekleşmeksizin oluşmasıdır (Buğra ve Üsdiken, 1995: 34). Bu şekilde sınıflanan işletme gruplarının ülkeler düzeyinde yaygınlığı üç grupta incelenmektedir. Türkiye'nin de içerisinde bulunduğu birinci grupta Latin Amerika yanında Malezya, Endonezya, Güney Kore ve Hindistan gibi Asya ülkeleri bulunurken, ikinci grupta eski doğu bloku ülkeleri yer almakta, üçüncü grupta ise farklı ve özgün bir yapı gösteren Japonya tek başına yer almaktadır (Buğra, 2013).

Yukarıda tanımlanan gruplarda yer alan ülkelerdeki işletme gruplarının oluşumları ve içyapılarındaki farklılıklar, adı geçen ülkelerin iktisadi gelişme süreçleriyle ilişkilendirilmiştir (Chung, 2005: 70). Bu durum, her bir işletme grubunun örgütsel ve yönetsel farklılıklar içermesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte işletme grupları arasındaki örgütsel farklılıklar, “özellikle işletmelerin başarılı olmalarında farklı kültürler ve sosyal yapılar önemlidir” (Whitley, 1990: 48) olgusuna dayanmaktadır. Sözü edilen türden işletme grupları, Türkiye gibi geç gelişen ülkelerde özel sektörü de kapsayan endüstrileşme sürecinin ilk başlarında ortaya çıkmışlardır.

Ana tanımlayıcı özellikleri her ülkede bazı farklılıklar gösterse de; Güney Kore'nin “chaebol'ları”, Latin Amerika ve İspanya'nın “grupos'ları”, Japonya'nın “Zabiatsu” ve bunların İkinci Dünya Savaşı sonrası modern takipçileri “Keiretsu'ları”, Hindistan'ın “business house'ları”, Çin'in “qiye jitua'leri”, Pakistan'ın “Twenty Two Families'leri”, Tayvan'ın “guanxi qiye'leri”, Türkiye'nin “aile holdingleri” ile aynı kavramsal çatı altında anılmaktadır (Yıldırım ve Üsdiken, 2006; Özkara ve diğerleri, 2008: 60; Karaevli, 2008:

88). Bu çalışmada söz konusu örgütlerden bahsederken “işletme grubu” adı kullanılmaktadır. Merkezi idare, çeşitlendirme ve ortak sahiplik gibi özellikler Türkiye, Latin Amerika, Güney Kore, ve Hindistan gibi Asya ülkelerindeki işletme gruplarında görülmektedir (Özkara ve diğerleri, 2008: 60). Bahsedilen bu işletme grupları, geç gelişen ülkelerde özel sektörün de kapsadığı sanayileşme sürecinin başlarında ortaya çıkmışlardır. Bu ülkeler aynı zamanda, zamanları farklı olmak üzere, ekonomi politikalarında ve kurumsal yapılarında liberalleşme ve uluslararasılaşmayı sağlama yönünde değişiklikler getirme çabalarına da girişmişlerdir. Örneğin; 1970 sonrasında Şili’de, 1980’lerden itibaren Güney Kore, Tayvan, Türkiye ve Meksika’da, 1990’larda Arjantin’deki pazar yeniliklerini görebilmek mümkündür. Çolpan ve Hikino’nun 2007 yılında yapmış olduğu, gelirlere göre en büyük iktisadi aktörlerin listelendiği, geç sanayileşen ülkelerin yer aldığı (Güney Kore, Çin, Brezilya, Meksika, Rusya, Malezya, Hindistan, Singapur, Tayland, Tayvan, Türkiye, Güney Afrika Cumhuriyeti, Kuzey Afrika, Suudi Arabistan, Hong Kong, Arjantin) çalışmada Türkiye’de bulunan 78 iktisadi aktörün 53’ünün işletme grubu olduğu gözlemlenmektedir. Aynı çalışmada 78 iktisadi aktörden 26’sının aile kontrolünde olduğu da ulaşılan bir başka sonuçtur (Çolpan ve Hikino, 2010: 32-40).

Türkiye’de egemen örgütsel formun, holding merkezli işletme gruplarının olduğuna ilişkin yerleşmiş bir kanı bulunmaktadır. Bu iddialara görgül bir delil sağlamak istendiğinde ise, genellikle en büyük şirketler sıralamasında bulunan işletmelerin kaçının bu tür örgütlenme çeşidinde yer aldığı şeklinde araştırma verileriyle boşluk giderilmeye çalışılmıştır. Çolpan ve Hikino (2010: 491-494) ise bunun çok daha ilerisine giderek Türkiye’deki en büyük 50 iktisadi aktörün listesini vermektedir. Çolpan ve Hikino’nun (2010) Türkiye bağlamında 2005 yılında çalışan sayısına göre sıralama yaptığı çalışmasına bakıldığında en büyük 50 iktisadi aktörün 28’inin işletme grubu, 18’inin devlet işletmesi 3’ünün yabancı sermayeli 1 tanesinin de zincir mağazası şeklinde örgütlenmiş olduğu gözlenmektedir. Aynı çalışma bize en büyük 5 ekonomik aktörün işletme grubu şeklinde örgütlendiğini ve bu işletme gruplarının da %32’lik bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma Türkiye çerçevesinde değerlendirildiğinde işletme gruplarının diğer iktisadi iş örgütlenmeleri karşısında daha öncü bir konumda olduğu belirtilebilir (Çolpan ve Hikino, 2010: 491-495).

İşletme grupları üzerine Türkiye’de de 1990’lardan itibaren bir araştırma yazını belirmeye başlamıştır. Türkçede “holdingler” veya “aile holdingleri” olarak adlandırılan işletme gruplarının doğuşunu ve devletle ilişkilerini (Gülfidan, 1993; Buğra ve Üsdiken, 1995), oluşumlarını (Buğra ve Üsdiken, 1995; Üsdiken, 2008), benzerliklerini ve farklılıklarını (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001), çeşitlenme düzeylerini (Polat ve diğerleri, 2003), türlerini (Yaprak ve diğerleri, 2007), yönetim kurulu yapılarını (Üsdiken ve Öktem, 2008), çeşitlendirme stratejilerinin evrimini (Karaevli,2008), uluslararasılaşma motivasyonunun yeni ülkelere giriş stratejilerine etkisini (Mert, 2012), uluslararasılaşmalarını (Dirlik, 2014b) inceleyen araştırmalar yapılmıştır.

İşletme gruplarının kuruluş ve gelişim süreçleri ile ülkenin ekonomik ve siyasi politikaları arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Türkiye’nin ekonomik tarihi üzerine yapılmış olan birkaç çalışmanın (Çolpan ve Hikino, 2008; İlhan, 2011; Buğra, 2013) sonuçlarına baktığımızda en büyük olarak adlandırılan firmaların çoğunun ikinci dünya savaşı sonrasında kuruldukları görülmektedir. Türkiye’de meydana gelen siyasal kararlar ve gelişmeler, doğrudan ya da dolaylı olarak, piyasaların gelişimini etkilemiş ve işletme gruplarının stratejilerini belirlemelerinde önemli bir unsur olmuştur (Buğra, 2013: 84). Bu duruma verilebilecek en iyi örnek, yeni bir alanda faaliyet gösterme kararı veren bir işletme grubunun içinde yer alacağı sektörü belirlerken, piyasalardan yansıyan belirtilerin değerlendirilmesi yolunu seçmek yerine devlet yetkililerinin öneri ve tavsiyelerini daha fazla tercih etmeleridir. Bu durum, devletin genel anlamda özel girişimcilere ve piyasadaki alternatif güç kaynaklarına duyduğu güvensizlik nedeniyle, yeni alanlarda ekonomik işlevleri gerçekleştirmek üzere güvendiği kişilerin başında olduğu birkaç şirketi destekleme eğilimi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Buğra, 2013: 85).

İlhan (2011: 27-40) yapmış olduğu çalışmada Türkiye’de kurulan işletme gruplarını kronolojik bir sırayla ele alarak, ortaya çıkışlarını 1980 öncesi devlet korumacılığının olduğu ithal ikameci dönem, 1980 ve 1990 arası devlet korumacılığından liberal sisteme geçiş dönemi ve 1990 sonrası finansal serbestleşme dönemi olarak üç ana dönemde incelemektedir. Bu üç dönemde kurulan işletme grupları Tablo 1’de gösterilmektedir. Çalışmada 1980 öncesi dönem ele alınırken Cumhuriyetin kuruluşundan önceki dönem, kuruluşla birlikte gelen ve buhrana kadar süren liberal dönem, Büyük Buhranın ardından gelen 1930-1938 devletçilik dönemi, 2. Dünya Savaşının etkilerinin hissedildiği 1938-1945

arası dönem, 1946 sonrası çok partili hayata geçiş ve 1950-1960 arası Demokrat Parti iktidarının uyguladığı dışa açılma dönemi, son olarak ithal ikameci politikaların uygulandığı 1960-1980 arası planlı kalkınma dönemi ifadelerine yer verilmektedir.

Tablo 1: Türkiye’de Kurulan İşletme Grupları

Kuruluş Yılı	İşletme Grubu Adı
1910	Atay Holding
1916	Karavelioğlu Şirketler Grubu
1918	Dedeman Holding
1923	Çukurova Holding
1926	Koç Holding
1932	Sabancı Holding
1935	Bayraktarlar Holding
1936	Koçer Şirketler Grubu
1937	Hayat Holding
1937	Ulusoy Holding
1938	STFA Grup
1940	Nema Holding
1942	Eczacıbaşı Holding
1945	Hızıroğlu Holding
1949	Anadolu Grubu
1950	Doğan Holding
1952	Boyner Holding
1953	Zorlu Holding
1954	Alarko Şirketler Topluluğu
1957	Demirören Şirketler Grubu
1966	Sanko Holding
1966	Doğuş Grubu
1972	Kibar Holding
1972	Okan Holding
1976	Silkar Holding
1977	Işıklar Holding
1987	Fiba Holding
1991	Ekbir Holding
1995	Saran Holding
1997	Kamer Holding

Kaynak: Türkiye’de Kurulan İşletme Grupları (İlhan, 2011: 27-40).

Çolpan ve Hikino (2008)’ ya göre ise Türkiye’de işletme gruplarının kurulmalarını üç dönemden bahsederek açıklamak mümkündür. Araştırmacılar, ilk dönem işletme gruplarını Koç, Sabancı ve Çukurova gibi grupların faaliyete başladığı 1920-1930 yılları olarak ele almıştır. Söz konusu çalışmada İkinci dönem işletme grupları 1950’lerde

Demokrat Parti'nin uyguladığı ekonomi politikalarının neticesinde Borusan, Yaşar ve Anadolu gibi grupların olduğu dönem, üçüncü dönem işletme grupları ise Zorlu, Sanko, Ciner ve Fiba gibi 1980 sonrası ekonomik liberalleşme döneminde ortaya çıkan gruplar olarak değerlendirilmektedir. Çolpan ve Hikino (2008) bu sıralamayı yaparken işletme gruplarının kurulduğu tarih olarak grubu oluşturan ilk şirketin kurulduğu tarihi esas almıştır. Oysa işletme grubunun oluşması için birden fazla şirkete sahip çeşitlenmiş bir yapının oluşması gerekmektedir.

Çolpan (2010) Türkiye'de çeşitlenme stratejisini incelerken iki ayrı dönemden bahsetmektedir. En büyük 50 ekonomik aktörün listede yer aldığı işletme gruplarını 1980 yılı öncesinde faaliyetlerinin çeşitliğine bağlı olarak erken dönem ve geç dönem grupları olmak üzere iki kategoriye ayırmakta ve çeşitlenme derecesi ile yönü açısından kıyaslamaktadır. Elde edilen sonuçlar iki dönem arasında çeşitlenme açısından anlamlı bir fark olmadığını, çeşitlenmenin yönü açısından bakıldığında ise 2000 yılından sonra istatistiksel olarak kuvvetli bir bağ olmasa da yine de bir fark olduğunu göstermektedir.

Özkara ve diğerleri (2008: 59-83) ise çalışmalarında işletme gruplarının çeşitlenme türlerini (ilişkili, ilişkisiz), çeşitlenme yollarını (kurma, satın alma) ve uluslararasılaşmalarını 1980 yılını baz alarak değerlendirmektedir. Araştırmacılar 1980 yılından önce kurulan işletme gruplarını eski, 1980 yılından sonra kurulan işletme gruplarını ise yeni işletme grupları olarak kategorileştirmiştir. Çalışma sonucunda iki kategori arasında çeşitlenme türleri açısından anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Bu sonucun Çolpan (2010) bulgularından farklı olmasını Özkara ve diğerleri'nin (2008: 59-83) çalışmasında daha küçük işletme gruplarının da yer alıyor olmasına bağlı olarak açıklanabilir. Aynı çalışmada çeşitlenme yolları açısından adlandırdıkları, yeni şirketlerin grup bünyesinde kurulması yoluyla mı yoksa satın almayla mı gerçekleştiği açısından karşılaştırıldığında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Uluslararasılaşma açısından bakıldığında ise yabancı şirketlerle Türkiye de kurulan ortaklıklar açısından eski ve yeni dönem arasında gözle görülür bir fark olduğu eskilerin bu yönden yenilerin çok önünde olduğu bulunmuştur (Özkara ve diğerleri, 2008: 59-83).

Karaevli (2008: 85-107) ise Türkiye'deki işletme gruplarını incelerken 1990'ların ortalarından sonraki süreçte işletme gruplarının ne yönde değişiyor olduğunu incelemekte

ve Gümrük Birliğine giriş ve yaşanan ekonomik krizlerin etkileri üzerinde durmaktadır. Karaevli (2008: 85-107) yapmış olduğu çalışma ışığında Türkiye'deki işletme gruplarında çok odaklı çeşitlenme stratejisinin egemen olduğunu, bunu işletmelerin herhangi bir kriz anında kendilerini koruma içgüdüleriyle ve devlet teşvikleriyle yaptıklarını ve günümüzde hala da yapmaya devam ettiklerini göstermektedir. Aynı çalışma artık işletmelerin finansal durumlarını negatif yönde etkileyen sektörlerden çıktıklarını da göstermektedir.

Türkiye'de birden fazla sektöre genişleyen ilk holdingleşme denemesi bir devlet iktisadi kuruluşu olan Sümerbank'ta görülmüş, bununla birlikte özel sektörde aile sahipliğindeki holdingler özellikle 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkmaya başlamıştır (Akça, 1998: 207). Türkiye'de "holding" adı altında ilk özel işletme grubunun 1963 yılında Koç Holding'in kurulmasıyla birlikte ortaya çıktığı ve daha sonrada yaygınlaştığı görülmektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 47). Yaygınlaşmasına Sabancı şirketleri grubunun Koç Holding'i örnek alarak 1967'de holdingleşme sürecine girmesi verilebilir (Buğra, 2013: 262). 1960'lardan sonra da çok sayıda işletme grubunun "holding" veya "grup" adı altında bütünleşerek, Koç ve Sabancı gibi büyük aile holdinglerini kendilerine örnek alarak oluşturuldukları görülmüştür. Ancak holding adının aynı zamanda bir meşruiyet kaynağı olarak görülmesi, ekonomik ölçeği küçük olan birçok grubun da bu ad altında örgütlenmesi sonucunu doğurmuştur. Buğra'nın (2013: 256) mülakat yaptığı bir yöneticiden aktardığı üzere, bazıları adeta "gecekondu holdingi" olarak kurulmaktadır. Son yıllarda holding adının yıpranması ve meşruiyetini kaybetmesi sebebiyle, yeni oluşan işletme gruplarının holding yerine daha çok "grup" ya da "topluluk" adı altında yapılandığı görülmektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 58).

Türkiye'de 1980 öncesinde kurulan işletme gruplarının çeşitlenme düzeyinin 1980 sonrasında kurulanlar ile farklı olduğunu söyleyen araştırmacılar (İlhan, 2011; Özkara ve diğerleri, 2008) olduğu gibi benzer olduğunu söyleyen araştırmacılar (Çolpan ve Hikino, 2008; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001) da bulunmaktadır. Yeni işletme gruplarının, daha önce çeşitlenme düzeylerini artırmış olan eski işletme gruplarını yakaladıkları görülmektedir. Hem eski dönem, hem de yeni dönem işletme gruplarının ortak özelliği olan ilişkisiz piyasalara açılma durumunun, borsanın gelişimi ile birlikte az da olsa değiştiğini, yeni dönem işletme gruplarının çeşitlenme eğiliminin eskilere göre daha düşük olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (İlhan, 2011). 1990'lardan sonra kurulan

işletme gruplarının pazara girişlerde karşılaştıkları yoğun rekabet koşulları ve tekelleşmenin engellenmesi için getirilen yasal sınırlamalar gibi sebepler, bu işletme gruplarının yurt içinde çeşitlenme düzeylerinin daha düşük kalmasının nedeni olarak düşünülebilir. Buna karşılık, 1990’lardan sonra Türk işletme gruplarının Gümrük Birliği, devlet teşvikleri, vergi indirimleri gibi kolaylıklarla yurt dışında çeşitlenme fırsatlarını değerlendirerek küresel ölçekte oyuncu olma stratejisi izledikleri görülmektedir (Çolpan, 2010: 522). Son dönemde, Türkiye’deki büyük işletme gruplarından bazılarının bazı endüstrilerden satış yaparak çıktıkları ve daha az sayıda endüstri grubunu hedef alan “çok odaklılaşma” stratejisini takip ettikleri görülmektedir (Karaevli, 2008: 98).

İşletme gruplarının özelliklerini ve onları diğer örgüt türlerinden ayıran vasıflarını anlamak için öncelikle işletme gruplarının tanımlarına ve diğer örgütsel formlardan farklarına bakmak gerekmektedir. İlk adım olarak yukarıda yer alan ve yazındaki diğer işletme grubu tanımları ve Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda bu örgüt tipinin üç ortak tema etrafında oluştuğu çıkarımında bulunulabilmektedir. İlk tema işletme gruplarının çeşitlenme eğilimlerinin çok yüksek olduğu ve çeşitlenmenin ilişkisiz bir nitelik taşıdığıdır, ikinci tema işletme gruplarının ana holding denen bir çatıdan oluştuğu ve kendisine bağlı firmaların yasal olarak birbirinden ayrı varlıklar olup grubun bir merkezden yönetildiğidir, üçüncü tema ise firmaların aile şirketi halini korur olmaları şeklinde özetlenebilmektedir.

İşletme grupları varlıklarının sürekliliğini sağlayabilmek, firma faaliyetlerini yönetip kontrol etmek, diğer işletme gruplarından farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünebilmek gibi çeşitli nedenlerle başlangıç aşamasında olmasa bile şirketlerin faaliyetlerinin büyümesiyle birlikte ilerleyen dönemlerde bir takım çeşitli düzenlemelere, ilkelere, yasalara ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu düzenlemelerden biri de kurumsal yönetiştir.

1.2. Kurumsal Yönetişim Kavramı

Öncül yazın incelendiğinde, şirketlerin devamlılığının bir güvencesi olarak kabul edilen kurumsal yönetişim tanımı konusunda bir fikir birliği bulunmadığı görülmektedir. Ancak farklı kaynaklarda birbirine benzer tanımlar yer almaktadır. Greif (2005) ’e göre

kurum; sosyal yapı içinde davranış düzenliliği sağlayan bir kurallar, inançlar, normlar ve örgütler sistemidir. Shleifer ve Vishny (1997) kurumsal yönetişimi, “*şirketlere finansal kaynak sağlayanların, yatırımlarına bir getiri elde etmelerini güvenceye alma görevi*” olarak tanımlamaktadırlar.

Kula (2006) kurumsal yönetişimi, “*şirketin fon sağlayıcılarının yatırımlarının korunmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamalar*” olarak tanımlamaktadır. Kula (2006) ’ya göre kurumsal yönetişim şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD, 2002) kurumsal yönetişimi, “*modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi*” olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal yönetişim, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olup, işletmenin sistem haline gelmesidir (Karpuzoğlu, 2004: 71, Bilgin, 2007: 29).

Mitton (2002) kurumsal yönetişimi, azınlık hissedarlarının, şirket yöneticileri ve kontrolü elinde tutan hissedarların sömürsünden korunmasını sağlayan bir araç olarak ele almaktadır.

İngiltere’de kurulan “Kurumsal Yönetişimin Finansal Yönleri Komitesi’nin (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance) Başkanı Adrian Cadbury’nin ismiyle “Cadbury Raporu” olarak anılan raporda, kurumsal yönetişim “*anonim ortaklıklarda yönetim ve denetime ilişkin bir sistem*” olarak tanımlanmaktadır (The Cadbury Report, 1992: 14). Suto (2000: 9) kurumsal yönetişimi, çeşitli paydaşlar arasındaki menfaat çatışmalarını çözerek kurumu denetleyen ve kontrol eden bir sistem olarak ele almaktadır.

Denis ve McConnell (2001: 1) kurumsal yönetişimi, “*bir şirketin faaliyetine devam edebilmesi için kararlar alan ve kendi çıkarlarını gözetmeye meyilli olan yöneticileri,*

şirketin pay sahipleri için şirket değerini maksimize edecek kararlar almaya teşvik eden, kurumsal ve piyasa bazlı mekanizmalar seti” olarak tanımlamaktadır.

Tuna (2007: 213) ’ya göre şirketlerde kurumsal yönetim, hissedarlar, yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkilerin kurallarını belirleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burada verilmeye çalışılan literatür ışığında, kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleri doğrultusunda hissedarların ve diğer çıkar gruplarının ihtiyaçlarına hizmet eden, onlar için firma değerini maksimum edecek kararlar almaya yönlendiren, firma faaliyetlerini yöneten ve kontrol eden bir mekanizmalar seti olarak tanımlanabilmektedir.

(Babuşcu, 2007: 329) kurumsal yönetimi “*geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi, dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları”* olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetimin başlıca amaçları; Babuşcu (2007: 329)

- Tepe yöneticilerin sahip oldukları güç, yetki ve sorumlulukları kötüye kullanarak kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarını engellemek,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Vekalet maliyetlerinin azaltılması,
- Azınlık hisselerine sahip paydaşların haklarının korunması,
- Tarafların karşılıklı yükümlülüklerinin belirlenmesi,
- Yönetimde şeffaflığın sağlanması,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güvenliğinin sağlanması,
- Şirketin performansını artırarak büyüme ve karlılığı sağlaması, olarak sıralanabilir.

Söz konusu amaçlar doğrultusunda alınan kararlar ile kurumsal yönetimin bir diğer ifade ile işletmenin sistem haline dönüşmesinin aile işletmelerine maddi ve/veya manevi açıdan sağlayacağı faydaları; Babuşcu (2007: 330)

- Krizlere karşı daha dayanıklı bir işletme yapısına kavuşulması neticesinde krizlerin daha kolay atlatılabilmesi,
- Performansın artması,
- Düşük maliyetli ulusal ve/veya uluslararası finansal kaynaklara erişebilme imkanı, uluslararası sermaye piyasalarından kaynak temin edilebilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi,
- Rekabet gücünün artmasının yanı sıra rekabet ortamı oluşturarak sektör ve piyasaların canlanmasının sağlanması,
- Ulusal ve uluslararası arenada şirket itibarının ve şirkete güvenin artması,
- Yurtiçi ve/veya yurtdışı menşeli firmalarla ortaklıklar kurulmasının kolaylaşması,
- Şirket değerinin artması,
- Sürdürülebilirliğin ve gelecek kuşaklara geçişlerin sağlanması şeklinde sıralamak mümkündür.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, farklı kurumsal yönetim düzenlemeleri olmasına rağmen, dünyada kurumsal yönetim modelleri genel olarak iki grupta incelenmektedir. Bunlar, Anglo-Saxon ve Kıta Avrupa'sı yaklaşımlardır.

Anglo-Saxon (piyasa temelli) model, Amerika ve İngiltere'de şekillenmiş ve kurumsal yönetimde hissedar temelli bir bakış açısını benimsemektedir. Şirketlerin kuruluş aşamasında sermaye riskini üstlenen pay sahiplerinin beklentilerine odaklanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, yönetim hissedarların çıkarlarına hizmet etmek zorundadır. Gelter (2008: 21) Anglo-Saxon sisteminde şirket paylarının bir pay sahibinin veya grubunun tek başına ortaklığı kontrol edemeyeceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle ortaklığın çok sayıda pay sahibine dağıtıldığını ileri sürmekte ve dolayısıyla pay sahiplerinin şirket işlerini kontrol etme gücünün düşük olduğu için, pay sahipliği mevkiinin değerinin artırılması amacını ön plana çıkardığını vurgulamaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışında yer bulan bir diğer sistem ise, hissedar ve yöneticiler de dahil olmak üzere ne kadar paydaş varsa hepsinin haklarının korunması ve beklentilerinin karşılanmasını ifade eden (şirket grubu temelli) Kıta Avrupası Modeli'dir (Gelter, 2008: 21). Bu modele göre, şirketlerin varlık nedeninin doğrudan veya dolaylı olarak ilişkide bulunduğu tüm pay sahiplerinin beklentilerinin karşılanması öncelikli konuyu oluşturmaktadır. Sahiplik ya da kontrol birkaç kişide toplanabilmektedir. Gelter (2008: 21) Kıta Avrupa'sı modelinde pay sahipliğinin yaygın olmaktan ziyade daha blok bir yapıda olduğu ve büyük pay sahiplerinin yönetimde daha güçlü ve etkili olduğunu vurgulamaktadır.

OECD'nin 1999 yılında yayınladığı ve 2004 yılında revize ettiği kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından kendi kurumsal bağlamları ele alınarak kullanıldığı görülmektedir. Türkiye'deki kurumsal yönetim sistemi ise Kıta Avrupa'sı sisteminin özelliklerini yansıtmaktadır (Demirağ ve Serter, 2002: 42).

İşletmelerde hak sahibi olduğunu düşünen yatırımcıların söz sahibi olanlar üzerindeki kontrolünü sağlayacak mekanizmalar bulunmaktadır. Bu mekanizmalar aracılığıyla hak sahibi olan kişiler söz sahibi olan kişileri kontrol edebilmektedir. Bu mekanizmaların amacı, yöneticilerin şirket amaçlarıyla örtüşmeyen davranışlarda bulunmasını engellemek ve şirketin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetine devam etmesini sağlamaktır. Bu mekanizmalar şirket içi ve şirket dışı olarak ikiye ayrılmaktadır. Türkiye bağlamında şirketiçi mekanizmaların şirket dışı mekanizmalara göre daha işlevsel olması sebebiyle çalışmayla ilişkili olarak şirket içi mekanizmalardan birisi olan yönetim kurulları ele alınmaktadır.

1.3. İçsel Bir Kurumsal Yönetim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları

Yönetim kurulları; hesap veren taraflar (şirket yönetimi) ile, onların hesap vermek zorunda olduğu taraflar (hissedarlar, paydaşlar) arasındaki bağı sağlayan organlardır. Bu nedenle yönetim kurulları, kurumsal yönetim sisteminin merkezinde yer alır (Cadbury, 2002: 34). Kurumsal yönetimle ilgili gerçekleştirilen çalışmalar arasında yönetim kurullarına odaklanan çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür (Daily ve Dalton,

1993; Tian ve Lau, 2001; Daraghma ve Alsinawi, 2010). Yönetim kurulu bir şirketin en önemli organı olarak kabul edilmektedir. Bu kısımda öncelikle yönetim kurulunun işlevlerine yer verilerek, ardından yönetim kurullarıyla ilgili yaklaşımlara ve son olarak da ortak yönetim kurulu üyeliklerine değinilmektedir.

1.3.1. Yönetim Kurullarının Rollerini

Literatürde yönetim kurulu üyelerine atfedilen üç rol bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin şirketin iç faaliyetleriyle ilişkili olarak kontrol ve danışmanlık rolü bulunurken, şirketin dış faaliyetleriyle ilişkili olarak kaynak sağlama rolü bulunmaktadır (Koçer, 2006: 51; Üsdiken ve Öktem, 2008; Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2008: 56). Yönetim kurulları tarafından gerçekleştirilen bu üç rol çeşitli görev ve işlevleri görüntülemek için bir şemsiye oluşturmaktadır.

1.3.1.1. Kurulların Kontrol Rolü

Yönetim kurulları, firma yöneticilerinin organizasyon çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını ön planda tutarak hissedarların aleyhine faaliyetlerde bulunmaları ihtimaline karşı, hissedar koruması sağlayan içsel bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır (Donaldson ve Davis, 1991; Daily ve Dalton, 1994; Johnson ve diğerleri, 1996). Firma yöneticileri, dahil oldukları şirketlerde en üst seviyede bulunmalarının kendilerine sağladığı avantajla, firma kaynaklarını kendi özel çıkarları için kullanma potansiyeli taşımaktadır. Bu potansiyel her yönetici adayı için vardır ve bu ihtimalin gerçekleşmesi, şirketin finansal performansının zarara uğramasının dışında hissedar çıkarlarının korunmaması, firmaya duyulan itibarın azalması, hile ve yolsuzluk, yönetimin eksik ya da hatalı kararlar alması gibi köklü sonuçlar doğurmaktadır (Erdoğan, 2006: 122). Bu tehlikelerin önüne geçilebilmesi için şirketlerin yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü bir yapı tarafından kontrol edilmesi gerekmektedir. Anonim şirketlerde bu görevi yerine getiren organ yönetim kurullarıdır. Yönetim kurulları kontrol işlevlerini, yöneticilerin işe alınması veya işine son verilmesi, yöneticilerin verdiği kararların onaylanması veya onaylanmaması, onaylanan kararların uygulama aşamasında nasıl uygulandığının izlenmesi, üst yönetimin performanslarının değerlendirilmesi, performansın değerlendirme aşamasında performansı beğenilen yöneticilerin ücret ve primle ödüllendirilmesi, hissedar menfaatleriyle çelişen

uygulamalarda bulunulan yöneticilerin işine son verilmesi, yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesi gibi uygulamalarla yerine getirmektedirler (Ziyaoğlu, 2009: 6).

Yönetim kurulu üyeleri, kurumdaki örgütsel yapıyı ve yönetim mekanizmalarının etkin bir şekilde işleyip işlemediğini düzenli olarak kontrol etmelidir. Yönetim kurulu üyeleri gerekli görüldüğü takdirde bu mekanizmalarda yeniliklere veya değişikliklere gitmektedirler. Sonuç olarak yönetim kurulları, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek hissedarın aleyhine faaliyetlerde bulunmalarını engelleyerek firmanın finansal performansına katkıda bulunmaktadır (Zahra ve Pearce, 1989).

1.3.1.2. Kurulların Danışmanlık Rolü

Yönetim kurulları katkı sağlama işlevlerini, firmanın insan sermayesine katkıda bulunarak yerine getirirler. Şöyle ki, yönetim kurulu üyeleri çoğunlukla geçmişlerinde fazlaca iş tecrübesi olan ve önemli pozisyonlarda görev yapmış kişilerdir. Bu tecrübeleriyle firma yönetimine rehberlik eder ve tavsiyelerde bulunurlar (Hendry, 2005; Johnson ve diğerleri, 1996; Daily ve Dalton, 1994; Pfeffer, 1973). Yönetim kurulu üyeleri, değerli yorumları ve tavsiyeleriyle, yöneticilere bilhassa strateji oluşturma aşamasında yol gösterirler. İlave olarak, yönetim kurulları kendileri de doğrudan firma stratejilerinin oluşturulma süreçlerine dahil olabilirler. Yönetim kurullarında birçok aktif veya emekli CEO'nun ve icradan sorumlu profesyonellerin bulunması, firma stratejilerinin belirlenmesi sürecinde bu kişilerin uzmanlıklarından deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanmayı sağlayacaktır (Johnson ve diğerleri, 1996).

Bazı firmalarda, yönetim kurullarının katkı sağlama işlevi diğer işlevlerinin çok önündedir. Bunun nedeni ise yüksek rekabet veya yüksek yönetici arzı gibi dışsal kontrol mekanizmalarının olduğu pazarlarda içsel kontrol mekanizmalarına olan ihtiyacın azalmasıdır. Bu koşullarda faaliyet gösteren firmalar için yönetim kurullarını daha çok katkı sağlama işlevi ön plana çıkar. Bundan dolayı bu firmalarda yönetim kurulu oluşturulurken yüksek deneyime ve uzmanlığa sahip üyelerin atanması eğilimi yüksektir (Johnson ve diğerleri, 1996).

1.3.1.3. Kurullarının Kaynak Sağlama Rolü

Yönetim kurulları, firmanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan kıt kaynaklara ulaşabilme anlamında firmaya kaynak sağlama işlevini yerine getirirler (Pfeffer, 1972; Peng ve diğerleri, 2000). Bu anlamda, yönetim kurulları firmayı sınırlarının dışına çıkaran işlevleriyle, firmanın dış çevreyle olan bağını kurarlar (Daily ve Dalton, 1994). Bunu ise firma için kritik öneme sahip; sermayeye ulaşma, bilgiye sahip olma ve yasallaşma gibi konulardaki yardımlarıyla gerçekleştirirler (Muth ve Donaldson, 1998).

Örneğin, finansal kurumlarla ilişkisi olan üyeler bu kurumlardan kredi sağlanmasını kolaylaştırabilmektedirler (Pfeffer, 1973). Benzer şekilde firmalar yönetim kurullarına eski bürokratları ve askerleri atayarak, devletle iyi ilişkiler kurabilmekte ve kurulan bu iyi ilişkiler sayesinde devletin kontrol ettiği kaynaklara ulaşma imkânı bulabilmektedirler. Yönetim kurullarında eski bürokratların ve askerlerin bulunması firmaya aynı zamanda yasallaşma ve prestij kazanma gibi avantajlar sağlamaktadır (Zahra ve Pearce, 1989; Muth ve Donaldson, 1998; Zald, 1969).

Ayrıca, güçlü bağları olan üyelerin yönetim kurullarında bulunması firmanın faaliyet gösterdiği pazar veya rakipleri hakkındaki kritik bilgilere sahip olmasını sağlayabilir (Muth ve Donaldson, 1998; Lang ve Lockhart, 1990). Özellikle belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde, firmalar bu üyelerin sağlayacağı bilgiyi kullanarak bu belirsizliği azaltabileceklerdir (Peng ve diğerleri, 2001).

1.4. Ağ Kuramı Bakış Açısıyla Yönetim Kurulları

Yönetim kurullarının en ideal kurul yapısının nasıl olması gerektiği sorusunun cevabı konusunda akademik anlamda yapılan çalışmalarda farklı teorilerin bakış açıları, farklı kurul yapılarının önerilmesi sonucunu doğurmaktadır. Jensen ve Meckling (1976), sahipliğin dağıldığı buna karşın bir ya da birkaç kişi tarafından kontrol edilen örgütlerde, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin çıkarlarının çatışabileceğini, bu nedenle yöneticilerin (vekillerin) sıkı bir şekilde denetlenmesinin ve yöneticilerin çıkarları ile sahiplerin (asillerin) çıkarlarının uyum içinde olduğundan emin olunmasının gerektiğini belirterek bu görevin de yönetim kurullarına ait olduğunu söylemektedirler (aktaran,

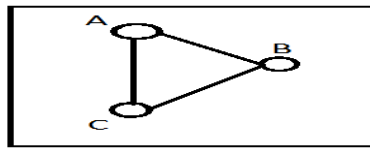
Pandya ve Bathala, 2013: 88). Bu çalışma ağ kuramı üzerinden yürütülmektedir. Ağ kuramıyla ilgili ilk olarak kavramsal bilgiler verilerek konuya giriş yapılmış, daha sonra sosyal ağ kuramı ve sosyal ağ kuramının gelişimi üzerinde durulmuş, son olarak ise yapılan ağ analizi sonuçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ağ kuramıyla ilgili analizde kullanılan kavramlara yer verilmiştir.

1.4.1. Ağ Kavramı

Ağlar sistemi oluşturan parçaların karşılıklı etkileşimi ile beliren karmaşık sistemleri göstermenin paradigmatik bir yolu olarak günümüzde ortaya çıkmaktadır (Gürsakar, 2009:41). Doğada doğrusallığın çok az rastlanan bir durum olduğu bilinmektedir. Doğrusal olmayan yapıların anlaşılması ve ifade edilmesi; karmaşık ağların çizilmesini, sınıflandırılmasını, analiz edilmesi ve yorumlanmasını gerektirmektedir (Gürsakar, 2009: 41).

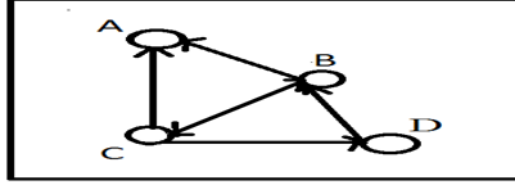
Newman (2010: 168) 'a göre ağ, düğümler ve kenarlar olarak adlandırılan ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşan bir öğeler setidir. Düğüm bir ağdaki en küçük birimdir. Sosyal ağlarda düğümler, aktörleri organizasyonları veya ülkeleri; bunlar arasındaki bağlar ise arkadaşlık, iş gibi iki düğüm arasındaki bağlantıyı temsil eden ilişkilerden oluşmaktadır (De Nooy–Mrvar–Batagelj, 2007:6). Çeşitli ağ analizi programlarında ağda bulunan düğümler için birim, nokta, köşe (vertex); bağlantılar için ise kenar (edge), çizgi, bağ gibi terimler kullanılmaktadır. Herhangi bir ağdaki düğümlerin çok olması ağın büyük olduğunu göstermektedir (Gürsakar, 2009:68). Düğümler arasındaki bağlantı, yönüne ilişkin bir ok olmadan gösterilmiş ise yönsüz bağlantı (non directed edge) ya da simetrik bağlantı; düğümlerin arasındaki bağlar yönlü oklarla gösterilmiş ise yönlü bağlantı (directed edge) ya da asimetric bağlantı olarak adlandırılmaktadır (Gürsakar, 2009: 69).

Şekil 1: Üç Düğüm ve Yönsüz Bir Bağlantıdan Oluşan Ağ.



Kaynak: Tüzüntürk, 2012: 12

Şekil 2: Dört Düğüm ve Yönlü Bir Bağlantıdan Oluşan Ağ.

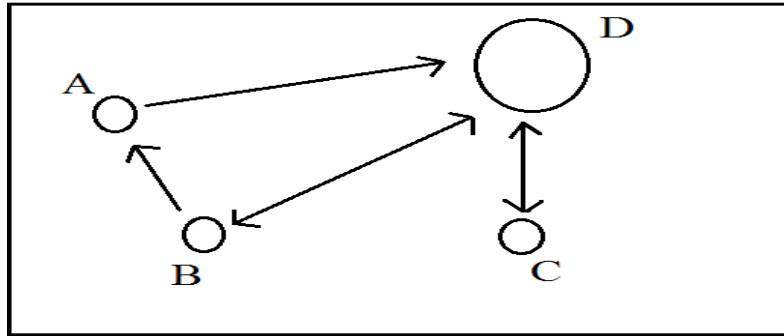


Kaynak: Tüzüntürk, 2012: 13

Şekil 2’de karşılıklı ilişkili veya bağlantılı düğümleri birleştiren çizgilerin iki ucunda da ok vardır (örneğin, c ve b düğümleri arasında). Bir düğümden diğer düğüme sadece tek yönlü bağlantının olduğu bir durumda çizginin ucunda tek yönlü (örneğin c’den d’ye doğru) bir ok bulunmaktadır. Yönsüz çizgilere sahip bir çizgi yönsüz çizge olarak adlandırılır. Yönlü çizgilere sahip bir çizge/ağ ise, yönlü çizge olarak adlandırılmaktadır.

Şekil 1 ve 2’deki ağın her bir düğümünü temsil eden dairelerin veya noktaların her biri aynı büyüklüktedir. Her bir düğüm bağlantılı olduğu kenar sayısı adedi ile orantılı olarak farklı büyüklüklerde (Bkz. Şekil 3, düğüm d), aynı bağlantı sayısına sahip düğümler ise aynı büyüklükte gösterilebilir (Bkz. Şekil 3, düğüm a, b, c).

Şekil 3: Farklı Düğüm Büyüklüklerine Sahip Yönlü Ağ

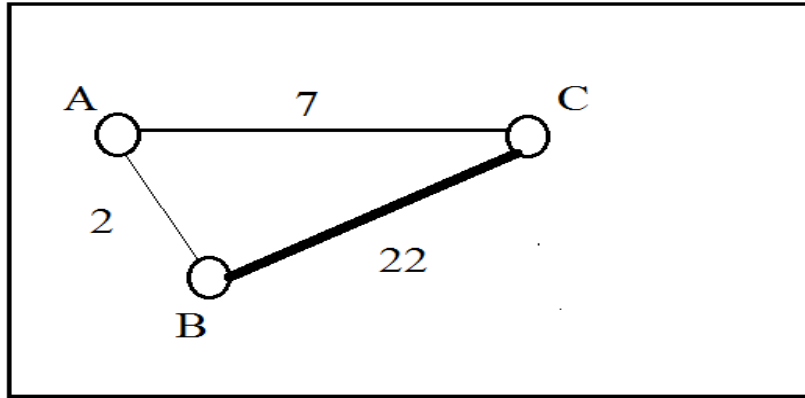


Kaynak: Tüzüntürk, 2012: 13

Her bir çizginin bir sayısal değer taşıdığı değerli yönlü ağ veya ağırlıklı yönlü ağ olarak adlandırılan ağlar ağ gösteriminin farklı bir yoludur (Wasserman–Faust, 2005: 140). Değerli ağ eğer yönsüz ise sadece değerli ağ olarak adlandırılır.

Değerli ağda çizgilerin üzerindeki sayısal değerler iki düğüm arasındaki bağlantının tekrar sayısını veya frekansını gösterir. Şekil 4'te A, B ve C kişileri arasındaki örgüt ağında çizgiler üstündeki rakamlar işletme gruplarının yönetim kurulu üyelerinin birbirleriyle bir faaliyet dönemi içerisinde karşılaşma sayılarını göstermektedir. Örneğin A ve B kişileri bir faaliyet döneminde 2 defa, A ve C kişileri ise faaliyet döneminde 7 defa karşılaşmaktadır.

Şekil 4: Farklı Çizgi Kalınlıklarına Sahip Ağ



Kaynak: Tüzüntürk, 2012: 15

Fiziksel, biyolojik, sosyal temelli ağlardaki bağlantıları inceleyen yeni bir bilim dalı olan ağ bilimi, ağ davranışlarının ortak ilkelerini araştırmaktadır. Bu alanın alt dalları arasında; dinamik ağ analizi, sosyal ağ analizi, karmaşık ağlar ve çizge kuramı yer almaktadır (Gürsakar, 2009: 57). Çalışmamızın konusu itibariyle ağ kuramlarından sosyal bilimlere ait bir kuram olan sosyal ağ kuramı üzerinde durulmaktadır.

1.4.2. Sosyal Ağ Kuramı

İnsanlar sosyal ilişkilerin karmaşık yapısı içinde her bir ilişki bir ağı temsil etmek üzere (örneğin: arkadaşlık ilişkisi-arkadaşlık ağı; akrabalık ilişkisi-akrabalık ağı; ticaret ilişkisi-ticaret ağı ve benzeri) birçok ağ içinde birbirine bağlıdırlar. Bu karmaşık ilişki yapıları “Sosyal Ağ Analizi (Social Network Analysis)” ile incelenmektedir.

Sosyal Ağ Kuramı; aktörler arası ilişkilerden büyük organizasyonlara kadar geniş bir alanda, birimler arasındaki ilişkilerin tanımlanması ve haritalandırılması amacıyla uygulanan ve bilgi akışının nasıl yapılandırıldığına odaklanan bir kuramdır. Bu kurama

göre aktörler arasındaki ilişkiler sosyal ağları oluşturur. “Bu ağlar, aktörler arasında kaynakların nasıl yayıldığını ve hangi alt grupların diğerlerine oranla daha bağlantılı olduğunu açığa çıkarmaktadır” (Doğan, 2010: 11). Sosyal ağ paradigmasının temel ilgi alanı, sosyal yapıların fırsatları, davranışları ve anlamları nasıl kolaylaştırdığını ve kısıtladığını anlamaktır. Sosyal ilişkileri analiz etmede kullanılan “Sosyal Ağ Analizi”; sosyoloji, antropoloji, coğrafya, sosyal psikoloji, iletişim, enformasyon, işletme, ekonomi ve biyolojide kullanılan temel bir tekniktir. Sosyal ağ analizinin amacı, bir sosyal ağın yapısını inceleyerek bir aktör veya bir gruba ilişkin çıkarımlar yapmak, bilgi üretmektir (Gürsakar, 2009:187). Sosyal ağ analizi çıplak gözle görülmesi mümkün olmayan şeylerin görülmesini sağlamaktadır (Kadushin, 2005:142). Sosyal ağ analizi, temelde insanlar arasındaki enformel bağlantıların açığa çıkarılması için bir grup içindeki iletişim, haberdar olma, güven ve karar alma ilişkileri gibi sosyal ilişkilerin yapısını incelemektedir (Ehrlich–Carboni, 2005:1). Literatürde birçok Sosyal Ağ Analizi tanımına rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

- Sosyal bilimlerde sosyal aktörler arasındaki etkileşimin çalışılmasına dayalı yapısal yaklaşıma sosyal ağ analizi denmektedir (Freeman, 2004: 2).
- Sosyal ağ analizi, kişiler veya gruplar gibi sosyal aktörler arasındaki ilişki örüntülerinin disiplinli bir araştırması olarak tanımlanabilmektedir (Breiger, 2004: 505-526).
- Sosyal ağ analizi, yapı incelemesidir (Hawe–Webster–Shiell, 2004: 971).
- Sosyal ağ analizi, sosyal yapının ve sosyal yapının etkilerinin incelenmesidir (Tindall–Wellman, 2001: 265).
- Sosyal ağ analizi, aktörleri veya organizasyonlar gibi diğer sosyal birimleri bağlayan ilişkilerin yapılarını ve sosyal ilişkilerin biçimleri ile ilgili davranış ve tutumlardaki karşılıklı bağlılıkları incelemektedir (Marsden ve O’Malley, 2008: 222).

Sosyal ağ analizi, kişiler, organizasyonlar, gruplar, bilgisayarlar ve diğer bilgi işleyen noktalar arasındaki ilişkilerin ve akımların ölçülmesi, çizilmesi ve analizi olarak düşünülebilir (Gürsakar, 2009: 187). Sosyal ağ analizinin temel amacı aktörler arasındaki sosyal bağların patikalarının belirlenmesi ve yorumlanmasıdır (De Nooy–Mrvar–Batagelj, 2007: 5). Sosyal ağ analizinde, tanımlama, görselleştirme ve modelleme ile ağın yapısının anlaşılması amaçlanmaktadır (Van Duijn–Vermunt, 2006: 2).

1.4.3. Sosyal Ağ Kuramının Gelişimi

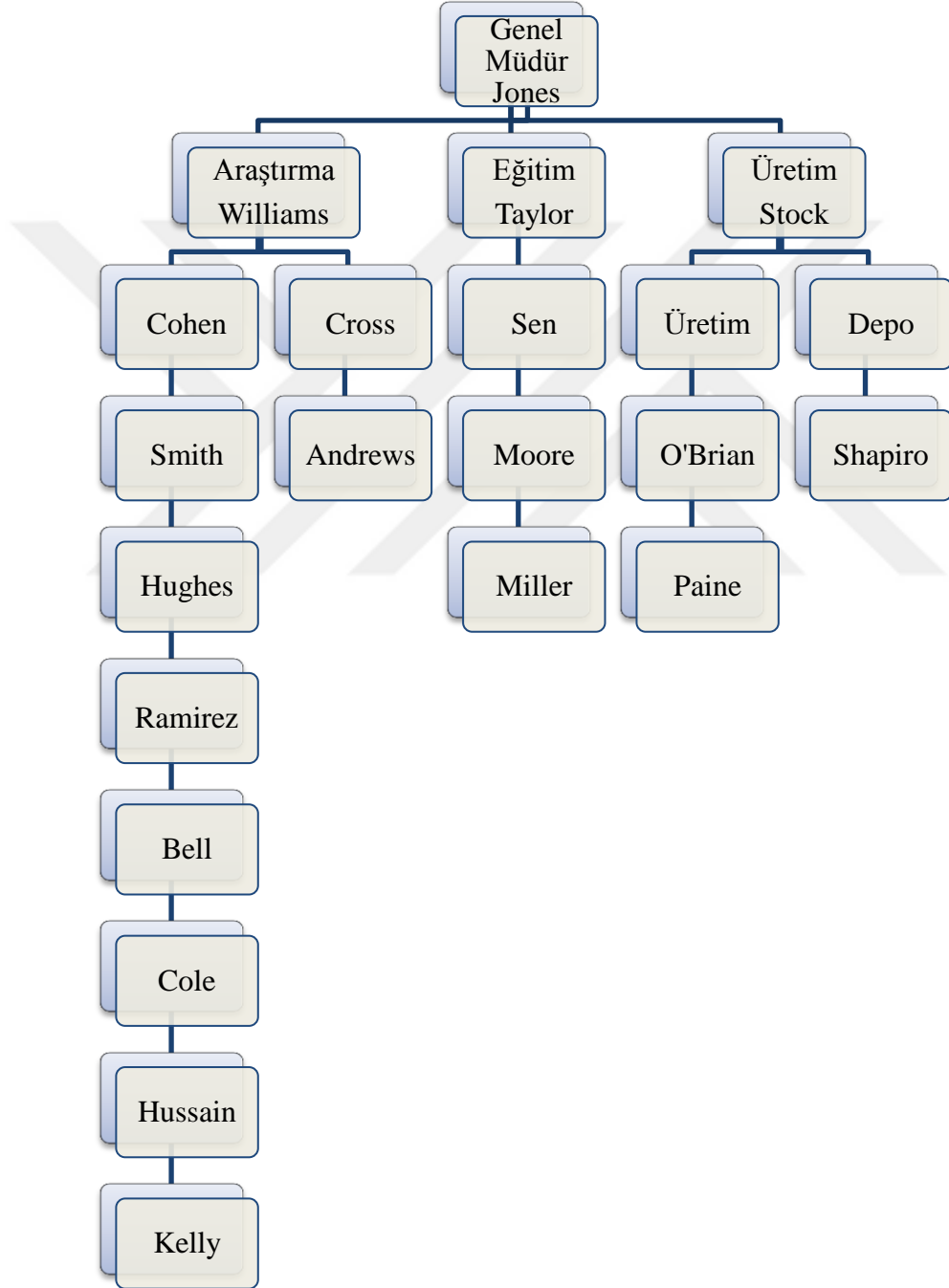
1920’li yıllarda psikoloji alanında yapılan bazı çalışmalarda kullanılan yöntemler, 1930’ların başlarında Jacob Levi Moreno tarafından “sosyometri” adı altında kullanılmıştır (Freeman, 2004: 160). Sosyal ağların kökeni 1930’lu yıllarda Jacob Moreno’nun çalışmalarına kadar uzanmaktadır (Marsden ve Lin, 1982:9; Hummon–Carley, 1993: 72; Freeman, 2000:2; Freeman, 2004:30-31; Bernard, 2005: 378; Knox–Savage–Harvey, 2006: 116; De Nooy– Mrvar–Batagelj, 2007: 3; Quatman–Chelladurai, 2008: 340; Knoke–Yang, 2008; Gürsakal, 2009: 60). Moreno, insanlar arasındaki ilişkileri grafikler ile göstermiştir. İnsanların noktalar olarak gösterildiği ve ilişkilerin noktalar arasındaki oklarla gösterildiği sosyogramlar geliştirmiştir (Doğan, 2010: 25). Moreno’ya göre sosyal yapıların sosyogramlarla haritalandırılması araştırmacıların, kişiler arasındaki bilgi akışı veya grup içindeki kilit kişiler gibi özellikleri görselleştirilmelerine olanak sağlamaktadır (Scott, 2000: 10). Moreno, ilişkileri sosyogramlarla gösterdiği bu çalışmasını Mart 1933’de New York şehrindeki bir tıp konferansında sunmuş ve New York Times’ın yeterli derecede ilgisini çekerek gazetede yayımlanmıştır (Newman, 2010: 37). Her ne kadar Moreno düğümleri bağlantılarla birleştirerek sosyal ağlar oluştursa da “sosyal ağ” terimi ilk kez Barnes (1954: 42) tarafından kullanılmıştır. 1954 yılında J.A. Barnes tarafından kullanılan sosyal ağ kavramı; aktörler ve organizasyonların düğüm olarak tanımlandığı ve bu düğümler arasındaki bağlantıların oluşturduğu yapıdır (Pixley, 2008’den aktaran Doğan, 2010: 18). Bu çalışmaların ve terimlerin ortaya çıkması ile araştırmacıların konuya olan ilgisi daha da artmıştır. Sosyal ağ analizinde kullanılan birçok özellik (arasındalık, kümelenme, merkezilik vb.) 1950’ler ve 1960’larda ortaya çıkmıştır (Wasserman ve Faust, 2005: 13). Matematik ve istatistiğin de işin içine girmesi ile birlikte disiplinler arası bir konum alan “Sosyal Ağ Analizi”, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve programların geliştirilmesi ile daha görsel şekilde sunulmaya başlanmıştır.

1.4.4. Yönetimde Sosyal Ağ Analizi

Son yıllarda sosyal ağ analizi, yönetsel bir araç olarak da karşımıza çıkmaktadır. Cross ve diğerleri (2001), kurumsal ağ analizi çalışmaları sosyal ağ analizinin yönetsel alanda kullanımını da yaygınlaştırmıştır. Kurumsal ağ analizinin temel prensibi, iş yaşamındaki aktörlerin doğru aktörlerle birlikte çalışarak daha verimli hale geldiği fikrine

dayanmaktadır. Cross ve diğerleri (2001), bir işletmenin geleneksel iş yapı şemasıyla, bilgi akışına ilişkin kurumsal ağ analizi şemasını karşılaştırmıştır. Şekil 5'de bir kurumun geleneksel iş yapı şeması yer almaktadır. Bu şemada üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar kurumun hiyerarşik yapısına göre oluşturulmuştur.

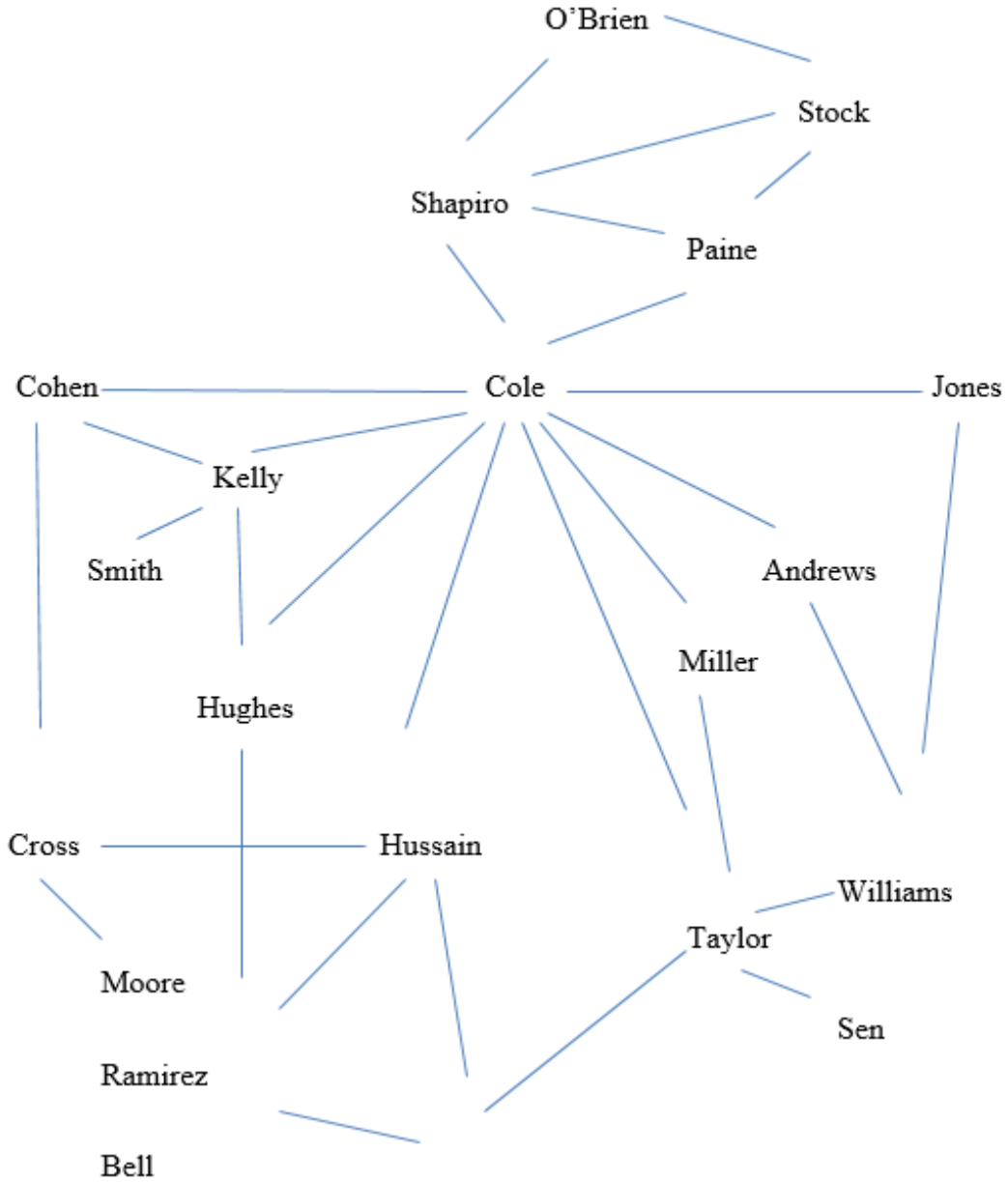
Şekil 5. Bir İşletmenin Geleneksel İş Yapı Şeması



Kaynak: Cross ve diğerleri, 2001: 213

Şekil 6’da ise aynı kurumun, kurumsal ağ analizi, kurum çalışanlarının ağ haritası çıkarılmıştır. Bu şemada üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar kurumdaki organizasyon yapılarına göre oluşturulmuştur.

Şekil 6. Bir İşletmenin Geleneksel İş Yapısına Karşı Sosyal Ağ Yapısı



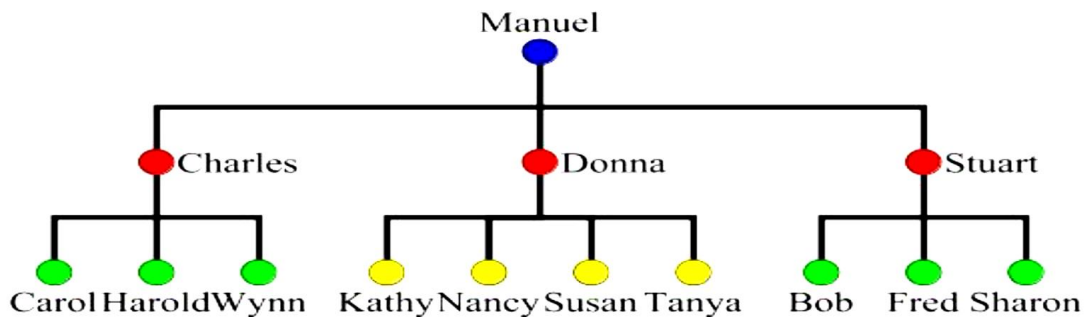
Kaynak: Cross ve diğerleri, 2001: 213

Bu çalışmanın yapıldığı işletme hakkında, sosyal ağ analizi ile 3 temel yorum geliştirilmiştir;

- Bu işletmede Orta-düzey yöneticiler bilgi akışı için kritik olarak tanımlanmıştır (Cole),
- Bu işletmede ağda ayrı bir konumda yer alan bir bölüm görülmekte ve bu bölümünde bilgi akışındaki kritik kişiler aracılığıyla ağa bağlandıkları görülmektedir. Cole, Şekil 5’de karar mekanizmasında fazla önemli olmayan bir aktör olarak görülürken Şekil 6’ya bakıldığında üretim bölümünün (O’Brain, Stock, Shapiro ve Paine) organizasyondan kopmasını önleyen bir aktör olarak görülmektedir. Şekil 6’ya bakıldığında Cole aynı zamanda orta düzey yöneticilerin üst düzey yönetici konumundaki insanlara ulaşmalarını sağlayan anahtar bir birey durumunda olduğu görülmektedir.
- Bu işletmede en üst düzeydeki yönetici kullanılan kaynaklar sunmaktadır ve bilgi akışı için kritik olarak görülmemektedir (Jones). (Cross ve diğerleri, 2001: 214).

Yönetim kurullarında sosyal ağ analizinin kullanılmasına ilişkin benzer bir çalışmada Wagner ve diğerleri (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Wagner ve diğerleri (2001) çalışmalarında bir kurumun hiyerarşik organizasyon yapısıyla sosyal ağ yapısını karşılaştırmaktadır. Yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakarak da kurumun karar mekanizmasının daha başarılı olabilmesi için kurumsal yapıyı yeniden düzenlemişlerdir. Şekil 7’de kurumun ilk hiyerarşik organizasyon yapı şeması yer almaktadır.

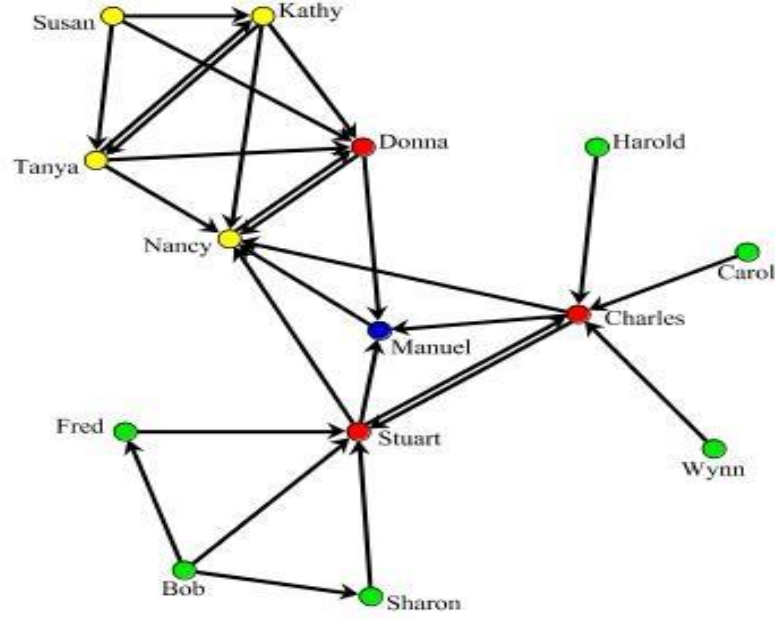
Şekil 7. Bir İşletmenin Hiyerarşik Organizasyon Yapı Şeması



Kaynak: Wagner ve diğerleri, 2001: 7

Wagner ve diğerleri (2001), çalışanların bu hiyerarşik yapılarına karşılık sosyal ağ analizi teknikleriyle elde ettikleri organizasyon yapısını karşılaştırmışlardır. Kurumun, ortaya çıkan sosyal ağ yapısı Şekil 8’de gösterildiği gibidir.

Şekil 8. Bir İşletmenin Hiyerarjik Organizasyon Yapısına Karşı Sosyal Ağ Yapısı



Kaynak: Wagner ve diğerleri, 2001: 8

Şekil 7 ve Şekil 8’de gösterildiği gibi kurumun hiyerarşik organizasyon yapı deseniyle, sosyal ağ yapı deseninde çalışanların konumu bağlamında bazı farklılıklar vardır. Örneğin, Nancy, hiyerarşik yapıda (Şekil 7), karar mekanizmasında fazla önemi olmayan bir konuma sahiptir, ancak sosyal ağ yapısında Nancy’nin çevresindeki diğer çalışanlarla bağlantıları söz konusu olduğunda Nancy’nin konumu biraz daha karmaşıklaşmaktadır. Çünkü Nancy, Şekil 8’e göre bir alt grubun organizasyondan kopmasını önleyen ve üst düzey yönetici konumundaki insana ulaşmalarını sağlayan anahtar bir birey durumundadır. Bunun yanı sıra Nancy’nin diğer aktörlerle ilişkilerine bakıldığında, kendi grubu içinde (Tanya, Kathy ve Donna gibi) bilgi paylaşımı konusunda sıklıkla danışılan konumdaki bir aktör olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kendi grubu dışından da (Stuart, Manuel, Charles gibi) aktörlerin sıklıkla Nancy’ye başvurduğu düşünülebilir.

Anklam (2007: 22) ne hiyerarşilerin eski olduğunu ne de ağların yeni olduğunu, organizasyonun ağ biçiminin birçok yıldan beri hiyerarşik biçimlerle birlikte aynı anda var olduğunu ifade etmektedir. Buradaki farklı olan şeyin, organizasyonun ağ biçiminin farkına varılması ya da bir organizasyonel biçimin yerine diğerinin tercih edilmesi için gerekli olan bilginin yeni kullanılabilecek durumda olunması olduğunu belirtmektedir.

Şekil 7’de eski dikey organizasyonel yapı veya hiyerarşik piramit, Şekil 8’de ise, yeni küresel organizasyon biçimi veya organizasyonun ağ biçimi görülmektedir. Yukarıdaki Şekil 7’deki gibi bir organizasyon şeması kimin en üstte durduğu, kimin daha sonra geldiğini gösteren bir hiyerarşi içindedir. Organizasyonun ağ biçimi ise önceki organizasyon biçimlerinden (dikey, yatay ve diğer biçimlerden) önemli bir ayrılma göstermektedir. Bu yeni organizasyonda bilginin işlenmesi bir kilit nokta olsa da, iletişim dikey olarak kısıtlanmamıştır (Carley–Kamneva, 2004: 1). Bir ağ organizasyonunda temel problem, doğru insana en kısa yoldan yönlendirilirken; bir hiyerarşide temel problem, benzer problemler için belirlenmiş kanallar üzerinden yola koyulma ile uzun yollardan geçer (Baker, 1992: 398). Bu durum ise hiyerarşiye göre ağ organizasyonları daha esnek olduğunu ve değişme koşullara çok daha hızlı cevap verdiklerini göstermektedir.

Açıkça görülüyor ki, sosyal ağ analizi bir ağda var olan aktörlerin ilişkilerinin araştırılmasında ve açıklanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Buna paralel olarak Adkins (2008), ağdaki insanların bilgi paylaşım ilişkilerinin incelenmesinde sosyal ağ analizi’nin zengin bir ölçüm sağladığını vurgulamaktadır. Kurumun yapısına bakılmaksızın sosyal ağ analizi ile her türlü kurum üzerinde çalışılabildiği belirtilmektedir. Sosyal ağ analizi yönetime ilişkin ve yönetim kurulu üyelerine ait özelliklerin incelenmesi için uygun bir yöntem olarak önerilmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin çoğu alanında uzman yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin çoğu, belirgin görevler, faaliyet uzmanlığı ve emir/komuta zinciri ile hiyerarşik organizasyonları yönetmek için yetiştirilmiştir. Hiyerarşi içinde pozisyonları gereği, yöneticiler organizasyonun enformel yapısını meydana getiren günlük iş ilişkilerinden oldukça uzakta kalmaktadır ve böylece, doğru fiili ilişki biçimlerini anlamamaktadırlar (Cross ve diğerleri, 2001: 103).

Günümüzde başarılı bir yöneticilik belirli beceriler gerektirmektedir. Bunlardan biri ağları görebilme ve ağları anlayabilme becerisidir (Barnett–Rodriguez, 2006:24). Ağların yönetilmesi, ağların kontrol edilmesi değil, ağlar üzerinde etkiye sahip olmaktır. Bambaşka parçaların bir araya getirilmesi, kopuk veya zayıf bağlantıların onarılması ve yeni bağlantıların geliştirilmesi başarılı bir ağ yönetiminin olmazsa olmazlarıdır. Sosyal ağ analizi bahsedilen bu enformel ağların içinde hangi işin gerçekleştiği veya gerçekleşmediği

bakımından bir röntgen vazifesi görmektedir (Cross ve diğerleri, 2001:103). Geleceğini güvence altına almak isteyen işletmeler, sosyal ağ analizini yönetim kurullarına uygulayarak organizasyonun hem var olan (aktif olan yönetim kurulu üyeliklerini, kilit durumda olan yönetim kurulu üyelerini, atıl durumda olan yönetim kurulu üyelerini, yönetim kurulu üyelerinin diğer yönetim kurulu üyeleriyle bağlantı sıklıklarını, zayıf bağlantıları...) durumunu görebilme hemde var olan bu durumu kendi isteği doğrultusunda (örneğin yönetim kurulu üyelerinin bilgiye en kısa yoldan ulaşması için arada bulunan engelleri kaldırma) değiştirebilme imkanına sahip olmaktadır. Bu sebeplede işletmelerin yönetim kurullarına sosyal ağ analizini uygulamaları önem arz etmektedir.

1.4.5. Sosyal Ağ Analiziyle İlgili Kavramlar

Sosyal ağ analizinin yararı, insanlar arasındaki ilişkileri tanımlama ve ardından birbirine bağlı olma biçimlerini inceleme olanağı sunmasıdır (Haythornthwaite, 2005). Sosyal ağ analizi, araştırma problemlerinde sıkça karşımıza çıkmakta ve sosyal süreçleri tanımlamada giderek yaygın bir yöntem haline gelmektedir (Haythornthwaite, 2005). Geçmişte yapılan birçok araştırma, ağdaki aktörlerin özelliklerini incelemektedir, sosyal ağ analizi ise insanlar arasındaki ilişki desenine odaklanmaktadır (Wasserman ve Faust, 2005). İlişkiler özellikle, ilişkilerin içeriği, yönü ve kuvveti tarafından karakterize edilmektedir. İlişkilere yönelik bu bakış açısı, sosyal ağ analizini, bir topluluğunun uygulamalarının ve doğal bilgi paylaşım ilişkilerinin incelenmesi için uygun hale getirmektedir (Adkins, 2008).

Sosyal ağ analizi, birçok disiplinde ilgi konusu olmuş olup aktörler, gruplar veya örgütler arasındaki iletişim bağlantılarının doğasını tanımlayan ve dolayısıyla bu aktörler arasındaki ilişkiler ağını ortaya çıkaran bir yöntemdir (Wasserman ve Faust, 2005: 3). Sosyal ağ analizinde ağın yapısını anlamak için bağlantılardan yola çıkarak yapılan inceleme çalışması sonucunda, aktörlerin konumları ve bağlantı dereceleri, ağın büyüklük ve yoğunluğu, ağdaki gruplaşmalar hakkında bilgiler elde etmek mümkündür (Hanneman ve Riddle, 2005). Ağ düzeneği çalışmalarında, birimler arasında belirlenen ilişkiler, veri analizi sürecinde bir matrise dizilerek işleme sokulmaktadır (Borgatti ve diğerleri, 2002). Bu yaygın yöntem, bir matris üzerinde aktörler arasında ilişkinin var olması durumunda 1, ilişkinin olmaması durumunda 0 değerinin verilerek ağ düzeneğinin ortaya çıkarılmasını

sağlar (Hanneman ve Riddle, 2005). Ancak yaygın olarak 0-1 gibi değerler vermek yerine ağırlıklandırılmış puanların verilmesi yoluyla çok daha anlamlı bulgulara ulaşılabilirdi de yazında görülmektedir. Ağırlıklandırma yöntemi 1 değeri girilmiş etkileşimlere; ilişkinin önemi, etkileşim sıklığı ve yoğunluğuna göre (örneğin; 1-10 arasında, çok yakın ilişkiye 10, çok seyrek ilişkiye 1 vermek gibi yada ilişkinin sıklığına göre kişilerin karşılaşma sayılarını kullanmak gibi) puanlama yapmayı esas almaktadır. Sosyal ağ analizinde kullanılan ölçümler, düğümlerin rollerinin belirlenmesinde, bu rollerin ağ yapılarına etkilerinin anlaşılmasında ve ağın yapısının belirlenmesinde önemlidir (Doğan, 2010: 23). Sosyal ağ analizi ile ilgili kavramlardan bazıları şu şekilde tanımlanmaktadır:

1.4.5.1. Zayıf ve Güçlü Bağlar

Sosyal ağ analizinde birimler arasındaki ilişkiler incelendiği için bu ilişkilerin, bağlantıların doğrudan veya dolaylı olması, zayıf veya kuvvetli olması, iki veya tek yönlü olması önemlidir (Gürsakal, 2009: 200).

Doğrudan bağlantılarda aktör merkezî konumdadır ve daha fazla kontrol sahibidir. Bu durumda ağı daha fazla etkileyebilir. Güçlü bağlar kuramı, birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan kişilerin oluşturdukları sosyal bağların olumlu etkisini vurgulamaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000: 184; Burt, 2001: 37). Aktörler arası sosyal ilişkiler ne kadar yakınsa, bir bağ o kadar güçlü demektir. Dolayısıyla aktörler arasındaki ilişkinin yakınlığı, birlikte geçirdikleri zaman ve aktörlerin karşılıklı olarak birbirlerine verdikleri emek güçlü bağın göstergelerindedir (Granovetter, 1973: 1361).

Zayıf bağlantılar daha fazla aktöre bağlı olduğundan bilginin yayılması daha kolay olmaktadır. Zayıf bağlar, aktörlerin daha düşük yoğunluk ve duygusal yakınlık içeren bağlantılarıdır. Kuvvetli bağlar ise yüksek yoğunluk ve duygusal yakınlık içeren bağlantılardır. Bağlardan hangisinin zayıf hangisinin kuvvetli olduğuna “görüşme sıklığı” gibi ölçütlerle karar verilebilir (Granovetter, 1983: 201-202). Yapılan araştırmalar bilginin yayılmasında, zayıf bağların bir arada tutan gücünü ortaya çıkarmıştır. “Zayıf bağlara sahip olmayan sosyal sistemleri bir arada tutmak ve parçalanmasını önlemek zordur.”(Gürsakal, 2009: 204).

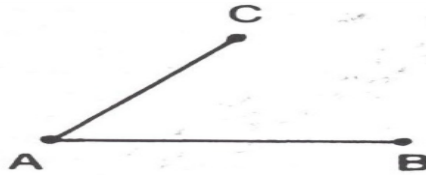
1.4.5.2. Köprü

İki farklı ağı birbirine bağlayan ilişkiye köprü denilmektedir. Köprüler; genellikle zayıf bağlardır, iki birim arasındaki tek patikadır ve yerel olan ve olmayan birimler arasındaki bağlantıları sağlamaktadır (Wasserman ve Faust, 2005: 114-115).

1.4.5.3. Yapısal Boşluklar

Sosyal ağ analizinde araştırma konusu olan aktör “Ego”, bu aktörün ailesi, arkadaşları, yakın çevresi ise “Alters” olarak tanımlanmaktadır. “Ego” komşularının olduğu bir çevrede bulunmakta ve komşuluk ilişkileri kurmaktadır. “Ego” bir sosyal ağda bireysel olarak odaklanacak bir aktördür ve ağın tümünde aktör sayısı kadar ego bulunmaktadır. Odak noktamız olarak Ego’nun ağı incelendiğinde, Ego’nun ilişki ağında bir adım uzakta olan bağlantılarına “alters” adı verilmektedir. “Ego”nun komşularıyla bulunduğu çevredeki pozisyonunun yarattığı üstünlük ve sakıncalar yapısal boşluk kavramı ile açıklanmaktadır (Gürsaka, 2009: 206). Gereksiz olmayan kişiler yapısal boşluklar ile bağlıdır. Yapısal boşluk iki kişi arasında gereksiz olmama ilişkisidir (Degenne–Forse, 1999: 118).

Şekil 9. Yasaklanmış Üçlü



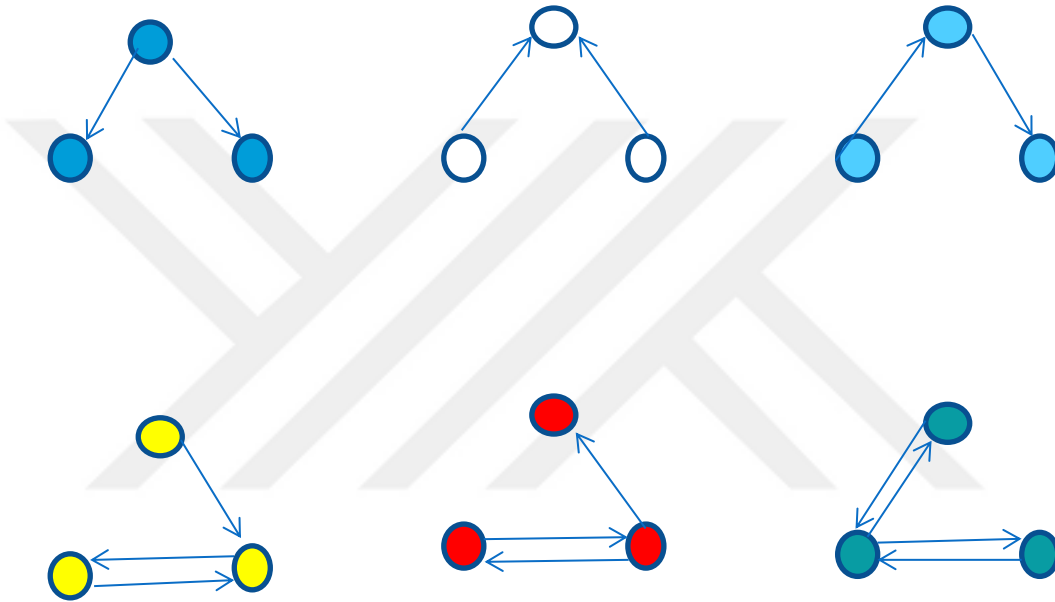
Kaynak: Granovetter, 1973: 1363

Şekilde A’nın B ile kuvvetli bir bağı var, benzer şekilde C ile de bir kuvvetli bağı vardır. Ancak, B ile C arasında herhangi bir bağı yoktur. Böyle bir üçlü (birbirine bağlı 2 tane ikili ve birbirine bağlı olmayan 1 tane ikili) yasaklanmış üçlü (forbidden triad) olarak adlandırılmaktadır (Koput, 2010: 22).

Ronald Burt tarafından ortaya atılan bu kavram; aktörlerin köprü vazifesini yerine getirmesi ile elde ettikleri stratejik avantaj üzerinde durmaktadır ve sosyal sermayeyi,

aracılık fırsatlarını gerçekleştirmek amacıyla yönetim kurullarında kullanılan bir fonksiyon olarak görmektedir (Burt, 2000: 353; Burt, 2001: 34; Granovetter, 2005: 35). Buna göre değer oluşturan bağlantılar arasındaki boşluklar bilgi ve kontrol faydalarını artıran fırsatlar sağlamaktadır. Ağda merkezî bir düğüm olanlar, bilgiyi kontrol etmenin üstünlüklerinden faydalanır (Gürsakal, 2009: 207). Şekil 10'da yapısal boşluk içeren üçlü tipleri görülmektedir:

Şekil 10. Yapısal Boşluk İçeren Üçlü Tipleri



Kaynak: Tüzüntürk, 2012: 159

Ağdaki düğümler arasındaki bağların yoğunluğu, kuvvetli veya zayıf olması, düğümler arasındaki uzaklık, ağda yapısal boşluk olup olmaması ağın yapısını belirlemektedir (Gürsakal, 2009: 208).

Bir ağdaki aktörlerin büyük bir çoğunluğunun kuvvetli bağlarla birbirine bağlı olmaları durumuna “kapalı yapı” denir. Bu tür yapılarda aktörler arasında güven, destek ve yardım vardır. Ancak kapalı yapılarda aktörler aynı bilgiye sahip oldukları için bu tür ağlarda yeniliklerin gerçekleştirilmesi zordur (Gürsakal, 2009: 208).

Toplumun kuvvetli bağlarla birbirine bağlanmış yapılarını zayıf bağlarla bağlayan “açık yapı”lar da bulunmaktadır. Toplumun mikro ve makro düzeyleri arasında ilişki kuran

zayıf bağlar; ağın farklı kesimlerindeki bilgilere ulaşabildikleri için açık yapılarda yeniliklerin gerçekleştirilmesi kolay olmaktadır. Ancak açık yapılarda aktörler arasındaki güven azdır. Ronald Burt, Yapısal Boşluklar ve İyi Fikirler (Structural Holes and Good Ideas) adlı makalesinde; farklı gruplar arasında köprü olan aktörlerin daha farklı bilgilere ulaşabildiğini söylemektedir. Ayrıca bu tür bir köprü olan aktör, konumundan dolayı farklı yararlar sağlayabilir, farklı düşüncelerin sentezini yaparak yenilik getirebilir (Gürsaka, 2009: 208).

1.4.5.4. Merkezilik

Sosyal ağ analizi çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir diğer kavram merkezilik (centrality) kavramıdır (Otte ve Rousseau, 2002: 441). Merkezilik bir ağın bir aktöre nasıl bağımlı olduğunu gösteren bir ölçüdür (Anklam, 2007: 74). Merkezi aktörler ağın diğer üyeleri ile kuvvetli bağlantıları olan aktörlerdir.

Merkezilik (centrality) kavramı ilk kez 1869 yılında Fransız matematikçi Camille Jordan tarafından ortaya atılmıştır. Merkezilik; hangi düğümlerin merkezde olduğunu ve düğümlerin ağdaki önemlerini ölçmektedir. Merkezilik düğümün konumunu belirlemede kullanılan ölçümdür.

Merkezilik ölçüleri ise aktör düzeyinde ölçülen bir ağ içindeki aktörlerin önemini yansıtan ölçülerdir (Marsden ve O'Malley, 2008: 233). Merkezilik ölçüleri çoğunlukla bir aktörün ağa dayalı yapısal gücünün bir göstergesi olarak değerlendirilmektedirler. Organizasyonlarda bilginin yayılması ve geri kazanımı için, organizasyonlardaki iletişim ağlarında kimlerin merkezi pozisyonlarda olduğunun bilinmesi önemli olmaktadır (De Nooy–Mrvar– Batagelj, 2007: 123).

Merkezilik kavramına ilişkin farklı ölçümlerinin olduğu bilinmektedir. En sık kullanılanlar arasında derece merkeziliği (degree centrality), yakınlık merkeziliği (closeness centrality) ve arasındalık merkeziliği (betweenness centrality) yer almaktadır. Bu çalışmanın bulguları arasındalık ve derece merkeziliğine göre değerlendirilmektedir.

1.4.5.4.1. Derece Merkeziliği

En basit merkezilik ölçüsü, bir aktörün derecesine bağlı olan ölçüdür. Aktörün derece merkeziliği, bir sayıya (veya rakama) eşittir. Derece merkeziliği büyük olan bir aktörün ağda merkezi bir konumda yer alıyor olması gerekmektedir. Dereceye dayalı merkezilik aynı zamanda bir aktörün ağdaki hareketliliğini ve ağdaki etkileşime katılımını da yansıtmaktadır. Derece merkeziliğinde asıl incelenen aktörlerin diğer aktörlerle bağlantıları sonucu aktörün merkezilik düzeyidir (Fındık, 2007). Adkins (2008)'in de belirttiği gibi yüksek bir derece merkezilik değeri, aktörün ağdaki etkinliğinin de bir göstergesidir ve aynı zamanda ağda en belirgin aktörlerin kolaylıkla algılanmasını sağlamaktadır (Fındık, 2007). Yüksek derece merkeziliğine sahip olan aktörler daha çok bağlantıya sahip oldukları için, ağın tümünde yer alan kaynaklara erişebilme ve ya da bu kaynakları isteme olanağına sahiplerdir (Hanneman ve Riddle, 2005).

Derece merkeziliği aktör sayısı aynı olan ağların merkeziliğinin karşılaştırılmasında kullanılabilir. Yönlü ağlarda girdi derece merkeziliği, çıktı derece merkeziliği ve bütün derece merkeziliği olmak üzere üç ölçüden söz edilir. Girdi derece merkeziliği ağdaki herhangi bir aktöre gelen bağlantı sayısıdır. Çıktı derece merkeziliği ise, ağdaki herhangi bir aktörden giden bağlantı sayısıdır. Bütün derece merkeziliği ise girdi ve çıktı derece merkeziliğinin toplamıdır. Çalışmada derece merkeziliği olarak bütün derece merkeziliği kastedilmektedir.

1.4.5.4.2. Yakınlık Merkeziliği

Yakınlık ağdaki bir aktörün diğer aktörlere, doğrudan veya dolaylı olarak yakınlığı veya uzaklığının derecesidir. Yakınlık, bir aktörün ağdaki diğer aktörlere en kısa uzaklıklarının terslerinin toplamıdır ve bilgiye erişim yeteneğini, bir aktörün ağdaki diğer aktörlere ne kadar hızlı bağlanabileceğini yansıtmaktadır. Yakınlık ölçüsü düğümler arasındaki doğrudan bağlantılar yerine, dolaylı bağlantıları göz önüne almaktadır. Bir aktörün yüksek bir yakınlığa sahip olması için yüksek bir dereceye sahip olması gerekli bir koşul değildir. Düğümler arasındaki bağlantıların zayıf veya kuvvetli olmaları ise yakınlık ölçüsü ile hesaplanabilmektedir (Ko ve diğerleri, 2008).

Krebs (2008), çalışmasında yakınlık merkezliliği yüksek olan aktörlerin ağda ne olup bittiğini en iyi gözleyen ve bilgi akışını en iyi takip eden aktörler olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra Borgatti ve diğerleri (2002), çalışmasında yakınlık merkezliliği yüksek olan aktörlerin, kısa zamanda daha çok kişiye ulaşmalarından dolayı, yeniliklerin yayılmasını hızlandırabileceklerini belirtmektedir.

1.4.5.4.3.Arasındalık Merkezliliği

Arasındalık, bir aktörün ağdaki diğer aktörler arasında bulunmasının derecesidir. Bir başka ifadeyle arasındalık bir aktörün birbirleriyle doğrudan bağlantılı olmayan aktörlerle ne düzeyde bağlantı içinde olduğunu göstermektedir. (Gürsakal, 2009: 92-94; Otte ve Rousseau, 2002: 442-443).

Arasındalık diğer aktör çiftlerini bağlayan geodesic patika (geodesic path) üzerinde bir aracı pozisyonda bulunan aktörün frekansdır (Marsden ve O'Malley, 2008: 233). Bir düğümün, birbiri ile doğrudan bağlantılı olmayan düğümler ile ne ölçüde bağlantılı olduğunu göstermektedir (Gürsakal, 2009: 94). Yüksek arasındalık merkezliliğine sahip aktörlerin, aracılık yapma ve ilişkileri kontrol etme kapasiteleri diğer aktörlere göre çok daha yüksek olmaktadır. Kapucu (2005)'ya göre bu ölçüm, bir aktörün diğer iki aktör arasındaki jeodezik yol üzerindeki yerleşimine odaklanarak, aktörün bu ayrıcalıklı konumunu belirlemektedir. Willging (2005), bu konumun ağ için oldukça önemli olan bilgi aracısı rolünün belirlenmesinde önemli olduğunu altını çizmektedir. Arasındalık merkezliliği *kontrolü* ölçer. Aktörün, ağ akışını (bilgilerin yayılmasını ya da iletişimi) ne kadar kontrol edebildiğini göstermektedir. Yüksek bir arasındalık merkezliliği aktörün grupta *bilgi aracısı* olduğunu göstermektedir ve bu aktörler diğer aktörler arasında iletişimi kontrol etmektedir (Adkins, 2008). Arasındalık merkezliliği bilginin ağ içinde iletimi bağlamında önemli rol oynayan arabulucunun belirlenmesine odaklanmaktadır (Fındık, 2007). Özdemir (2007), örgüt içerisinde merkezi bir konumda olmanın birbiriyle ilişkisi olmayan kişiler arasında aracılık yapma fırsatı doğurduğunu, bu sayede aktörün örgüt içerisinde görünürlüğünün arttığını ve yarattığı sosyal etki alanının genişlediğini belirtmektedir. Adkins (2008), bu aktörlerin diğer aktörler arasındaki iletişimi kontrol etme ya da sınırlama yeteneğine sahip oldukları için, ağ içinde bilgi paylaşımına engel

olabileceklerinin ve sorun yaratabileceklerinin üzerinde durarak, arasındalık merkezliliği yüksek olan aktörlere ilişkin bazı risklerin de bulunduğunu söylemektedir.

1.5. Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri

Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanırlar. Girdi işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para ve benzeri tüm unsurlardır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. İşte organizasyonlar, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar, stratejik birliktelikler ile ortak yönetim kurulu üyelikleri gelmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Organizasyonlar kritik nitelikteki bu bağımlılığı güvence altına alabilmek için dış çevredeki organizasyonlarla çeşitli şekilde işbirliği geliştirirler. Firmalar, ürettikleri ürünler ve sahip olduğu kaynaklarla kendileri için belirsizlik ve kıtlık yaratan firmalarla, bazı ilişkiler oluşturarak kıtlığı ve belirsizliği azaltabilirler. Ortak yönetim kurulu üyelikleri bu bağlantılardan biridir.

Ortak yönetim kurulu üyelikleri doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır. En basit şekliyle yönetim kurullarının birbirine doğrudan kenetlenmesi bir şirkette çalışan bir yöneticinin bir başka şirketin yönetim kurulunda yer alıyor olmasıyla oluşurken dolaylı kenetlenme ise iki şirketin yönetim kurulu üyelerinin üçüncü bir şirketin yönetim kurulunda yer alıyor olmasıyla oluşmaktadır (Mizruchi, 1996: 271). Doğrudan ve dolaylı yönetim kurulu üyeliklerinin her ikisi de yatay ve dikey koordinasyon faydalarını kazandırmaktadır (Scott, 2000: 7). Bu alanda yapılan araştırmalar doğrudan veya dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliklerinin işletme uygulamaları hakkında bilgi aktarımını kolaylaştırdığını, tepe yönetim dayanışmasını sağladığını, şirketler arası işbirliği sağlayıcı bir mekanizma görevi gördüğünü, yöneticilere bireysel kariyer fırsatları sunduğunu, bağımlılıkları azalttığını, denetim ve gözetim aracı görevi gördüğünü, şirketin dış çevrelerde meşruiyetini sağladığı ve fırsatçı bazı davranışları engelleyebildiğini ortaya koymuşlardır (Barringer ve Harrison, 2000: 394).

Ortak yönetim kurulu üyelikleri oluşturularak çevresel belirsizlikleri azaltma eğilimi yaratan özellikle dört fayda (yatay koordinasyon, dikey koordinasyon, uzmanlık, itibar) ve ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili dört temel model (sınıf hegemonyası modeli, yönetim kontrolü modeli, finansal kontrol modeli, karşılıklı değişim modeli) ortak yönetim kurulu üyeliğinin varlığı için araştırmacılar (Baycan ve Semerciöz, 2013; Zajac, 1988) tarafından ileri sürülmektedir. Bu bölümde öncelikle ortak yönetim kurulu üyeliklerinin modellerine yer verilmekte daha sonra ortak yönetim kurulu üyeliklerinin işletme gruplarına sağlayacağı faydalara değinilmekte ve ardından da ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili yazında yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

Sınıf hegemonyası modeli ortak yönetim kurulu üyeliklerini, karşılıklı ilişkilerin korunması için bir rol olarak önermektedir (Koenig ve Gogel, 1981). Sınıf hegemonyası modeline göre; bazı sosyal konularda ortak görüşe sahip üstün bir sınıfın varlığı söz konusudur. Bu üst sınıfın üyeleri, tüm ekonomik koşullarda ortak çıkarlara önderlik edecek, geniş bir alana yayılmış güçlü holdinglere sahip olma eğilimindedirler. Bu üyeler aynı klübe aittirler, aynı sosyal fonksiyonlara iştirak ederler, politik yakınlıkları ve etik inanışları paylaşırlar ve hakikati benzer görüşlerle ele alırlar (Phan ve diğerleri, 2003). Sınıf hegemonyası modelinde, üst sınıf pek çok şirkete yayılmış ortak yönetim kurulu üyelerini seçerek ve faaliyete geçirerek, elit ve bağlı sosyal sınıf bağlarını kuvvetlendirmiş olurlar. Birlikte, ana anonim şirketlerin yönetim kurullarında yer alarak, tüm şirketleri etkileme ve yazılı olmayan kurullarla birbirlerine bağlama eğilimine sahiptirler (Zajac, 1988: 427). Böylece sadece birkaç el, sınıf hegemonyası modeline göre ekonomiyi yönlendirmiş olmaktadır. Ortak yönetim kurulu üyelikleri ve sınıf birliğinin ikisine birden şöyle bir eleştiri getirilebilir: Yönetim kurulu üyelerinin kendi ekonomik refahlarını, prestij sağlama arzularını ve kariyerlerini gözetmeleri için bir model yarattığı, fakat bu sayede her bir üyenin çoklu yönetim kurulu üyeliği yapmaya motive olduğu ve bu durumu istenilen düzeyde tutamamanın yönetim kurulu üyelerini tehdit edebileceği kabul edilebilir (Zajac, 1988: 430).

Yönetim kontrolü modeli ortak yönetim kurulu üyeliklerini, şirketlerin bağlantılı olduğu firmaların yönetiminin kontrolü için bir rol olarak önermektedir. Yönetimin temel kararları alırken, yönetim kurulundan yalnızca öğüt vermesi ve prestij sağlama için yararlandığına inanılmaktadır. Bu inanişe göre, yöneticiler yetersizdir ve şirketler

bağlantılı olmak zorunda oldukları şirketlerin yöneticilerine kendi yönetim kurullarında yer verirler. Dışarıdan gelen yönetim kurulu üyeleri pasiftir, uzmanlıkları sayesinde kurulda yer edinirler ve yönetime her şeye kafa sallayarak hizmet ederler (Knoke-Yang, 2008: 159). Bu nedenle yönetim kontrolü modelini savunanlar ortak yönetim kurulu üyeliklerinin, şirketlerin kontrolünü sağlamak için oluşturulduğu fakat çevresel belirsizlikleri yönetmek için etkili bir strateji olmadığı görüşündedirler(Knoke-Yang, 2008: 159).

Finansal kontrol modeli ise ortak yönetim kurulu üyeliklerini, çevresel belirsizliği aşarak örgütler arası finansal değişimi sağlamada hızlandırıcı bir rol olarak görmektedirler (Dooley, 1969). Bu modele göre; ortak yönetim kurulu üyeliklerinin amacı finansal kurumlara ulaşmaktır. Şirketler, bağımlılıklarını ortak yönetim kurulu üyeliği ile şekillendirirler ve sermaye akışını beklemek yerine böyle bir yol izlerler (Batterink ve diğerleri, 2010: 51). Şirketler genellikle sermaye kontrolünü elinde bulunduranları memnun etmek için, hatırlarını maksimize edecek hamleler yapmaya zorlanmaktadırlar.

Karşılıklı değişim modeli ise ortak yönetim kurulu üyeliklerini tüm taraflar için fayda sağlayacak bir yapılanma olarak görmektedir (Schoorman,1983: 210). Ortak yöneticilerin sağladığı her bir fayda ve dolayısıyla kurulan bağlantılar rasyonel sebepler için yaratılır. Her bir şirket bu sayede, aşağıda sayılan faydaların her birine ulaşmak için, ortak olarak kullanılacak yönetim kurulu üyelerini rasyonel nedenlere dayandırarak seçerler.

Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin çevresel belirsizlikleri azaltma eğilimi yaratan dört faydasından söz edilebilir. Bu faydalar yatay koordinasyon, dikey koordinasyon, uzmanlık ve itibardır (Baycan ve Semerciöz, 2013: 567).

Yatay koordinasyon ortak yönetim kurulu üyeliklerine birbiriyle bağlantılı iki veya daha fazla rakibe iletişim kurma ve ortak fayda sağlama olanağı tanır. Yatay olarak bağlantılı firmalar birbirleriyle fiyatlandırma, pazarlama ve araştırma-geliştirme konusunda koordinasyon kurar ve bunu avantaja dönüştürebilirler.

Dikey koordinasyonda organizasyonlar, bitişik oldukları organizasyonlar ile alışveriş ilişkisi içinde olan birer açık sistem olarak görülmektedir. Tedarikçileri ile girdiler, müşterileri ile çıktılar bağlamında ilişkileri mevcuttur. Dikey olarak bağlantı kuran firmalar çevresel belirsizliği, özellikle de girdi veya çıktıları ile ilgili belirsizlikleri önemli ölçüde azaltırlar. Dikey koordinasyon diğer firmalarla ortak olarak kullanılan yönetim kurulu üyelerine dış çevreyi rahatlıkla gözlemleyebilme olanağı tanımaktadır.

Uzmanlık ortak yönetim kurulu üyeliklerinin görüldüğü işletmelerde yararlanılan faydalardan bir diğeridir. Başka bir firma ile ortak olarak kullanılan yönetim kurulu üyesi kendi bilgi ve becerisi, mesleki ve sektörel birikimi ile karar verme süreçlerinde oldukça önemli katkı sağlayabilmektedir. Yeni sektörlerle girişlerde de şirketlerde alanında uzman ortak yönetim kurulu üyelerinin bulunması bilgiye ulaşmada, karar verme sürecinde, alternatif üretmede, tüm organizasyona da faydalı olabilmektedir.

İtibar ortak yönetim kurulu üyeliklerin şirketlere kazandırdığı bir diğer fayda olarak görülmektedir. Sektörde prestij kazanmış nüfuzlu bir isimle oyuna dahil olmak, bu yönetim kurulu üyesini bağlantılarda kullanmak firmaya da itibar kazandıracak ve pazardaki değerlere ve zenginliklere daha kolay erişmesini sağlayacaktır. Ortak yönetim kurulu üyelikleriyle oluşturulan bu itibar şirketlere; finans kurumları, hükümet çevresi ve sivil toplum kuruluşları nezdinde beğenilen ve sempati duyulan bir firma olmayı sağlamaktadır.

Ortak yönetim kurulu üyelikleriyle ilgili yazında yapılan çalışmalara (Mizruchi, 1996; Bela, 2001; Burris, 2005; Lester ve Cannella, 2006; Ataay, 2008; Duman ve Postalıcı, 2009; Baycan ve Semerciöz, 2013; Şenalp ve Öztürk, 2014) baktığımızda genellikle ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimlerden oluştuğu, oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin seçiminde ne gibi özelliklerin tercih edildiği, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin ağırlıklı olarak hangi işletmelerde görüldüğü, bankaların ortak yönetim kurulu üyeliklerinde etkin bir rol oynayıp oynamadığı, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin işletmelerde hangi sebeplerle tercih edildiği, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin hangi yönlerinden yararlandırıldığı, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin seçiminde siyasi tercihlerin herhangi bir etkisinin olup olmadığı gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin oluşma sebeplerinin neler olduğu araştırma sorusu üzerinde çalışmalarını yönlendiren Lester ve Cannella (2006) çalışmalarında ortak yönetim kurulu üyeliklerini sosyal sermayeyle ilişkilendirerek ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimlerden oluştuğunu ise yöneticiler, müdürler ve aile işletmesi sahiplerini ele alınarak sorgulanmaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; ortak yönetim kurulu üyeliklerinin sosyal sermaye teorisine göre firmalar için belirsizliği azaltmak ve birbirlerine kaynak sağlamak için bir araç olarak oluşturulduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar Mizruchi (1996) sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Ortak yönetim kurulu üyelikleriyle siyasi uyum arasında bir ilişki olup olmadığını inceleyen Burris (2005) çalışmasında bu soruya daha iyi yanıt bulabilmek adına halka açık sanayi firmalarından en büyük 50 ticari banka, en büyük 50 yatırım bankası, en büyük 50 sigorta şirketleri, en büyük 50 perakendeciler ve en büyük 50 taşımacılık firmalarını dahil etmiştir. Burris (2005) çalışmasında ortak yönetim kurulu üyelikleriyle kurumsal seçkinler arasında siyasi bütünlüğün etkisinin olduğunu ortaya koyan sonuçlara ulaşılmaktadır.

Ortak yönetim kurulu üyelikleriyle Bankalar ve sanayi kuruluşları arasındaki ilişkiyi inceleyen Bela (2001) çalışmasında banka sahipliğinin ortak yönetim kurulu üyeliklerini etkileyip etkilemediği sorgulamış ve çalışmaları sonucu iç kitleme kavramını ortaya çıkararak banka sahipliğinin ortak yönetim kurulu üyeliği üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin hangi tür işletmeler tarafından daha sık oluşturulduğu üzerine çalışmalarını yönlendiren Bunting ve Barbour (2008) çalışmalarında ortak yönetim kurulu üyeliklerini 1896-1964 yılları itibariyle incelenmektedir. Araştırma sorusuna daha iyi yanıt bulabilmek adına Bunting ve Barbour (2008) çalışmasına 100 en büyük endüstriyel şirket, 50 kamu hizmeti, 25 nakliye şirketi, 20 banka, 12 yatırım evi ve 8 yüksek rütbeli subayı dahil ederek sürdürmüşlerdir. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; ortak yönetim kurulu üyeliklerinin büyük şirketlerde daha çok görüldüğü, yıllar itibariyle endüstriyel şirketlerde ve bankalarda ortak yönetim kurulu üyelikleri sayıca artma eğilimi gösterirken kamu kesiminde ise yıllar itibariyle ortak yönetim kurulu üyelerinin sayıca azalma eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin hangi tür işletmeler tarafından daha sık oluşturulduğu üzerine çalışmalarını yönlendirmiş olan bir diğer araştırmacı olan Ronald S.

Burt (2006) çalışmasında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin sektörlere göre oluşumunu büyük küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bağlamında incelemesinin yanında Bunting ve Barbour (2008) farklı olarak yönetim kurulu üyelerini yaş ve cinsiyet ayrımına göre ele alıp ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimlerden oluştuğu sorusunu da sınıflandırmaya çalışılmaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; ortak yönetim kurulu üyeliklerinin büyük şirketler ve bankalarda daha çok görüldüğü, genel merkezin olduğu yerlerde daha sık karşılaşıldığı ve bu kişilerin genellikle 65 yaş üstü erkek üyelerden oluştuğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Mizruchi (1996) çalışmasında ortak yönetim kurulu üyeliklerini iç ve dış yönetmenler ayrımına tabi tutarak incelemektedir. İç yönetmenler CEO, üst subaylar, lider ve emekli memurlar olarak sınıflandırılırken dış yönetmenler içerisinde sigorta şirketleri, avukatlar, muhasebeciler, ve subaylara yer verilmiştir. Çalışma da ortak yönetim kurulu üyeliklerinin insan davranışları, firmaların stratejik davranışları ve performansa etkisi sorgulanmaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; ortak yönetim kurulu üyeliklerinin gizli anlaşmalarla oluşturuldukları görülmektedir. Çalışma ayrıca şirketlerin alanında uzman ve üne sahip olan kişileri yönetim kurullarına alarak hem onların bilgi ve tecrübesinden yararlandığını hem de gelişmelere zamanında ve yerinde müdahale edebilme şansına sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmada ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kaynak bağımlılığı, itibar, sosyal uyum ve kariyer için uygulandığı ortaya konmaktadır.

Koçer (2006) çalışmasında yönetim kurulu yapısının kurulun işlevleri üzerindeki etkisine odaklanarak ortak yönetim kurulu üyeliklerinin hangi işlevleri yerine getirmek için kimler tarafından oluşturulduğunu 145 yöneticiden oluşan örneklemeyle sorgulamaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; katılımcıların sadece % 30'u bir şirketin yönetim kurulunda yer alırken %70'inin en az iki şirketin yönetim kurulunda yer aldığı görülmektedir. Birden fazla şirketin yönetim kurulunda yer alan üyelerin büyük çoğunluğunun aynı gruba ait şirketlerde,% 10,9'unun müşteri,% 6,5'inin tedarikçi,% 2,2'si kreditor,% 1,1'i aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerde görev aldıkları görülmektedir. Çalışma da ayrıca birden fazla yönetim kurulu üyesi olan katılımcıların % 17,4'ünün aralarında herhangi bir ilişkisi olmayan şirketlerde görev yaptıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Ataay (2008) çalışmasında Türkiye’de aile işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerini İMKB 100 endeksinde yer alan şirketler boyutunda incelemektedir. İncelemede kullanılan 2004 yılı verilerine İMKB veri bankası ve şirket yıllık faaliyet raporlarından ulaşılmıştır. Ataay çalışmasında yatay ve dikey kenetlenme ayrımına yer vererek Türkiye bağlamında hangi kenetlenme türünün uygulamada daha çok gerçekleştiğini sorgulamaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; İMKB 100 şirketlerinin 77 yönetim kurulu üyesini paylaşmakta olduğu ve bu 77 yönetim kurulu üyesinin 58 inin ise aileye bağlı şirketlerde görev aldığı ifade edilmektedir. Ayrıca inceleme de profesyonel yönetici kenetlenmelerinin aile üyesi kenetlenmelerine göre daha yoğun olduğu saptanarak yatay ve dikey ortak yönetim kurulu üyelikleri oranları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bunun yanında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin Türkiye’de kontrol ve koordine için oluşturulduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Duman ve Postalıcı (2009), çalışmalarında 2007 yılında İMKB’de işlem gören şirketlerin yönetim kurulu bilgilerini analiz ederek firma ve yönetim kurulu üyesi ağlarını ortaya çıkarmak istemişlerdir. Çalışmanın örneklemini İMKB’de işlem gören 319 firma ve bunlara ait 2136 yönetim kurulu üyeliği oluşturmaktadır. Çalışmada ayrıca firmalar ve yöneticiler ağı içerisindeki en merkezi isimler de ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; her iki ağın da parçalı ve düşük yoğunlukta olduğu, bu yapı içerisinde 1426 kişinin yönetim kurulları ağı içerisinde sadece bir defa görülmekte olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır. Bunun anlamı İMKB şirketlerinde tekil üyeliğin belirgin ve ağırlıklı bir biçim olduğudur fakat geriye kalan 710 kişi Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler bağlamında değerlendirildiğinde hiç küçük bir rakam değildir. Örneklem verilerinden yola çıkarak yönetim kurulu ortalama sayısının 6,7 olarak bulunması çalışmadan ulaşılabilecek bir diğer çıkarımdır.

Baycan ve Semerciöz (2013) çalışmasında ortak yönetim kurulu üyeliklerini kaynak bağımlılığı yaklaşımı temelinde ele almaktadır. İMKB-100 endeksinde yer alan firmalar ortak yönetim kurulu üyelikleri incelenerek ele alınmış ve hangi firmanın kiminle, neden ve hangi sıklıkla bağlantılı olduğu araştırılmaktadır. Şirket büyüklüğünün, coğrafi konumun, şirketin endüstriyel çeşitliliğinin ortak yönetim kurulu üyeliklerini etkileyip etkilemedikleri sorgulanmaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; diğer çalışmalardan farklı olarak yazında işletmeler arasında yatay ve dikey ortak yönetim

kurulu üyeliklerinin oluşma nedenleri arasında görülen kontrol ve koordinasyon bağımlılığını yerine simbiyotik bağımlılığın vurgulandığı görülmektedir. Çalışmadan ayrıca aile şirketlerinin coğrafi konum itibariyle kendilerine yakın olan işletmelerle daha çok ortak yönetim kurulu üyeliklerine giriştikleri ve ortak yönetim kurulu üyeliklerinin şirketin büyüklüğüyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğuna ulaşılmaktadır.

Şenalp ve Öztürk (2014), çalışmasında ortak yönetim kurulu üyeliklerini kapitalist sınıf entegrasyonu çevresinde incelenmektedir. Çalışmada Türkiye’de var olduğu çeşitli araştırmalar kapsamında kabul gören ortak yönetim kurulu üyelikleri, 2004-2012 yılları arasında ISO 500’de bulunan şirket bilgileri örneklem olarak alınarak, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin hangi şartlar altında nasıl şekillendiği, kapitalist sınıfın bu bütünleşme sırasındaki işlevlerinin nedenleri ve sonuçları kapsamlı bir şekilde sorgulanmaktadır. Çalışma kapsamlı bir biçimde incelendiğinde; ISO 500’de yer alan birkaç işletme grubunun, grubun büyük çoğunluğuna egemen olduğu, egemen olan bu işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin diğerlerine göre daha fazla oranda görüldüğü ve bu işletme gruplarının ortak yönetim kurulu üyeliklerini daha çok kendisine bağlı şirketler nezdinde oluşturdukları bilgilerine ulaşılmaktadır. Çalışmadan ayrıca yıllar itibariyle aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısının azalarak profesyonellerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısının arttığı bununla birlikte ağ yoğunluğunun da arttığı bilgisine ulaşılabilmektedir. Bu durumun ise sermayenin artık küresel bir hal almasıyla işletmelerin yönetim kurullarında artık profesyonel yöneticilere de yer vererek uluslararasılaştığının göstergesi olarak gösterilebilmektedir.

1.5.1. Türkiye’de Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri

Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin yıllar itibariyle değişen sayısı, sıklığı ve bu üyelerin kimlerden oluştuğu belirsizlik ve kıtlık seviyesi ile ilişkilendirilebilir. Literatür incelendiğinde belirsizliklerle ve kıtlık seviyesiyle başa çıkmak için şirketlerin ortak yönetim kurulu üyeliklerini kendi alanlarında bilgi ve uzmanlık sağlayan kişilerle, profesyonel yöneticilerle, siyaset adamlarıyla, tecrübeli emeklilerle oluşturdukları ve bu üyelikler sayesinde şirketlerin hem iç hem de küreselleşmeyle birlikte çok önemli bir konuma gelen dış çevreleri ve rakipleri hakkında bilgi sahibi oldukları, devletle olan yakın

ilişkilerden dolayı vergi avantajlarından yararlandıkları, alanlarındaki uzman ve profesyonellerce de değişikliklere tam zamanında ve kolay adapte olunduğu görülmektedir.

Türkiye bağlamına bakıldığında ise işletme gruplarının yönetim kurullarının daha çok aile üyelerinden oluştuğu, dışarıdan üyelere çok sıcak bakılmadığı, dış üyelere güvenilmediği için hayati önem taşıyan bilgilerin gizli tutulduğu ve bu sayede de yönetim kurulunda aile üyesi dışında yöneticilere yer verilse bile bu üyelerin bilgi eksikliklerinden dolayı gerekli çalışmaları gerçekleştiremedikleri görülmektedir (Buğra ve Üsdiken, 1995; Buğra, 2013). Yine dış çevreye olan bu güvensizlikten dolayı şirkette yer alan yöneticileri sürekli olarak denetleme isteği maliyetlerin artmasına neden olmuş ve şirket sahipleri de hem bu maliyetleri en aza indirmek, hem güvenilirliği hem kontrolü hem de koordinasyonu sağlamak için kendisine bağlı olan işletme gruplarının yönetim kurullarına ya aile üyelerinden birini ya da şirkette uzun yıllar çalışması sonucu hem güven hem de tecrübe kazanarak emekli olmuş kişileri getirerek bu kontrolü sağlamak istemişlerdir (Buğra ve Üsdiken, 1995; Buğra, 2013).

Üsdiken ve Öktem (2008), kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında Türkiye'deki işletme gruplarına bağlı şirketlerin yönetim kurulu örüntülerini inceledikleri çalışmalarında, yönetim kurullarının, önemli bir ölçüde (yaklaşık % 70), grubun diğer işletmelerinden gelen üyelerden oluştuğunu, bu üyelerin de aile fertleri, işletme grubunun merkezinden veya diğer üye şirketlerden gelen yöneticiler ve bu konumlardan emekli olanlardan oluştuğunu ve bu durumun işletme gruplarının merkezîyetçiliğini ve bağlı şirketler üzerinde kurulan hakimiyetini ve işletme gruplarının dışa kapalılığını yansıttığını belirtmişlerdir.

Aslında dünyada yaşanan finansal krizler ve skandallar Türkiye'nin bu konuda bu kadar temkinli davranmasını haklı çıkarabilecek niteliktedir. Bunun yanı sıra artık içinde bulunduğumuz dünya küreselleşmeyle birlikte değişmekte ve gelişmektedir. Bu gelişmeler değişime ayak uyduramayan işletmeler açısından sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Değişime adapte olabilmek ve uluslararası standartlarını yükseltmek isteyen şirketler ise bu değişimi ilk olarak şirketin en önemli ve yapı taşı olan yönetim kurullarına uygulamak zorundadır. Tüm dünya ekonomileri ülke standartlarını yükseltmek adına kendi ülkelerinde bulunan işletmelerin bu değişime adapte olabilmeleri açısından çeşitli ilkeler, kanunlar

çıkarmışlardır. Türkiye bağlamında ise kurumsal yönetim ilkeleri, Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu değişime adapte olabilmek ve işletmelerin hayatta kalmalarını kolaylaştırmak adına yapılan çalışmalardır. İşletme grupları da gerek yolunu kaybetmemek gerek kendini kanıtlamak gerek uluslararası arenada iyi bir itibar kazanmak adına zamanla bu çalışmalar ışığında değişmeye başlamıştır. Literatüre bakıldığında yönetim kurullarıyla ilgili yapılan çoğu araştırmanın (Murray, 2000; Saraç, 2002; Demirağ ve Serter, 2002; Ferrarini ve diğerleri, 2003; Ataay, 2008; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008) sahiplik yapılarıyla ilişkilendirildiği ve kurumsal yönetim ilkeleri etrafında şekillendiği görülmektedir. Şüphesiz ki kurumsal yönetim ilkelerinin hem tüm dünyada uygulanıyor olması hem de bu konuda yapılan ilk çalışmalar olması açısından önemi büyüktür. Bu çalışmada yönetim kurullarında meydana gelen gelişmeler ve değişimler kurumsal yönetim ilkeleri ve Sermaye Piyasası Kanununun yanı sıra 2012 de yürürlüğe giren ve işletme gruplarının yönetim kurullarıyla ilgili önemli değişiklikler getiren Türk Ticaret Kanununun etkilerinin de incelenmesiyle literatürde yer alan bu boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır.

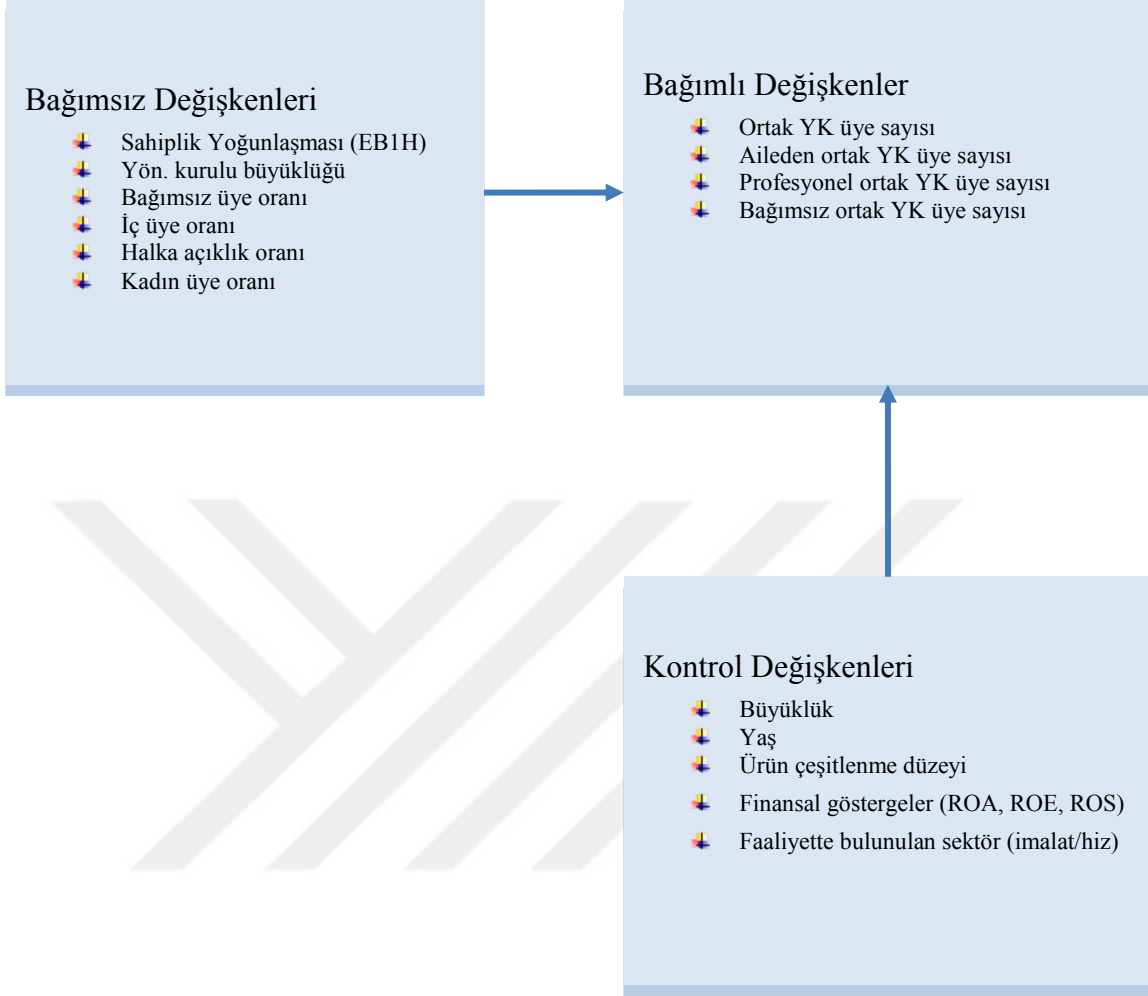
1.5.2. Yönetim Kurulunun Özelliklerinin Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi

İlgili yazında yönetim kurulları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetim kurullarına dair sıklıkla kullanılan değişkenlerin yönetim kurulu yapısı ve sahiplik yapısı olduğu dikkat çekmektedir

Yönetim kurulu yapısı, üç alt başlıkta incelenebilir: sahiplik yapısı, yönetim kurulu kompozisyonu ve yönetim kurulu büyüklüğü. Büyüklük, kuruldaki üye sayısı ile ifade edilebilirken, kompozisyon iç üye/dış üye ayrımı ile ifade edilmektedir (Daily ve Dalton, 1993: 69). Bu çalışmada ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimlerden oluştuğunu analiz edebilmek adına yönetim kurulunun sayıca büyüklüğü içerisinde, kuruldaki bağımsız üye oranı iç üye oranı ile kadın üye oranı, incelenecek değişkenler olarak belirlenmiştir.

Sahiplik yoğunlaşması ve halka açıklık oranı ise sahiplik yapısı içerisinde, incelenecek değişkenler olarak belirlenmiştir. Yapılan yazın taraması sonucu Şekil 11'deki araştırma modeli geliştirilmiştir.

Şekil 11: Araştırma Modeli



1.5.2.1. Sahiplik Yapısının ve Halka Açıklık Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyelğine Etkisi

Griffith (1999), sahiplik kavramını bir varlığı hukuki çerçevede kullanabilme özgürlüğü olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile sahiplik, aktörün menkul veya gayrimenkul varlıklar üzerinde tasarruf hakkını istediği gibi kullanması anlamına gelmektedir. Tanımda yer alan tasarruf hakkı kavramı ile o varlıktan istendiği gibi yararlanmanın, o varlığın alınıp satılması özgürlüğünün başka kişilerce müdahaleye imkân vermeden elinde bulundurulmasının mümkün olduğu kastedilmektedir.

Sahiplik, maddi olarak ifade edilebilse edilemesin, soyut veya somut var olan her şey için sahiplik kavramından bahsetmek mümkündür (Jensen ve Meckling, 1976).

Bununla birlikte, sahiplik olgusu toplumdaki topluma ve zamandan zamana değişebilmektedir. Kısacası, sahiplik kavramına ithaf edilen anlam; hukuki, ekonomik ve ahlak değerlerine göre değişebilmektedir. Sahiplik kavramı, kişisel menkul varlık sahipliği, kişisel gayrimenkul varlık sahipliği, fikri varlık sahipliği ve sermaye sahipliği gibi değişik şekillerde ifade edilebilmektedir (Jensen ve Meckling, 1976).

Yukarıda sahipliğin tanımları ve çeşitleri verilmekle birlikte, bu tez çalışmasında sahiplik çeşitlerinden sermaye sahipliği üzerinde durularak aile işletme gruplarında bu sahipliğin ortak yönetim kurulu üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Sermaye sahipliği kavramı ile dar anlamda özkaynaklar kastedilirken; geniş anlamda sermaye sahipliğinde, sadece hisse senetlerini ellerinde tutanların ellerindeki menkul kıymetlerin parasal değeri değil, parasal olsun olmasın tüm hususlar ifade edilmektedir. Buna göre sermaye sahipliğinde, hisse senetlerini ellerinde tutanların niceliksel özellikleri ile birlikte niteliksel özellikleri de dikkate alınmaktadır (Himmelberg ve diğerleri, 1999). Diğer bir ifade ile sermaye sahipliği; işletmenin aile işletmesi olma durumunu, işletmenin kurumsal yatırımcısının olup olmadığını, işletmenin hisse senetlerini ellerinde tutanların arasında yabancı yatırımcının bulunup bulunmadığını işletme yöneticisinin hisse senedi sahipleri arasında olup olmadığını da içermektedir (Himmelberg ve diğerleri, 1999).

Bununla birlikte sermaye sahipliği, hisse senetlerini ellerinde tutanların işletme yöneticileriyle olan ilişkilerini de içeren bir kavramdır. Bir işletmenin sahibi sadece belirli bir aile olabileceği gibi, hisse senetleri belirli bir grubun elinde de toplanabilmektedir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 136). Ayrıca yüksek oranlı kurumsallaşmış işletmelerde hisse senetleri miktar olarak çok sayıda yatırımcı tabanına da yayılabilmektedir. Yukarıda belirtilen farklı durumlarda yöneticilerin hisse senedi sahipleri ile olan ilişkisi ve yöneticilerin nitelikleri farklılık arz edecektir. Her farklı durumda yöneticiler ile hisse senedi sahipleri arasındaki ilişkinin boyutu, ilişki nedeniyle ortaya çıkan sorunlar ve faydaların türü farklılık arz edecektir. İşletme pratiğinde genellikle küçük ölçekteki işletmelerde halka açılma söz konusu olmadığından veya olmadığından hisse senetlerini ellerinde tutanlar ile başlangıçta sermayeyi getirenler ve hatta yöneticiler aynı kişiler olmaktadır. Bununla birlikte büyüyen ve halka açılan işletmelerde, halka açılma ile

birlikte işletme hisselerinin kimin elinde bulunacağı, işletmenin kim tarafından kontrol edeceği sorun haline gelmektedir. Dolayısıyla işletmenin kontrolü de sermaye sahipliği kavramı içinde zikredilebilmektedir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008).

Yukarıdaki tanımlarla birleştirildiğinde, hisse senedi sahipliği, hisse senetlerini ellerinde bulunduranların söz konusu menkul kıymetler üzerindeki tasarruf haklarını istediği gibi kullanmasını ifade etmektedir. Hisse senedi sahiplerine; bir işletmeye ortak olma hakkı, o işletmenin faaliyetlerine yönetici olarak katılarak yön verme hakkı, o işletmenin faaliyetlerini etkileyecek durumlara ilişkin kararlarda oy kullanma hakkı ve o işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği gelirlerden temettü geliri elde etme hakları vermektedir. Ulusal ve uluslar arası alanda ilerleyerek kurumsallaşmak isteyen işletmeler hisselerin bir kısmını İMKB 'de halka arz etmek zorundadır. Görüldüğü üzere işletme gruplarında hisse senedi sahipliği çeşitli avantajları da beraberinde getirmektedir fakat kontrolü elinden bırakmak istemeyen işletmeler için bu durum bir tehdit arz etmektedir. İşletmelerin bu tehditleri fırsatlara çevirebilmek için çeşitli stratejiler izledikleri, izledikleri stratejilerden birinin de ortak yönetim kurulu üyelikleri olduğu bilinmektedir. Bu yüzden de bu tezde ortak yönetim kurulu üyelikleri açıklanırken hisse senedi sahiplik yapısı ele alınmaktadır.

Chafık ve Younes (2012: 57) sahiplik yoğunlaşmasını bir firmada ortakların sahip olduğu hisse yüzdesi olarak tanımlamakta ve sahiplik yapısının firmanın finansal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Bahsedilen çalışmada sahiplik kavramı incelenirken iki değişkenden yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi sahiplik yoğunlaşması içerisinde en büyük birinci, ikinci ve üçüncü hissedar payları olarak ifade edilen hakim hissedar oranları, ikincisi ise halka açıklık oranı olarak belirlenmiştir.

Saraç (2002) 1997-2001 yılları arası için sanayi sektörünü temsil eden örnekleminde sahiplik ve kontrol yapılarını inceleyerek Türkiye'deki işletmelerin çevrelerine güvenmediklerini ve kontrolü sağlamak adına sahipliğin bir veya birkaç hakim hissedarın elinde olduğu ortaklık yapılarını tercih ettiklerini, bu sebeplerle de yönetim kurullarına ya aileden olan yada uzun yıllar bünyesinde çalışarak artık aileden biri olarak gören üyeleri yerleştirdiklerini ileri sürmektedir. Bu çalışma sonuçları şirketlerde yönetsel

kontrol yerine gittikçe daha fazla aile kontrolünün arttığını göstermektedir. Bulguları Türk sanayi sektörünün bu dönemde halen yoğunlaşmış sahiplik yapısı özelliğini taşıdığını ve firmaların çoğunda büyük hissedarların işletme grupları ve/veya işletme grubuna bağlı kuruluşlar olduğunu göstermektedir. Bu durum işletme grupları tarafından oluşturulacak ortak yönetim kurulu üyeliklerinin hakim hissedarlar arasından oluşturulma olasılığının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Benzer bir çalışma Demirağ ve Serter (2002) tarafından yapılmıştır. Demirağ ve Serter (2002) İMKB’de 1999 sonu itibariyle işlem gören piyasa değerine göre en büyük 100 şirketin sahiplik ve kontrol yapılarını incelemiştir. Yazarlar, şayet bir hissedarın (birey veya aile) firmadaki doğrudan veya dolaylı oy hakları %30’u geçiyorsa o firmanın kontrol eden hissedara sahip olduğunu varsaymışlardır. 100 şirkette en büyük hissedar, ortalama olarak %45,10 paya sahiptir. 38 şirket (%38) en az %50 payı olan bir hissedara sahiptir. En büyük 5 hissedarın ortalama olarak %64,5 paya sahip oldukları görülmektedir. Çalışmanın sonuçları Saraç (2002), sonuçlarıyla benzer olarak Türkiye’de sahipliğin çok yoğunlaşmış olduğunu göstermektedir. 84 şirketin, mevcut payların en azından %50’sini kontrol eden en azından 5 veya daha az hissedarı mevcuttur. Şirketlerin doğrudan ortaklık yapısına yani birinci seviyedeki sahipliğine bakıldığında, işletme gruplarının Türkiye’de şirketlerin doğrudan sahipleri arasında en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. İMKB’de 100 en büyük şirketin 58’inde ortalama %36,2 payla işletme gruplarının sahipliği (ortaklığı) söz konusudur. Bu durum Türkiye’deki işletme gruplarının denetim ve kontrolü kaybetmek isemedikleri için hisselerinin çoğunu hakim hissedarlar aracılığıyla ellerinde tuttukları şeklinde yorumlanabilir. Blok pay sahipliğinin bulunduğu diğer bir ifadeyle, ortaklıkta kontrolün bir ya da birkaç hakim ortağın elinde olduğu ortaklık yapılarında pay sahiplerinin yöneticiler üzerindeki hakimiyeti daha etkin olmaktadır (Mikkelsen ve Rubback, 1985). Bu ortaklık yapısında, hakim ortak yöneticilerin işletmeyle ilgili faaliyetlerinin denetimini daha istekli yapmaktadır. Bu da vekalet maliyetlerini azaltmaktadır. Dağınık pay sahipliğinin olduğu ortaklıklarda, böyle bir durum söz konusu olmayıp yöneticileri pay sahiplerinin menfaatleri gereği harekete geçirmek için teşvik mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Kang ve Shivdasani, 1995).

Ferrarini ve diğerleri (2003) pay sahipliğinin dağınık olduğu diğer bir ifadeyle kontrolün bir ya da birkaç pay sahibinin elinde olmadığı ortaklıklarda hakim hissedar

grubundan söz etmenin zor olduğunu ve bu noktada pay sahiplerinin denetim eksikliğini ortaya çıktığını, denetim eksikliğini olduğu bu firmalarda ise yöneticilerin alınacak kararlarda kendi menfaatlerini ön plana çıkarabildiğini öne sürmektedirler. Bu nedenle pay sahipliğinin dağınık olduğu ortaklıklarda yöneticileri, kendi menfaatlerinden ziyade pay sahiplerinin menfaatleri için hareket etmeye yöneltecek teşvik mekanizmalarına ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedirler.

Lin ve Fu (2009: 3) sahiplik seviyesinin sadece yönetici çabalarını etkilemediğini aynı zamanda firma performansı ve hisse senedi fiyatını da etkilediğini ileri sürmektedirler. Halka arz oranlarının yüksek olduğu işletme gruplarındaki hisse senedi fiyatlarının halka arz oranlarının düşük olduğu işletme grubuna göre farklılık göstereceğini ve bu durumun yönetim kurulu üyelerinin kimlerden oluştuğuyla ilişkili olduğuna vurgu yapmaktadır.

Santos ve diğerleri (2009), sahiplik yoğunlaşmasının ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerinde ki etkisini araştırdıkları çalışmalarında sahipliğin birkaç kişi tarafından oluşturulduğu işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerine daha sık rastlanıldığı sonucuna ulaştıkları görülmektedir.

Lester ve Cannella (2006), çalışması hakim hissedarların aile üyeleri olduğu aile kontrollü firmalarda ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kontrolü tek başına elinde bulundurmeyen işletme gruplarına göre daha fazla görüldüğünü göstermektedir. Çalışma hakimiyetin aile üyeleri tarafından sağlandığı işletme gruplarında, kontrolü kaybetmemek adına halka arz oranlarının işletmeler tarafından kasıtlı olarak düşük tutulduğunu da göstermektedir.

Jensen ve Meckling (1976) firma değerinin sahiplik yapısının bir fonksiyonu olduğunu ve ortak yönetim kurulu üye sayısının sahipliğin az sayıda kişi tarafından oluşturulduğu işletme gruplarında sahipliğin fazla sayıdaki kişi tarafından olduğu işletme gruplarına göre daha fazla olacağını ileri sürmektedirler. Jensen ve Meckling (1976) çalışma bulguları Santos ve diğerleri (2009) çalışmalarıyla tutarlı olarak sahipliğin az sayıda kişi tarafından oluşturulduğu işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin daha fazla olduğunu göstermektedir.

Bir şirkette büyük hissedarların kim oldukları önemlidir. Bu konudaki çalışmalar büyük hissedarlarla değer arasındaki ilişkinin sıklıkla büyük hissedarın kim olduğuna bağlı olduğunu belirtmektedir. Örneğin Claessens ve diğerleri (1998) dokuz Doğu Asya ülkesindeki firmaları incelemişler ve sahipliğin etkisinin blok hissedarın kimliğine göre değiştiğini bulmuşlardır. Sahipliğin devlet elinde olması performans ile pozitif olarak bağlantılı iken ortak yönetim kurulu üyelikleri ile negatif, şirketler elinde olması performansla negatif bağlantılı iken ortak yönetim kurulu üyelikleri ile pozitif ilişkilidir.

Ataay (2008), çalışmasında sahipliğin kimlerden oluştuğunun ve hakim hissedarların gelişime ne kadar açık olduklarının ortak yönetim kurulu üyeliğine etkisine vurgu yapmaktadır. Örneklemin Türkiye'deki büyük işletme gruplarını kapsamaması nedeniyle çalışma bulgularında profesyonel yöneticiler tarafından oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin aile üyesi tarafından oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerine göre daha yoğun olduğu görülmektedir.

Murray (2000), Avusturalya ve Yeni Zelanda şirketleri üzerinde yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından oluştuğunun sahiplik yoğunlaşmasından etkilendiğini savunmaktadır. Çalışma bulguları sahipliğin birkaç kişi üzerinde yoğunlaşmadığı işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyelilikleri belirlenirken aile üyelerinin yanında alanında uzman profesyonellere de yer verildiğini göstermektedir.

Hisse senedi sahiplerinin sayısının azlığı, genel olarak sermaye yoğunluğunun çok olması olarak tanımlanabilmektedir. Daha açık bir ifade ile hisse senedi sahiplerinin sayısı yüksek olan işletmeler düşük sermaye yoğunluğuna sahip işletmeler, hisse senedi sahiplerinin sayısı düşük olan işletmeler yüksek sermaye yoğunluğuna sahip işletmeler olarak belirtilmektedir.

Yukarıda belirtilen etmenler göz önüne alındığında sermaye sahipliği farklılıklarının işletmenin ortak yönetim kurulu üyelikleri stratejisini önemli ölçüde etkileyebileceği ifade edilebilmektedir. Türkiye bağlamında ortak yönetim kurulu üyelikleri ile sahipliğin birkaç kişi arasında dağıldığı görülmektedir. Sahiplik

yoğunlaşmasının artmasıyla ortak yönetim kurulu üyeliğininde artacağı düşünüldüğünden dolayı aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Sahiplik yoğunlaşmasının artması ortak yönetim kurulu üye sayısını arttırmaktadır.

Sermayesi yoğun işletmelerde genellikle; hisse senedi sahibi, yönetici ve sermayeyi getiren kişi aynı kişiler olmaktadır. Bu tür işletmelerde kontrol ve yönetim daha kolay bir şekilde yapılabilmektedir. Diğer taraftan, sermaye yoğunluğu az olan işletmeler yüksek oranda halka açık işletmeler olmakta ve hisse senedi sahipleri, yöneticiler ve sermayeyi getiren kişiler birbirinden ayrılmaktadır. Söz konusu işletmelerde profesyonel yöneticiler bulunmakta ve ister istemez bir temsilcilik sorunu ortaya çıkmaktadır. İki farklı yoğunluğun aynı anda olduğu sermaye yoğunluğu durumu ise, ortalama bir yoğunluğun olduğu durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, hisse senetlerinin önemli bir bölümü büyük bir grubun elindeyse işletmenin hisse senedi sahiplerinin bir kısmı işletmede yönetici olarak görev alabilmektedir. Bu durum özellikle ülkemizdeki halka açık aile işletmelerinde sıklıkla görülen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Halka açıklık oranı bir şirketin ortaklık yapısı hakkında bilgiler sunmaktadır. Düşük halka açıklık oranı yoğunlaşmış ortaklık yapısını ve sığ bir piyasayı işaret etmektedir. Dolayısıyla, halka açıklık oranının iki tür olası etkisi vardır. İlk etki, şirketin kurumsal rejimi ile ilgilidir. Ortaklık yapısı yoğunlaşmış ise (veya halka açıklık oranı düşük ise) yatırımcılar o hisse senedini tercih etmeyeceklerdir çünkü zayıf kurumsal yapı istismara yol açmaktadır. İkinci etki hisse senedinin piyasa yapısıyla ilgilidir. Düşük halka açıklık oranı piyasada daha az miktarda hisse senedinin işlem görüyor olması demek olduğundan o hisse senedinin piyasasının likit olmamasına neden olabilecektir. Sonuçta, düşük halka açıklık oranının, yatırımcılardan yetersiz talep gelmesi nedeniyle, hisse senedi üzerinde değer düşürücü etki yaratması, şirketlerin hisse senedi değerlerini arttırmaları için halka açıklık oranlarını yükseltme yoluna gitmelerini gerektirecektir.

Türkiye, tipik bir Kıta Avrupası ülkesidir ve daha az gelişmiş bir sermaye piyasasında ortaklık yapısının etkilerini incelemek bakımından uygun bir veri setine sahiptir. Türk sermaye piyasasında aile şirketlerinin veya holdinglerin oluşturduğu yüksek

yoğunlukta ortaklık yapısı ve görece yatırımcının daha az korunması söz konusudur. Şirketlerin başlangıçtaki sahipleri kontrolü kaybetmemek için daha fazla hisse senedini halka arz etmekte isteksiz davranmaktadırlar. Bu durum piyasada işlem gören (halka açık) hisse senedi miktarını azaltmaktadır. Diğer Kıta Avrupası ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de İMKB’de işlem gören hisse senetlerinin halka açıklık oranları düşüktür ve bu durum yatırımcının yeterince korunmadığının işareti olarak görülmektedir.

Çalışmanın örnekleme İMKB’de işlem gören işletme gruplarından oluşmaktadır. Türkiye’de İMKB’de işlem gören işletme gruplarının hisse senetlerinin halka açıklık oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Yukarıdaki bilgiler ışığında sermaye yoğunluğu yüksek olan işletmelerin halka açıklık oranlarının düşük olduğu bilinmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda sermaye yoğunluğuyla paralel olarak halka açıklık oranının artmasının ortak yönetim kurulu üyeliğini azaltacağı düşünüldüğünden dolayı aşağıda ki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Halka açıklık oranının artması ortak yönetim kurulu üye sayısını azaltmaktadır.

1.5.2.2. Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi

Yönetim kurulu büyüklüğü ile kastedilmek istenen işletmelerin yönetim kurulu üye sayısıdır (Keller ve diğerleri, 2006). Şirketlerin yönetim kurulu üyelikleri, içerisinde buldukları sektörün, kendisine kattıkları işletme gruplarının, dönemin koşullarının ve ülkenin ekonomik ve gelişmişlik durumlarının etkisiyle aile bireyleri, profesyonel yöneticiler, bağımsız yöneticiler, icrada görevli olan ve olmayan yöneticilerden oluşabilmektedir (Plessis ve Saenger, 2007: 50). Yönetim kurulu üye sayısında meydana gelen herhangi bir değişiklik, artan ya azalan sayı kadar o işletmede yönetim tercihinin göre aileden, profesyonel, ya da bağımsız üye sayılarından birinin veya birkaçının artmasına ya da azalmasına neden olmaktadır (Goodstein ve diğerleri, 1994: 242).

Türk aile işletmelerinde kuruluşta yönetimin daha çok aile üyelerinden oluştuğu, kurucu ailelerin kontrolü kaybetmemek adına yönetim kurullarında profesyonel

yöneticilere yer vermek istemedikleri bilinmektedir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 136). Kuruluş aşamasında ve küçük işletmelerde yönetimde aile üyelerinin yer alması herhangi bir olumsuzluk teşkil etmezken büyüme ve gelişmeyle birlikte yönetimde yer alan aile üyelerinin de kendilerini geliştirmesi, yetkinliklerinin olmadığı konularda ise uzman kişilere danışarak yönetimi sürdürmesi gerekmektedir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 136). Ulusal ve uluslararası piyasalarda büyümek isteyen işletmeler ise gelişme ve büyüme ile birlikte yönetim kurulunda daha fazla sorunla karşılaşmakta ve bu durum yönetim kurulunda yer alan kişilere daha fazla görev düşmesine sebep olmaktadır. Yukarıda sayılan durumlar başarılı olmak isteyen işletmeleri yönetim kurullarında alanında uzman kişilere profesyonel yöneticilere ve bağımsız yöneticilere yer vermek zorunda bırakmaktadır. Kısaca işletmelerin büyümesi yönetimi zorlaştırmakta ve yönetim kurullarında alanında uzman kişilere duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu durum ise yönetim kurulu sayısının artmasına ve yönetimine aile üyesi dışında yönetici dahil etmesine neden olmaktadır.

Yönetim kurulu büyüklüğünün, kurulun kontrol işlevi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Daha fazla sayıda üyeye sahip kurullarda hem üst yönetimin kontrolünün daha etkin olarak yapılabileceği hem de aile üyelerinin bu tür kurullara hükmetmesinin zorlaştığı ifade edilmektedir. Böylelikle yönetim kurulunun aileden bağımsızlığı artmaktadır (Mak ve Roush, 2000: 149). Kaynak bağımlılığı (sağlama) açısından bakıldığında ise fazla üyeye sahip yönetim kurulları, az sayıda üyeye sahip yönetim kurullarına göre firma için daha avantajlıdır. Özellikle ortak yönetim kurulu üyeliklerine sahip firmalarda firmanın dışarıdaki kaynaklara bağımlılığının fazla olması ve bu kaynakların edinileceği kilit isimlerle örgütün kuracağı bağlantı sayısının artırılmasının sağlayacağı faydalar, büyük yönetim kurullarını bu görevin yerine getirilmesi konusunda çok daha avantajlı kılmaktadır (Daily ve Dalton, 1993: 69-70). Yönetim kurullarının büyüklüklerinin artması şirket için daha fazla kaynak olduğu kadar aynı zamanda daha fazla deneyim ve farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerin bir araya gelebilmesi de demektir (Pfeffer, 1973: 353-354). Bu noktada sayıca büyük yönetim kurullarına dair en çok yapılan eleştiri, sayı fazlalığının karar alma hızını yavaşlattığı ve stratejik eylemleri başlatma kabiliyetini sınırladığı hususunda olmaktadır (Goodstein ve diğerleri, 1994: 242). Bunun yanı sıra, yönetim kurulu büyüdükçe, kurul içerisindeki koordinasyon problemlerinin, kurulda fazla sayıda üyeye sahip olmanın getireceği avantajları yok

edeceği için yönetim kurulunun etkinliğini azaltacağı kurul büyüklüklerine getirilen eleştirilerden bir diğeridir (Steiner, 1972 ve Hackman, 1990'dan aktaran, Jensen, 1993: 865). Lipton ve Lorsch (1992) sayıca büyük kurullarda daha fazla koordinasyon problemleri, karar alımının yavaşlaması ve riskten kaçınmanın artması gibi verimlilik kayıpları ile firmanın karşı karşıya kalınacağını ifade etmektedirler (Aktaran:Aygün ve diğerleri 2011: 79).

Yönetim kurulu büyüklüğü ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasındaki ilişki ile ilgili yazın incelendiğinde pozitif yönlü sonuçlara ulaşılrken, yönetim kurulu büyüklüğünün artması ya da azalması açısından ilgili yazın (Keller ve diğerleri, 2006; Bunting ve Babour, 2008; Salvaj ve diğerleri, 2008; Ataay, 2008; Santos ve diğerleri, 2009; Heemskerk, 2013) incelendiğinde hem negatif hem de pozitif yönlü sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlamak mümkündür.

Santos ve diğerleri (2009) Brezilya firmaları arasından belirledikleri bir örneklem üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğü ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Benzer şekilde Heemskerk (2013) çalışmasında 15 Avrupa ülkesine ait 362 firmanın 2005-2010 yıllarına ait verilerinin analizi sonucunda kurul büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliği üzerinde pozitif yönlü güçlü etkisini tespit etmiştir.

Keller ve diğerleri (2006) 'ne ait İsviçre firmaları arasından belirledikleri bir örneklem üzerinde ağ analizi perspektifiyle yapılan çalışmanın sonucunda da sözü edilen diğer iki çalışmada olduğu gibi yönetim kurulu üye sayısı ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır.

Bunting ve Babour (2008) 'a ait çalışmada Amerika'da bulunan en büyük halka açık 100 endüstriyel firma, 50 kamu firması, 25 nakliye firması, 20 banka, 12 yatırım evi ve 8 yüksek rütbeli subayları kapsayan 215 firmanın verileri ile elde edilen sonuçlarda kurul büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliği üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine Salvaj ve diğerleri (2008) İspanyol ortak yönetim kurulu üyeliklerinde aile şirketlerinin rolü sanayi kuruluşları, bankalar ve sigorta şirketleri üzerinden 396 firma ve 2417 yönetici bulgularıyla yürütülen araştırmanın sonucunda kurul

büyüklüğü ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken aynı zamanda yönetim kurulu büyüklüğünde gerçekleştirilen artışların aile şirketlerinin genişleme aşamasında ortak yönetim kurulu üyelikleri ile yönetim kurullarına yabancı üyeleri dahil ederek hisse fiyat performansında iyileşmeye sebep olduğu sonucuna varılmıştır.

Ataay (2008) Türkiye bağlamında gerçekleştirdikleri çalışmasında daha fazla üyeye sahip yönetim kurullarında firma yönetimi ve denetiminin daha etkin olarak gerçekleştirilebileceği, aile üyelerinin kurula hükmetme kabiliyetinin azalacağı ve kurula ilave edilen her üyenin kendi deneyimi ile birlikte sahip olduğu sosyal sermayesini de kurula getireceği düşüncesinden hareketle yönetim kurulu büyüklüğü ve ortak yönetim kurulu üyelikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yönetim kurulu büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Kula (2005) çalışmasında, yönetim kurulu büyüklüğüyle ortak yönetim kurulu üyeliği arasında diğer çalışmalarla benzer biçimde pozitif ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca sayıca büyük yönetim kurullarının ortak yönetim kurulu üyelikleri ile, Türkiye’de aile sahipliği altında oluşturulmuş ekonomik aktörler olarak karşımıza çıkan işletme grubu yapılanmalarında ailenin hâkimiyetini azaltarak tüm kesimlerin çıkarlarını koruyacak kararların alınması konusunda da etkin olacağı ve bu durumun uzun dönemde şirket performansını iyileştirici bir etki ortaya koyacağı sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye bağlamında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin çoğunun yönetim kurulu üyelerinden oluştuğu görülmektedir. Yönetim kurulu üye sayısının artmasının ortak yönetim kurulu üyeliğini arttırması beklendiğinden dolayı aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Yönetim kurulu büyüklüğünün artması ortak yönetim kurulu üye sayısını arttırmaktadır.

1.5.2.3. Bağımsız Üye Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi

Türkiye’de bağımsız üyeler, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”in

(Seri:IV No:56) 4.3.3 numaralı maddesinde görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip üyeler olarak tanımlanmakta ve KYİ (Kurumsal Yönetim İlkeleri) 'ne göre icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyelerin sayısı, ikiden az olmamak üzere toplam üye sayısının üçte birinden az olmayacak şekilde belirlenmektedir.

KYİ m 4.3.5'ye göre, yönetim kurulu üyelerinin görev süresine paralel olarak bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresinin üç yıla kadar olabileceği ve tekrar seçilmelerinin caiz olduğu ifadesi yer almaktadır. Ortak yönetim kurulu üyelikleri bağımsız yönetim kurulu üyelikleri kapsamında değerlendirildiğinde; bir şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesi iken başka bir şirkette de aynı görevi yapma konusunda kanunda kısıtlayıcı ya da bağlayıcı bir hüküm bulunmamaktadır. Bu ifade bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin kurumsal yönetim ilkelerini ve kendi verimli çalışma temposu açısından performans dengelerini gözeterek birkaç şirkette görev alabileceği şeklinde yorumlanabilir.

İşletme gruplarında iyi bir yönetimin sağlanması için yönetim kurulunda bir kişi ya da azınlığa güç kazandırılmaması ve yönetim kurulu yetkilerinin bir kişi veya gruba devredilememesi yani yönetim kurulunun çıkar guruplarından bağımsız olması gerekmektedir (Plessis ve Saenger, 2007: 51). Yönetim kurulunun bağımsızlığını sağlamakla ilgili eğilim, halka açık şirketlerin yönetim kurullarında yönetici olmayan, yöneticilerle akrabalık ve iş ilişkisi olmayan bir kaç bağımsız üyenin bulunması şeklindedir. Yöneticiler şirketten iş, aile veya diğer ilişkiler bakımından ayrıldığı takdirde yönetim bağımsız olarak kabul edilmektedir (Plessis ve Saenger, 2007: 68).

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluk arz etmesi, icrai yetkiye sahip üyelerin gerçekten yönetimden bağımsız olması, CEO ile yönetim kurulu başkanının ayrı kişiler olması, bağımsız kişilerden oluşan denetim ve aday gösterme komitelerinin varlığı bu konuda genel kabul gören diğer kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmaktadır (Kula, 2006: 35). Ayrıca özel komiteler oluşturulması, yönetim kurulu üyelerinin belirli bir süreden fazla görev yapmaması, şirketin iştiraklerinden birinin yasal temsilcisi olmaması da yönetimin bağımsızlığına hizmet etmektedir (Önder, 2003: 135).

İşletme grupları için kurumsal yönetim ilkelerine uyulmasının hem finansal başarıyı artıracığı hem de finansal kaynaklara daha kolay ve ucuza ulaşma imkânını yaratacağı, yabancı yatırımları çekmeyi kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Üsdiken ve Öktem, 2008: 47). Yazında yönetim kurulu yapısı ve ortak yönetim kurulu üyeliği ilişkisi araştırılırken kullanılan değişkenlerden biri olarak bağımsız üye oranı karşımıza çıkmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde bu konuda yürütülmüş çalışmaların çoğunluğunda bağımsız üye ile firma performansı arasında pozitif yönlü ilişkilerin tespit edildiği dikkat çekmektedir (Kumar ve Singh, 2012; Bozcuk, 2011; Kim ve Lim, 2010; Arosa ve diğerleri, 2010; Liang ve diğerleri, 2013). Buna karşılık negatif ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalara da yazında rastlamak mümkündür (Lester ve Cannella, 2006; Dicle ve Turgut, 2003; Salvaj ve Juan, 2013).

Aile işletmelerinde ortak yönetim kurulu üyelikleri aile üyesi yöneticilerinin durumlarını dengeleyecek şekilde bağımsız yöneticilerden mümkün olduğu kadar fazla hizmet ve tavsiye almak amacıyla kullanılmaktadır (Lester ve Cannella, 2006; Anderson ve Reeb, 2003). Bu uygulamanın arkasında yatan temel hipotez ortak yönetim kurulu üyeliklerinde iç üyelerin, bağımsız üyelere oranla yönetimin kontrol edilmesinde etkinliğinin daha az olacağıdır. Ayrıca bağımsız ortak yönetim kurulu üyelerinin bazı durumlarda hissedarların çıkarlarına uygun faaliyetlerde bulunmak için üst yönetimi yönlendirebilecekleri belirtilmektedir. Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin görüldüğü işletmelerde bağımsız üye oranının fazla olduğu kurullarda, bağımsız ortak yönetim kurulu üyelerinin ister satın alan ister hedef (satın alınan) pozisyonunda olsun daha geniş bir bakış açısıyla işletmede var olan tüm bireylerin haklarını gözetecek şekilde bilgi ve tecrübesini kullanarak kararlar aldığı görülmektedir (Denis, 2001: 209).

McDonald ve diğerleri (2008) yaptıkları çalışmada, bağımsız yönetim kurulu üyelikleriyle aileden olan ortak yönetim kurulu üyelerinin kendi çıkarları doğrultusunda karar almasının önüne geçildiği ve ilgili kararlarda aileden olan ortak yönetim kurulu üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyeliklerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlandığında buldukları işletmenin finansal performansı üzerinde daha etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Kula ve Tatoğlu (2006) Türkiye’de faaliyet gösteren 266 aile işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada, firma performansı için ‘‘bilgi’’nin çok önemli olmasına rağmen yine de kurul kararlarında bağımsız üyelerin ağırlığının artırılmasının en az ilgi gören uygulama olduğu sonucuna ulaşmış; dışarıdaki bilgiye ulaşmanın, bağımsız üyelerin değil fakat dış çevre ile bağlar kurmuş olan içerden yöneticilerin içi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı temelinde İMKB 100 endeksindeki şirketlerde var olan ortak yönetim kurulu üyeliklerini araştıran Baycan ve Semerciöz (2013) ’de bağımsız yönetim kurulu oranı verilerini kullandığı çalışmasında analiz sonuçlarını karşılaştırdığında yönetim kurulu ye sayısıyla bağımsız yönetim kurulu ye sayısının aynı oranda arttığını belirtmektedirler. Aynı alışma bağımsız yönetim kurulu yesi bulunduran işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin daha çok grldğu sonucuna ulaşmaktadır.

Saidin ve diğerleri (2013) bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kurum üzerindeki performansa etkisini 741 Malezya firması üzerinde inceledikleri çalışmada firmalarda bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üyeliğinin varlığına vurgu yapılırken aynı zamanda bağımsız ortak yönetim kurulu üyelerinin firmanın kurumsal performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Ataay (2008) aile işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerini 2004 verileriyle incelediği çalışmasında yönetim kurulunda yer alan 370 aile üyesinden 58’inin ortak yönetim kurulu yeliğininin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kula (2005) tarafından 356 Türk şirketinde yapılan bir araştırmada yönetim kurullarında ortalama bağımsız ye yüzdesinin yüzde 11 civarında olduğu saptanmıştır. Bu alışma ayrıca İMKB 100 şirketinde ortak yönetim kurulu yelikleriyle İMKB100’de yer alan aile holdinglerinde ortak yönetim kurulu üyeliklerini karşılaştırma imkanı sunmaktadır. Araştırma sonuçları İMKB 100 şirketlerinde 77 ortak yönetim kurulu üyesinin 26’sının aile yesi, 46’sının profesyonel yönetici ve 5 ’inin bağımsız yönetici olduğunu, İMKB100 aile holdinglerinde 58 ortak yönetim kurulu üyesinin 25’inin aile yesi, 31’inin profesyonel yönetici ve 2’sinin bağımsız yönetici olduğunu göstermektedir.

Aynı zamanda bu çalışma ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığıyla ilgili Ataay (2008) çalışmasının bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üye sayısının çok fazla olmadığı görülmektedir. Yönetim kurulunda yer alan üye sayısının artmasıyla bağımsız yönetim kurulu üye sayısında artması ve bu artan bağımsız yönetim kurulu üyeliklerinde ortak yönetim kurulu üyeliklerini arttırması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 4: Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının artması ortak yönetim kurulu üye sayısını arttırmaktadır.

1.5.2.4. İç Üye Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi

Yönetim kurullarının yapısı araştırılırken yönetim kurulu içerisindeki iç üye/dış üye oranları çoğunlukla kullanılan değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bu kısmında ise yönetim kurulları tarafından oluşturulan ortak yönetim kurulu üyelikleri araştırılırken bu üyelerin daha çok kimlerden oluştuğunun saptanmasında iç üye/dış üye ayırımına yer verilerek iç üyelerin oranının ortak yönetim kurulu üyeliği üzerinde etkisi olup olmadığı araştırma konusu yapılmaktadır.

Üsdiken ve Öktem (2008: 47-48) çalışmalarında “iç üye” kavramının şirkette yönetici olarak çalışanları, şirketin emeklilerini ve çalışanların ailelerini içerir şekilde kullanıldığından bahsetmektedir. Zahra ve Pearce (1989: 294) çalışmalarında yönetim kurulunda yer alan “dışarıdan üye” kavramıyla yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişilerden oluştuğundan bahsetmektedir. Daily ve Ellstrand (1996), örgüt içinden olan (insider) yönetim kurulu üyelerini aynı zamanda örgütün yöneticileri olan üyeler olarak ve örgüt dışından olan (outsider) yönetim kurulu üyelerini ise örgütün yönetici kadrolarında yer almayan tüm üyeler olarak tanımlamaktadır. Forbes ve Milliken (1999) ‘e göre, örgütün içinden olan yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu ile ilgili işleri kendilerinin yönetici sorumluluklarının bir devamı olarak görebilmektedirler. Yazarlar, örgütün dışından olan yönetim kurulu üyelerinin ise yönetim kurulu görevlerini

tamamen farklı ve yönetimi tamamlayıcı olarak görmelerinin ve örgütün günlük faaliyetleri ile ilgilenmemelerinin daha muhtemel olduğunu belirtmektedirler.

İç üye kavramı ortak yönetim kurulu üyelikleri kapsamında incelendiğinde ise şirketlerin ortak yönetim kurulu üyeliklerini oluşturma amaçlarına göre yeni bir ayrıştırma ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki bilgi paylaşımı açısından ikincisi kontrol açısından üçüncüsü ise koordinasyon açısından kurulan ortak yönetim kurulu üyelikleridir (Johnson ve diğerleri, 1996). Bilgi paylaşımı için kurulan ortak yönetim kurulu üyelikleri dışardan üyelerin yönetim kuruluna katılmasına olanak tanırken kontrolün sağlanması açısından kurulan ortak yönetim kurulu üyelikleri dışarıdan üyelerin yönetim kuruluna katılmasını engellemekte koordinasyonun sağlanması açısından kurulan ortak yönetim kurulu üyelikleri ise iç ve dış çevre arasında bir denge yaratmak adına hem iç hem de dış üyelerin yönetim kurullarına katılmasına imkan vermektedir. (Lins, 2003; Zahra ve Pearce, 1989: 294). Yapılan araştırmalar ve incelemeler ortak yönetim kurulu üyeliklerinin gelişmiş ülkelerde bilgiyi paylaşmak ve öğrenmek adına, dış çevreye hala tam olarak güvenilmeyen gelişmekte olan ülkelerde ise kontrol ve koordinasyonun sağlanması adına uygulandıklarını göstermektedir.

Yönetim kurulu içinde var olan bu ayrıştırma şirketin etkinliği için son derece önemlidir. İç üyeler hem firmanın operasyonları hem de çevresel faktörler hakkında sahip oldukları bilgi sayesinde daha doğru kararlar verebilmekte, bir yönetim kurulu üyesi olarak “hizmet” görevlerini başarı ile yerine getirebilmekte, işletmeyi bağımsız üyelerden daha başarılı bir şekilde yönetebilmekte ve kurmuş oldukları güçlü ağlar sayesinde elde ettikleri sosyal sermaye ile firmanın dış çevrede ihtiyaç duyduğu kaynakların elde edilmesi ve korunması konusunda firmaya katkı sağlayabilmektedirler (Selekler-Goksen ve Karataş, 2008: 135-136; Şahin, Başfıncı ve Özsali, 2011: 2962; Tian ve Lau, 2001: 251). Yönetim kurulunun tamamının iç üyelerden oluşması durumunda, iç üyelerin kendi kendilerini denetlemeleri gibi bir durum ortaya çıkmaktadır (Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2009). Yönetimin sınırsız yetkiye sahip olmasının şirket menfaatleri açısından yaratabileceği risk düşünüldüğünde ise yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan dış üyelerden oluşması sağlıklı bir çözüm yolu olarak gözükmektedir (Lins, 2003; Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2009).

Örgütün dışından olan yöneticilerin yüzdesi ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasında olumlu bir ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar (Schellenger ve diğerleri, 1989; Pearce ve Zahra, 1992; Daily ve Dalton, 1993) mevcut olsa da, Türkiye gibi sanayileşmenin geç yaşandığı ülkelerde ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimlerden oluşturulduğunu gösteren bir çok araştırma iç yöneticilerin yüzdesi ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır (Lester ve Cannella, 2006; Burt, 2006; Salvaj ve Juan, 2013; Baycan ve Semerciöz, 2013; Ataay, 2008; Dicle ve Turgut, 2003; Mizruchi, 1996; Şenalp ve Öztürk, 2014).

Buna ek olarak, Wagner ve diğerleri (1998) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında örgüt içinden ve örgüt dışından üyelerin sayıları artırıldığında, her iki durumda ortak yönetim kurulu üyelerinin sayısının arttığı tespit edilmiştir.

İç üyeler tarafından oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin firma performansını arttırması aynı zamanda iç üyeler için kendi kariyerlerinde de başarı anlamına gelmektedir (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 136).

Ataay (2008) Türkiye bağlamında gerçekleştirdiği ve yönetim kurulu büyüklüğü, kuruldaki aile üyelerinin ve şirket ve/veya işletme grubu bünyesinde başka herhangi bir firmada çalışan profesyonel yöneticilerin oranları ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, iç üye oranıyla ortak yönetim kurulu üyeliği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca iç üyelerden aile tarafından oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin daha çok tercih edilen bir strateji olduğunu ortaya koymuştur.

Baycan ve Semerciöz (2013) ise yine Türkiye bağlamında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, İMKB100 endeksindeki tüm firmaların ortak yönetim kurulu üyeliklerini incelemişler ve iç üye oranlarının ortak yönetim kurulu üyelikleri oranı ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Kula (2005) yürüttükleri araştırmada da, sözü edilen iki değişken arasında pozitif ilişki gözlenmiştir.

Türkiye’de yönetim kurulu üyelerinin bir kısmının iç üyelerden oluştuğu bilinmektedir. İç üyelerin ortak yönetim kurulu üyeliklerine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 5: Yönetim kurulundaki iç üye oranının artması ortak yönetim kurulu üye sayısını arttırmaktadır.

1.5.2.5. Kadın Üye Oranının Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi

Bir şirketin her alanda en güçlü ve en iyi durumda olabilmesi ancak kadın-erkek ayrımını yapmadan herkese eşit hak ve özgürlüklerin verilmiş olması ile mümkündür. Dünya nüfusunun yaklaşık yarısı kadındır. Olaya sadece bu sayısal açıdan bakılsa bile kadının yönetimde erkeklerin yanında yer almasının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Kurumlar incelendiğinde, genelde kadınların sayısal yoğunluklarına orantılı olarak yönetimde temsil edilmedikleri görülmektedir (Çakmak, 2001).

2000 'li yıllarda hemen hemen her ülkede kadın ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, kadınlar, sosyo-ekonomik ve hukuksal değişimler sonucu yönetim alanında daha fazla yer almaya başlamışlardır. 2000'li yıllara doğru yaşanan gelişmeler kadınların, bir zamanlar erkek egemen iş dünyasına girmelerine zemin hazırlamış ve gelişen ekonomiler için kadınların iş hayatına katılımı stratejik bir zorunluluk halini almıştır (Arıkan, 2004: 273).

Çalışma yaşamında kadının korunmasına yönelik yapılan anlaşmaların ilki, Uluslararası Çalışma Örgütü "International Labour for Organisation"(ILO) Sözleşmelerinde düzenlenmiştir. ILO; çalışma hayatına ilişkin uluslararası çalışma standartlarını oluşturan ve Birleşmiş Milletler'in bir uzmanlık kuruluşu olarak görev yapan bir örgüttür (Yurdakul, 1994: 55). ILO'nun Aralık 1997' de yayınladığı "Engellerin Yıkılması: Yönetimde Kadınlar" isimli rapor oldukça ilginç sonuçlar içermektedir. Rapor küresel düzeyde, kadınların çalışma yaşamı içindeki konumlarını ele almaktadır. Rapora göre, kadınların orta ve üst kademelere kadar yükseldiği ortaya konulmakla birlikte, rakamlara bakıldığında özellikle gelişmiş sayılan ülkeler için durumun hiç de iyi olmadığı görülmektedir. ILO'nun bu çalışmasına göre; küresel düzeyde, orta ve üst düzey yönetime gelebilen kadın sayısı artmaktadır. Kadınlar, ancak yüzde 2-3 oranında yönetimde yer almaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim İlkelerine göre ise yönetim kurulu üyelerinden en az birinin kadın olması gerekmektedir (m 4.3.10.). Söz

konusu ilke ilk başlarda “uygula uygulamıyorsan açıkla” prensibi gereğince tavsiye niteliğindeki artık emredici niteliktedir. Bu nedenle ilk başlarda yönetim kurulunda kadın üyenin neden yer almadığının kurumsal yönetime uyum raporu ve yıllık faaliyet raporunda belirtilmesi yeterli olurken artık bu durum yeterli görülmeyip yönetim kurulunda kadın üye bulandırmayan firmalar için cezai işlemler uygulanmaktadır.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteği ile yürütülen şirketlerin yönetim kurullarını kadın üyeler aracılığıyla güçlendirmeyi amaçlayan Bağımsız Kadın Direktörler Projesi (BKD) kapsamında 19 Kasım 2014’te 2. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı gerçekleşmiş, Konferansta Türkiye’de Borsa İstanbul (BIST) ‘da yer alan 422 şirketin yönetim kurullarının incelendiği “Bağımsız Kadın Direktörler Türkiye 2014” raporu açıklanmıştır. Rapordan kadın üyelerle ilgili BIST’te yer alan şirketlerinin yüzde 44.1’inin yönetim kurullarında hiç kadın üye olmadığı, yönetim kurulu üyeleri arasında kadın oranının 2013’ten 2014’e yüzde 11.7’den 11.9’a çıktığı, genel toplamda kadın üye oranında artış olmamasına rağmen bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üye oranının 2013’e göre artış gösterdiği, 2014 yılında yeni atanan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yüzde 24’ünün kadın olduğu, böylelikle toplam kadın üyeler içinde bağımsız kadın üyelerin oranının yüzde 8.8’den yüzde 9.3’e yükseldiği bilgilerine ulaşılmaktadır.

Dünya Bankası Grubu üyesi IFC (International Finance Corporation), Zorlu Holding’in ve Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteğiyle gerçekleşen 3. Türkiye Kadın Direktörler Konferansında ise Türkiye’de BIST’te yer alan 417 şirketin yönetim kurullarının incelendiği “Bağımsız Kadın Direktörler Türkiye 2015” raporu açıklanmıştır. Rapordan 417 şirketin yönetim kurullarını oluşturan 2541 üyenin yüzde 12.9’unun, yani 293’ünün kadın üyelerden oluştuğu, 293 kadın üyenin toplam 375 üyelik sandalyesine sahip olduğu, 375 sandalyenin 219’unda icracı olmayan, 83’ünde bağımsız ve 73’ünde icracı üye olarak görev alan kadınların oturduğu, bağımsız kadın üyelerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranının ise yüzde 6.5 olduğu bilgilerine ulaşılmaktadır.

Bu rapor ayrıca son dört yılda Borsa İstanbul’da halka açık şirketlerde kadın yönetim kurulu üyesi oranının yüzde 11.5’ten yüzde 12.9’a yükseldiğini, bu rakamın ortalama olarak yılda yüzde 3.4 oranında bir artışa denk geldiğini, bu hızla devam edilirse

SPK'nın minimum hedef olarak öngördüğü yüzde 25 kadın üye oranına 20 sene içinde ulaşılabileceğini, yüzde 25 kadın üye oranına ulaşmak için 574 yönetim kurulu sandalyesindeki erkeklerin yerine kadınların oturması gerekeceğini, İngiltere'de tamamen gönüllülük esasına dayanan bir kampanyayla Türkiye ile aynı seviyede olan kadın üye oranının 5 yılda yüzde 100 artarak yüzde 26'ya ulaştığını, şirketlerin gönüllü çabalarının sonuç vermediği ülkelerde ise yasal kota ve ulusal hedef politikaları benimsendiğini, devletin hissedar olduğu şirketlerde kadın üye kotası uygulaması dünyada daha yaygın olduğunu, Türkiye'de de devlet kontrolündeki şirketlerin yönetim kurullarına neredeyse tamamen erkeklerin atanması uygulamasından vazgeçilmesi gerektiği ve yetkin kadınlara yer açmak için sistemli bir çaba gösterilmesi gerektiği" söylenmektedir.

Cinsiyet eşitliğinin sağlanması adına kadın üyeleriyle ilgili yapılan çalışmaların gün geçtikçe arttığı fakat yine de istenilen seviyeye gelmek için uzun yıllara gereksinim olduğu ve kadınların birçok zorlukla karşılaştığı görülmektedir (Akkuş, 1998: 511; Erkek ve Karagöz, 2009: 9). Kadın üyeleri ortak yönetim kurulu üyelikleri açısından ele alındığında 2015 raporuna bakıldığında 293 kadın üyenin toplam 375 üyelik sandalyesine sahip olduğu görülmektedir bu bilgi bize yönetim kurullarında kadınlar tarafından da ortak yönetim kurulu üyeliklerinin gerçekleştirildiğini kanıtlar niteliktedir.

Yönetim kurullarında kadın üye bulundurulsa bile stratejik açıdan önemi büyük olan ortak yönetim kurulu üyelikleri bu koşullar altında kadın üyeler tarafından gerçekleştirilse bile Erkek egemen bir toplum olan Türkiye'de bu oranın sayısının çok az olacağı düşünülmektedir. Yine de bu oran hiç de küçümsenecek bir oran değildir ve gün geçtikçe kadın yöneticilerin hem yönetim kurullarında hem de ortak yönetim kurulu üyeliklerinde sayılarının artması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 6: Yönetim kurulunda ki kadın üye oranının artması ortak yönetim kurulu üye sayısını arttırmaktadır.

1.5.3. Yeni Türk Ticaret Kanununun Ortak Yönetim Kurulu Üyelğine Etkisi

50 yıldan fazla bir süredir Türk ticaret hayatını yönlendiren ve şekillendiren 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) yerine Türk ticaret hayatını ve ticaretin aktörleri olan

şirketleri yeni ve modern bir anlayış ile düzenleyen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (“Yeni TTK”), 13 Ocak 2011 tarihli TBMM Genel Kurulu’nda görüşülüp kabul edilmiş ve 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak 1 Temmuz 2012 yılında yürürlüğe girmiştir. Esas itibariyle şeffaflık ve denetim üzerine oturan Kanun, işletmelerde kurumsal yönetim, kamuoyunu doğru bilgilendirme üzerinde hassasiyetle durmaktadır. Kanun piyasa disiplini sağlamaya yönelik çağın gereklerine uygun bir dizi yeni hüküm içermektedir. Bu yenilikler şirket kuruluşu, sermayesi, yönetimi, denetimi, muhasebe uygulamaları gibi birçok alanı kapsamaktadır (Şengel, 2011). Bu çalışmanın verilerinin 2011 (Yeni Türk Ticaret Kanunu öncesi) ve 2014 (Yeni Türk Ticaret Kanunu sonrası) yıllarını kapsamaması ortak yönetim kurulu üyeliğinin bu kanundan etkilenip etkilenmediğini ve eğer etkilenmişse hangi ortak yönetim kurulu üyeliklerinin bu değişimden daha fazla etkilendiği sorunsalını sorgulamamıza sebep olmuştur. Yeni TTK’nun yönetim kurullarında en az iki bağımsız üye bulunmasını zorunlu tutması sebebiyle bu değişimin daha çok bağımsız olan ortak yönetim kurulu üyelerini etkileyeceği beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki önerme geliştirilmiştir.

Önerme 1: Yeni TTK’nu ile gelen düzenlemelerin bağımsız olan ortak yönetim kurulu üyeliklerini pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETME GRUPLARINDA ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYE PROFİLİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, işletme gruplarının ve bağlı kuruluşlarının yönetim kurullarında sıklıkla görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin Türkiye boyutunu araştırmak ve kurumsal yönetim bağlamında Yeni TTK ile gelen düzenlemelerin yarattığı etkiler ve işletme grubu özellikleri dikkate alınarak, işletme gruplarında yaygın olarak görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin mevcut ağ profilini ortaya koymaktır. Bu amaçla ortak yönetim kurulu üyeliklerinin, üye sayısı, bağımsız, profesyonel ve aileden olup olmama durumları araştırılmıştır.

2.2. Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini, Kadir Has Üniversitesi, KMPG Türkiye, DEİK ve Vale Columbia Center'in 31 Ocak 2011 tarihinde yayınladıkları "Turkish Multinationals Steady on Their Course Despite Crisis, Survey Finds" (Krizе Rağmen Türk Çokuluslu Şirketlerinin Kararlı Seyri) başlıklı araştırmada yer alan 19 büyük Türk işletme grubu ile Çolpan ve Hikino'nun (2008) Türkiye'nin 50 büyük ekonomi listesi oluşturmaktadır. Bu iki çalışmanın tüm firmaları birleştirildiğinde 63 adet işletme grubu bulunmaktadır.

Ortak yönetim kurulu üyelikleri işletme grupları aracılığıyla sadece kendilerine bağlı kuruluşlarla oluşturulabileceği gibi kendisine bağlı olmayan kuruluşlarla da oluşturulabilmektedir. Bu çalışma Türkiye'deki en büyük işletme grupları bünyesinde; yönetim kurullarında görülen doğrudan ortak yönetim kurulu üyeliği yanında dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliklerini de kapsamaktadır. Dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliklerinin analiz edilebilmesi için işletme gruplarının en az 3 bağlı kuruluşunun halka açık olması

gerekmektedir. Örneklemeden en az 3 işletmesi halka açık olmayan işletme grupları çıkarıldığında 14 adet işletme grubu bulunmaktadır.

İlişkisiz çeşitlenme Türkiye'deki büyük işletme gruplarının özelliklerinden biridir. İşletme grupları büyüdükçe farklı sektörlerde faaliyet göstermeyi tercih etmekte ve bu sektörlere girişlerde de risk oranını minimize etmek için yönetim kurullarına ya kendilerinden ya da güvenilir yönetim kurulu üyelerinden birilerinin yerleştirmektedirler. Bu çalışma Türkiye'deki büyük işletme gruplarının yönetim kurullarındaki ortak yönetim kurulu üyeliklerini kapsamaktadır. Türkiye'deki büyük işletme gruplarını analize dahil edebilmek için bu çalışmada işletme gruplarına en az 3 farklı sektörde faaliyet gösterip bağlı şirketlerinden en az birinin ISO500 2014 sıralamasında yer alıyor olması gerektiği kısıtları getirilmiştir. Belirlenen 14 işletme grubundan en az 3 farklı sektörde faaliyet göstermeyenler çıkarıldığında 12 işletme grubu bu işletme gruplarından da en az bir bağlı kuruluşu ISO500 2014 sıralamasında yer almayan işletme grupları çıkarıldığında 10 işletme grubu bulunmaktadır.

Evrenden örnekleme seçmede hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek ve tesadüfi ve sistematik hataları önlemek düşüncesiyle kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın örnekleme; en az 3 farklı sektörde faaliyet gösteren (SIC kodlarına göre endüstri sınıflandırması gerçekleştirilmiştir), bünyesindeki bağlı şirketlerin en az üçü halka açık olan, bağlı şirketlerinden en az biri ISO500 2014 yılı firma sıralamasında yer alan 10 holding ve bu holdingleme bağlı olarak faaliyet gösteren 61 işletmeden oluşmaktadır. Bununla birlikte işletme grubunun özellikleri ile ortak yönetim kurulu üye profili arasında uygulanan regresyon analizlerinde, kullanılan değişkenlerin yapısı gereği farklı muhasebe kurallarına ve kayıt sistemlerine tabii oldukları için finans kurumları ile bankalar örneklem kapsamı dışında bırakılarak, bu kapsamdaki analizler toplam 53 işletme üzerinden yürütülmüştür. Örnekleme dahil edilen işletme gruplarının genel özellikleri Tablo 2'de; ağ analizine dahil edilen işletmelerin listesi Tablo 3'de, regresyon analizine dahil edilen işletmelerin listesi ise Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 2: İşletme Gruplarının Genel Özellikleri

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

Tablo 3: Ağ Analizine Dahil Edilen İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşları

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

Tablo 3: (Devamı)

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

Tablo 4: Regresyon Analizine Dahil Edilen İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşları

Sıralama	İşletme Grupları	Bağlı Kuruluşlar
1	Alarko Holding	Alarko Holding A.Ş. Alarko Carrier Tic. ve San. A.Ş.
2	Anadolu Holding	Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş. Coca Cola İçecek A.Ş. Migros Ticaret A.Ş. Anadolu Isuzu Otomotiv A.Ş. Adel Kalemcilik San. ve Tic. A.Ş. Yazıcılar Holding A.Ş.
3	Doğan Holding	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Paz.A.Ş. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş. Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat. ve Tekstil A.Ş. Doğan Gazetecilik A.Ş. Milpa Ticari ve Sınayi Ürünler Paz. San.ve Tic.A.Ş.
4	Eczacıbaşı Holding	İntema İnşaat ve Tesisat Mal. A.Ş. Eczacıbaşı İlaç Sınai ve Ticaret A.Ş.
5	Koç Holding	Arçelik A.Ş. Aygaz A.Ş. Ford Otosan A.Ş. Marmaris Altinyunus A.Ş. Otokar A.Ş. Tat Gıda A.Ş. Tofaş A.Ş. Tüpraş A.Ş. Türk Traktör A.Ş.
6	Oyak Holding	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş. Adana Çimento San. ve Tic. A.Ş. Mardin Çimento San. ve Tic. A.Ş. Aslan Çimento San.ve Tic.A.Ş. Ünye Çimento San. ve Tic. A.Ş. Bolu Çimento San. ve Tic. A.Ş. Hektaş Ticaret T.A.Ş.
7	Sabancı Holding	Akçansa Çimento San. ve Tic.A.Ş. Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş. Carrefoursa Sabancı Tic.Mer.A.Ş. Kordsa Global End. İplik ve San. Tic.A.Ş. Brissa Bridgestorie A.Ş. Yünsan Yünlü San. ve Tic.A.Ş.

Tablo 4: (Devamı)

Sıralama	İşletme Grupları	Bağlı Kuruluşlar
8	Şişecam Holding	Anadolu Cam Sanayi A.Ş. Denizli Cam Sanayi ve Tic.A.Ş. Soda Sanayi A.Ş. Trakya Cam Sanayi A.Ş. Türkiye Şişecam Fabrikaları A.Ş.
9	Yaşar Holding	Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş. Pınar Entegre Et Sanayi A.Ş. Pınar Su Sanayi ve Tic.A.Ş. Dyo Boya Fabrikaları San. ve Tic.A.Ş. Altınyunus Çeşme Turistik Tesisleri A.Ş. Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.
10	Zorlu Holding	Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş. Vestel Elektronik San. ve Tic.A.Ş. Vestel Beyaz Eşye San. ve Tic.A.Ş.

2.3. Değişkenler ve Ölçümleme

Bu çalışmada zaman uzanımlı (2008-2014 yılları arası) ikincil veri kullanılmıştır. Çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri (doğrudan ve dolaylı üyelikler) Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'na (www.kap.gov.tr) kayıtlı veri tabanı kullanarak, şirketlere tek tek bakılarak tüm faaliyet raporlarının incelenmesi ve karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Diğer bağımsız ve kontrol değişkenler için veri seti bahsedilen veri tabanından, Borsa İstanbul (www.borsaistanbul.com) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde (www.tkyd.org/tr) yayınlanan faaliyet raporlarından ve şirketlerin her yıl yayınladıkları yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

Bağımlı Değişkenler:

Çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan ortak yönetim kurulu üyelikleri göstergeleri 4 değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler ortak yönetimkurulu üye sayısı, aileden olan, bağımsız olan ve profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısından oluşmaktadır.

- *Ortak yönetim kurulu üye sayısı:* Firmada ortak yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır.

- *Aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısı:* Firmada ortak yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin firmayı kuran aile üyelerinden olması olarak tanımlanmaktadır.
- *Bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye sayısı:* Firmada ortak yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin yönetim kurulunda bağımsız üye olarak yer alanlarının sayısı olarak tanımlanmaktadır.
- *Profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısı:* Firmada ortak yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin yönetim kurulunda profesyonel üye olarak yer alanlarının sayısı olarak tanımlanmaktadır.

Bağımsız değişkenler:

Çalışmanın bağımsız değişkenleri sahiplik yoğunlaşması, halka açıklık oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı, iç üye oranı ve kadın üye oranından oluşmaktadır.

- *Sahiplik Yoğunlaşması:* Hisse senetlerine sahip olan en büyük hissedar, en büyük ikinci hissedar ve en büyük üçüncü hissedarların ortaklık paylarına bakılarak elde edilmektedir.
- *Halka Açıklık Oranı:* Halka sunulmuş hisse senetlerinin nominal değerleri toplamının, tüm hisselerin toplam nominal değerlerine oranı olarak tanımlanmaktadır.
- *Yönetim Kurulu Büyüklüğü:* Yönetim kurulunda yer alan toplam üye sayısı olarak tanımlanmaktadır.
- *Bağımsız Üye Oranı:* Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısının yönetim kurulunda yer alan diğer tüm üyelerin sayısına oranlanmasıyla elde edilmiştir.
- *İç Üye Oranı:* Yönetim kurulunda yer alan iç üye sayısının yönetim kurulunda yer alan diğer tüm üyelerin sayısına oranlanmasıyla elde edilmiştir.
- *Kadın Üye Oranı:* Yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının yönetim kurulunda yer alan diğer tüm üyelerin sayısına oranlanmasıyla elde edilmiştir.

Kontrol Değişkenleri:

Çalışmada kontrol değişkenleri; İşletme grubunun büyüklüğü, yaşı ve çeşitlenme düzeyi, bağlı kuruluşun finansal performansı (ROA, ROE ve ROS), ve faaliyette bulunulan sektörden oluşmaktadır.

- *Büyüklik*: İşletme grubunun büyüklüğü toplam satışlar üzerinden elde edilmiştir.
- *Yaş*: İşletme grubunun yaşı kuruluş yılı esas alınarak belirlenmektedir.
- *Ürün Çeşitlenme Düzeyi*: Ürün çeşitlenme düzeyini hesaplamak için Palepu (1985) tarafından entropi ölçütü kullanılmıştır. Buna göre çeşitlenme düzeyi aşağıda belirtilen formülasyon ile hesaplanmıştır.

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln \left(\frac{1}{P_i} \right)$$

Bu denklem içerisinde, DT, toplam çeşitlenme düzeyini, Pi ise sektör satışlarının toplam satışlar içerisindeki payını ifade etmektedir. İşletme gruplarının sektör ayrımı ise SIC kodları ile yapılmıştır.

- *Finansal Göstergeler (ROA, ROE, ROS)*: Çalışmada kontrol değişkeni olarak ele alınan finansal performans göstergeleri üç değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler firmanın finansal performansı ile olan ilişkisinin araştırılmasında ilgili yazında en çok yararlanılan oranlar olan aktif kârlılığı oranı (ROA), özsermaye kârlılığı oranı (ROE), satışların karlılığı (ROS) oranıdır. Aktif kârlılığı, firmanın toplam yatırımlarının kârlılığını ölçen bir orandır ve net kârın toplam aktiflere oranlanması ile hesaplanmaktadır. Özsermaye kârlılığı, pay sahiplerinin firmaya koyduğu özsermaye üzerinden ne kadar kâr elde edildiğini göstermekte ve net kârın özsermayeye oranlanması yoluyla hesaplanmaktadır. Satışların karlılığı ise net satışların net kara oranlanması yoluyla hesaplanmaktadır.
- *Faaliyette Bulunulan Sektör*: Çalışmada işletme gruplarının faaliyette bulunduğu sektör İmalat/Hizmet ayrımına tabi tutularak oluşturulmaktadır.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

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

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

Çalışmanın amacı gereği veri analiz sürecinin ikinci aşamasında bağımsız değişken setini oluşturan (sahiplik yoğunlaşması, halka açıklık oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı, iç üye oranı ve kadın üye oranı) değişkenlerinin işletmelerin ortak yönetim kurulu üye profili (aileden, bağımsız ve profesyonel üyeler) üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Oluşturulan regresyon modellerinde ortak yönetim kurulu profilini temsil eden değişkenler bağımlı değişken olarak ele alınmış bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenleri içerisinde bu değişkeni açıklama gücü en fazla olan değişken setini tespit edebilmek amacıyla aşamalı (stepwise) regresyon yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede ilk adımda bütün bağımsız ve kontrol değişkenleri modele dahil edilmiştir. İzleyen adımlarda bağımlı değişkeni açıklama

gücü en az olan değişkenler sıra ile modelden çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Elde edilen nihai modelin ortak yönetim kurulu üye profilini en iyi açıklayan model olduğu varsayılmaktadır. Uygulanan analizlerde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) probleminin ortaya çıkıp çıkmadığını test edebilmek için varyans şişirme faktörleri (VIF) yorumlanmıştır.

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

2.5. Bulgular

Sosyal ağ analizi uygulaması için ortak yönetim kurulu üyeliği ağı çizilirken, ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme grupları ve ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerine ait bilgiler ışığında ortak yönetim kurulu üyeliğinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin çizilebileceği kabul edilmiştir. Bu çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri sosyal ağ analizinde sıklıkla kullanılan derece merkezilik ve arasındalık ölçütleri ele alınarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; ortak yönetim kurulu üyelerine ilişkin 2011 ve 2014 yılına ait veriler ağ analizi programına girildiğinde işletme grupları bazında her 2 yıl için de 61 x 61'lık bir veri matrisi elde edilirken, her yıl yönetim kurullarında bulunan üyelerin kendilerinin veya sayılarının değişebilmesi sebebiyle 2011 yılı için 318 x 318'lik 2014 yılı için ise 334x334'lük veri matrisleri elde edilmiştir. Ortak yönetim kurulu üyeliğine yönelik hazırlanmış olan ilişkilerin holdingler matrisi örnek oluşturması açısından Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Örnek Ağ İlişkiler Matrisi

	Anadolu Holding	Koç Holding	Oyak Holding	Zorlu Holding	Sabancı Holding	Alarko Holding	Doğan Holding	Eczacıbaşı Holding	Yaşar Holding	Şişecam Holding
Anadolu Holding	0	5	2	7	1	3	8	2	1	0
Koç Holding	5	2	3	4	0	0	1	2	7	3
Oyak Holding	2	3	0	0	1	2	0	0	3	2
Zorlu Holding	7	4	0	0	0	1	3	1	0	0
Sabancı Holding	1	0	1	0	0	1	1	0	2	3
Alarko Holding	3	0	2	1	1	8	0	0	0	0
Doğan Holding	8	1	0	3	1	0	2	1	0	0
Eczacıbaşı Holding	2	2	0	1	0	0	1	0	2	0
Yaşar Holding	1	7	3	0	2	0	0	2	0	0
Şişecam Holding	0	3	2	0	3	0	0	0	0	0

Ağ matrisleri, sosyal ağ haritalarının oluşturulmasını sağlamıştır. Araştırmada hem ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme grupları ile bağlı kuruluşlarının hemde ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerinin bulgularına yer verilmektedir. Analiz esnasında aynı zamanda derece merkezîlik değerinin yüzde olarak ifade edilen azami muhtemel derece merkezîliğe bölümü ile elde edilen normalize edilmiş derece merkezîliği (normalized degree centrality) ölçümü de yapılarak bu sayede ağda meydana gelebilecek maksimum ilişki seviyesi ile güncel durum arasında bir mukayese yapılabilmesi sağlanmaktadır.

Ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme grupları ile bağlı kuruluşlarına ilişkin 2011 yılına ait merkezîlik puanları Tablo 6’da ve merkezîlik puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 7’de sunulurken 2014 yılına ait merkezîlik puanları Tablo 8’de ve yine bu yıla ait merkezîlik puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 9’da sunulmaktadır. 2014 yılına ait ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme gruplarının ağ analizi merkezîlik sonuç diyagramları ise Şekil 12’de sunulmaktadır.

Tablo 6: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanları

İşletme Grupları	Bağlı Kuruluşlar	Derece	Normlu Derece
Koç Holding	1.Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	34.000	7.083
Koç Holding	2.Arçelik A.Ş.	32.000	6.667
Koç Holding	3.Aygaz A.Ş.	23.000	4.792
Koç Holding	4.Tat Gıda Sanayi A.Ş.	21.000	4.375
Yaşar Holding	5.Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.	21.000	4.375
Anadolu Holding	6.Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	21.000	4.375
Yaşar Holding	7.DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş.	19.000	3.958
Yaşar Holding	8.Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş.	18.000	3.750
Koç Holding	9.TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	18.000	3.750
Yaşar Holding	10.Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.	18.000	3.750
Koç Holding	11.Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	17.000	3.542
Yaşar Holding	12.Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş.	17.000	3.542
Yaşar Holding	13.Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.	16.000	3.333
Anadolu Holding	14.Yazıcılar Holding A.Ş.	15.000	3.125
Anadolu Holding	15.Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.	15.000	3.125
Koç Holding	16.Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş.	14.000	2.917
Doğan Holding	17.Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	14.000	2.917
Koç Holding	18.Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	14.000	2.917
Anadolu Holding	19.Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	13.000	2.708
Doğan Holding	20.Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Tekstil A.Ş.	13.000	2.708
Doğan Holding	21.Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	12.000	2.500
Doğan Holding	22.Doğan Gazetecilik A.Ş.	12.000	2.500
Koç Holding	23.Otokar A.Ş.	12.000	2.500
Anadolu Holding	24.16.Coca-Cola İçecek A.Ş.	12.000	2.500
Eczacıbaşı Holding	25.Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş.	11.000	2.292
Doğan Holding	26.Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş.	11.000	2.292
Eczacıbaşı Holding	27.Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve TİC. A.Ş.	11.000	2.292
Eczacıbaşı Holding	28.Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş.	11.000	2.292

Tablo 7: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Derece	Normlu Derece
Ortalama	10.328	2.152
Std Sap.	7.348	1.531
Toplam	630.000	131.250
Varyans	53.991	2.343
SSQ	9.800.000	425.347
MCSSQ	3.293.443	142.945
Öklid Normu	98.995	20.624
Minimum	0.000	0.000
Maximum	34.000	7.083
Ağ Merkeziliği % 5.10		

Tablo 8: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanları

İşletme Grupları	Bağlı Kuruluşlar	Derece	Normlu Derece
Koç Holding	1.Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	30.000	7.143
Koç Holding	2.Arçelik A.Ş	27.000	6.429
Yaşar Holding	3.Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.	23.000	5.476
Yaşar Holding	4.Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.	22.000	5.238
Koç Holding	5.TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	20.000	4.762
Yaşar Holding	6.Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş.	20.000	4.762
Yaşar Holding	7.DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş.	20.000	4.762
Koç Holding	8.Tat Gıda Sanayi A.Ş.	19.000	4.524
Yaşar Holding	9.Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.	19.000	4.524
Koç Holding	10.Aygaz A.Ş.	18.000	4.286
Anadolu Holding	11.Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş	18.000	4.286
Anadolu Holding	12.Anadolu Isuzu Oto. Sanayi ve Ticaret A.Ş.	17.000	4.048
Anadolu Holding	13.Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	16.000	3.810
Yaşar Holding	14.Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş.	16.000	3.810
Koç Holding	15.Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	15.000	3.571
Anadolu Holding	16.Coca-Cola İçecek A.Ş.	15.000	3.571
Koç Holding	17.Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	14.000	3.333
Koç Holding	18.Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş.	14.000	3.333
Eczacıbaşı Holding	19.Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaliğı A.Ş	12.000	2.857
Eczacıbaşı Holding	20.Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş.	12.000	2.857
Oyak Holding	21.Bolu Çimento Sanayii A.Ş.	11.000	2.619
Doğan Holding	22.Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	11.000	2.619
Oyak Holding	23.Mardin Çimento Ve Sanayi Tic.A.Ş.	10.000	2.381
Doğan Holding	24.Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş.	10.000	2.381

Tablo 9: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Derece	Normlu Derece
Ortalama	9.803	2.334
Std Sap.	6.885	1.639
Toplam	598.000	142.381
Varyans	47.404	2.687
SSQ	8.754.000	496.258
MCSSQ	2.891.639	163.925
Öklid Normu	93.563	22.277
Minimum	1.000	0.238
Maximum	30.000	7.143
Ağ Merkeziliği % 4.97		

2011 ve 2014 Ağ Analizi merkezilik faktörü açısından işletme grupları arasında incelendiğinde 2011 yılında örnekleme yer alan 10 İşletme Grubundan 5'inin ve bu işletme gruplarına bağlı 61 işletmeden 28'inin 2014 yılında ise 10 İşletme Grubundan 6'sının ve bu işletme gruplarına bağlı 61 işletmeden 24'ünün merkezilik açısından anlamlı sonuçlar içerdiği görülmektedir. Çalışmada merkeziliği daha iyi görebilmek adına anlamlılık açısından 61 işletme gruplarından yönetim kurullarında ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan 2011 yılı için 28 2014 yılı için 24 işletme grubu merkeziliği en fazla olandan en aza doğru sıralanmakta ve bu sıralama 2011 yılı için Tablo 6'da 2014 yılı için Tablo 7' de gösterilmektedir. Tabloya ilişkin önemli bulgu 2014 yılına ait toplam merkezilik skorunun (MD = 598.000) 2011 yılına kıyasla belirgin bir şekilde azalış göstermesidir.

Örnekleme yer alan işletme gruplarından merkezilik açısından anlamlı olanlara baktığımızda 2011 yılında 28 işletmeden 9'unun Koç Holding, 6'sının Yaşar Holding, 5'inin Anadolu Holding, 5'inin Doğan Holding, 3'ünün de Eczacıbaşı Holding bünyesinde yer aldığı görülürken 2014 yılında ise 24 işletmeden 8'inin Koç Holding, 6'sının Yaşar Holding, 4'ünün Anadolu Holding, 2'sinin Oyak Holding, 2'sinin Doğan Holding ve 2'sinin Eczacıbaşı Holding bünyesinde yer aldıkları görülmektedir.

Ağ diyagramına bakıldığında ise Şekilde 12’de düğümler işletme gruplarını, çizgiler düğümler arasındaki bağlantıları, çizgiler üzerinde yer alan oklar ise bağlantıların yönünü veya ilgili bağlantının kimden kime doğru olduğunu göstermektedir. 2014 yılında örnekleme de yer alan işletme grupları içerisinde Koç Holding bünyesinde yer alan işletmelerin daha büyük sembollerle ağda var oldukları görülmektedir. Koç Holdingi sırasıyla Yaşar Holding bünyesindeki işletmelerin takip ettiği, Sabancı Holding, Doğan Holding, Oyak Holding ve Anadolu Holdinge bağlı olan işletmelerinde Koç Holding kadar olmasa da bazı işletmelerinin büyük sembollerle gösterildiği göze çarpmaktadır. Şişecam Holdingden Zorlu Holding, Vestel Holding ve Alarko Holding doğru gidildiğinde ise merkeziliğin derecesinin düşerek sembollerin daha da küçüldüğü gözlemlenmektedir.

Analizdeki işletme grupları önem derecesine göre sıralandığında ilk sırada Koç Holding bünyesinde yer alan Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. yer aldığı görülmektedir. Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.’nin 2014 yılında yönetim kurulu 5 icracı üye, 4 bağımsız üye ve 5 Aile üyesi olmak üzere toplamda 15 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. dahil olduğu işletme grupları içerisinde Arçelik A.Ş., Aygaz A.Ş., Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma S.A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Tat Gıda Sanayi A.Ş., Marmaris Altın Yunus Turistik Tesisleri A.Ş., Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile bağlantıları bulunurken diğer işletme grupları içerisindeki işletmelerle bağlantıları bulunmamaktadır.

Merkezilik açısından Arçelik A.Ş yine Koç Holding bünyesinde yer alan işletmelerden biri olarak ikinci sırada yer almaktadır. Arçelik A.Ş 2014 yılında yönetim kurulu 2 icracı üye, 4 bağımsız üye ve 5 Aile üyesi olmak üzere toplamda 12 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. Arçelik A.Ş dahil olduğu işletme grupları içerisinde Aygaz A.Ş., Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma S.A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Tat Gıda Sanayi A.Ş., Marmaris Altın Yunus Turistik Tesisleri A.Ş., Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ve Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. ile bağlantıları bulunurken diğer işletme grupları içerisindeki işletmelerle bağlantıları bulunmamaktadır.

İşletme Grupları merkezilik önem derecesine göre sıralandığında üçüncü sırada Yaşar Holding bünyesinde yer alan Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş. görülmektedir. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş. 2014 yılında yönetim kurulu 2 icracı üye, 2 bağımsız üye ve 3 Aile üyesi olmak üzere toplamda 7 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş dahil olduğu işletme grupları içerisinde Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş., Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş., DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş., Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. ve Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. ile bağlantıları bulunurken diğer işletme grupları içerisinde ki işletmelerle bağlantıları bulunmamaktadır.

İşletme grupları merkezilik önem derecesine göre sıralandığında dördüncü sırada Yaşar Holding bünyesinde yer alan Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. görülmektedir. Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş 2014 yılında yönetim kurulu 3 icracı üye, 2 bağımsız üye ve 2 Aile üyesi olmak üzere toplamda 7 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. dahil olduğu işletme grupları içerisinde Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş., Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş., DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş., ve Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. ile bağlantıları bulunurken diğer işletme grupları içerisinde ki işletmelerle bağlantıları bulunmamaktadır.

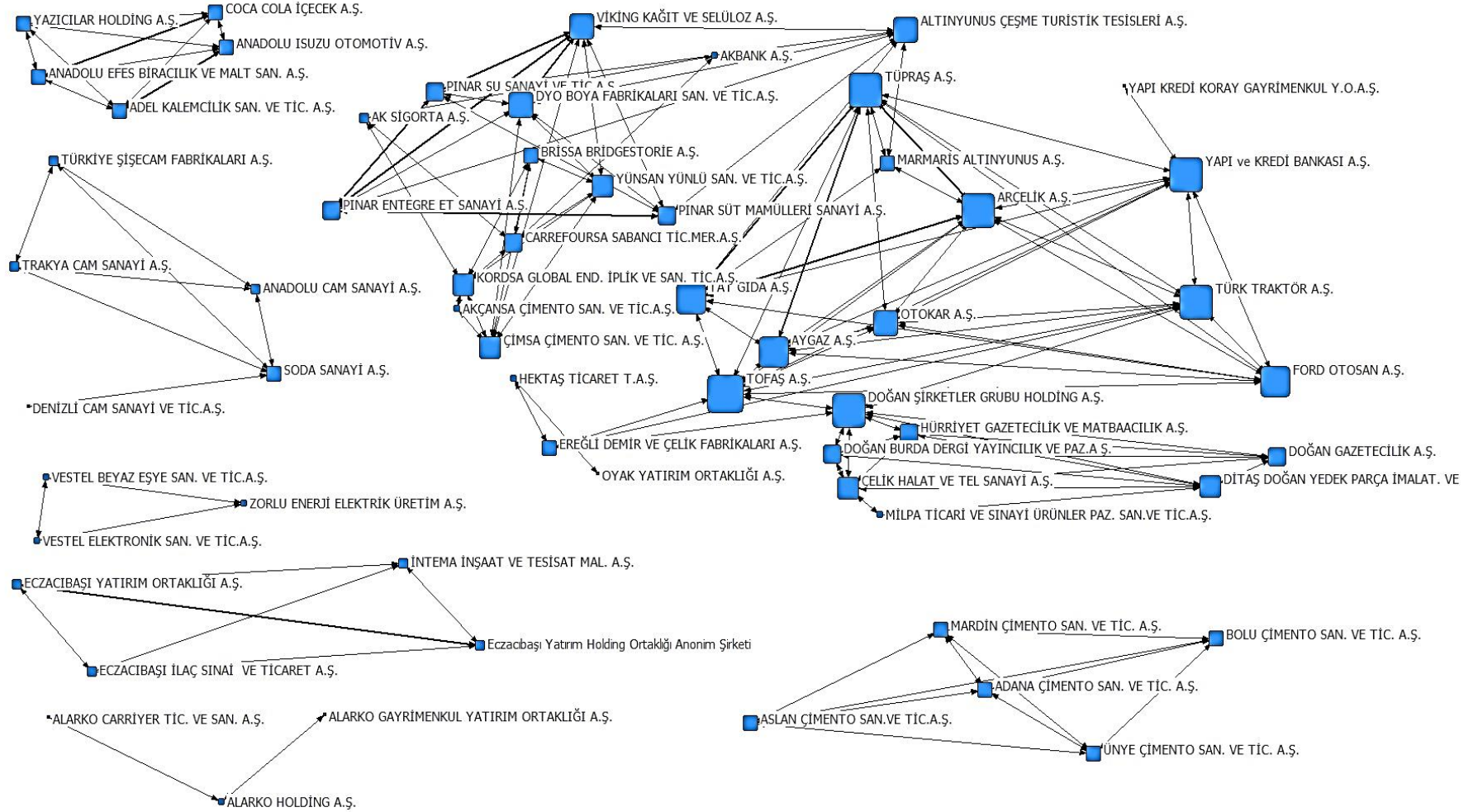
Merkezilik açısından TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. yine Koç Holding bünyesinde yer alan işletmelerden biri olarak beşinci sırada görülmektedir. TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 2014 yılında yönetim kurulu 6 icracı üye, 2 bağımsız üye ve 1 Aile üyesi olmak üzere toplamda 12 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. dahil olduğu işletme grupları içerisinden Arçelik A.Ş., Aygaz A.Ş., Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Otocar Otomotiv ve Savunma S.A.Ş., Tat Gıda Sanayi A.Ş., Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ve Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. ile bağlantıları bulunurken diğer işletme grupları içerisinden de Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. ve Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ile bağlantıları bulunmaktadır.

İşletme grupları merkezilik önem derecesine göre sıralandığında altıncı sırada Yaşar Holding bünyesinde yer alan Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş. görülmektedir. Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş 2014 yılında yönetim kurulu 3 icracı üye, 2 bağımsız üye ve 2 Aile üyesi olmak üzere toplamda 7 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş

dahil olduğu işletme grupları içerisinde Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş., Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş., DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş., ve Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. ile bağlantıları bulunurken diğere işletme grupları içerisinde ki işletmelerle bağlantıları bulunmamaktadır.

İşletme Grupları merkezilik önem derecesine göre sıralandığında yedinci sırada Yaşar Holding bünyesinde yer alan DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş. görölmektedir. DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A. 2014 yılında yönetim kurulu 3 icracı üye, 1 bağımsız üye ve 3 Aile üyesi olmak üzere toplamda 7 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş dahil olduğu işletme grupları içerisinde Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş., Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş., Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. ve Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. ile bağlantıları bulunurken diğere işletme grupları içerisinde Çimsa Çimento Sanayi ve T.A.Ş., Yünsa Yünlü Sanayi ve T.A.Ş., işletmelerle bağlantılarının olmadığı görölmektedir.

Şekil 12: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Ağ Analizi –Merkezilik Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları)



Ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerine ilişkin 2011 yılına ait merkezilik puanları Tablo 10’da ve merkezilik puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 11’de sunulurken 2014 yılına ait merkezilik puanları Tablo 12’de ve yine bu yıla ait merkezilik puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 13’de sunulmaktadır. 2014 yılına ait ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerine dair ağ analizi merkezilik sonuç diyagramları ise Şekil 13’de sunulmaktadır.

Tablo 10: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanları

İşletme Grupları	Yönetim Kurulu Üyeleri	Derece	Normlu Derece
Koç Holding	1.Osman Turgay Durak	69.000	3.628
Koç Holding	2.Mustafa Rahmi Koç	51.000	2.681
Koç Holding	3.Mustafa Vehbi Koç	51.000	2.681
Koç Holding	4.Temel Kamil Atay	49.000	2.576
Doğan Holding	5.Yahya Üzdiyen	46.000	2.419
Koç Holding	6.Ali Yıldırım Koç	45.000	2.366
Koç Holding	7.Mehmet Ömer Koç	40.000	2.103
Koç Holding	8.Semehat Sevim Arsel	39.000	2.050
Koç Holding	9.Bülent Bulgurlu	39.000	2.050
Anadolu Holding	10.Tuncay Özilhan	38.000	1.998
Anadolu-Zorlu	11.Recep Yılmaz Argüden	37.000	1.945
Yaşar Holding	12.Mehmet Aktaş	34.000	1.788
Yaşar Holding	13.İdil Yiğitbaşı	34.000	1.788
Anadolu Holding	14.Süleyman Vehbi Yazıcı	34.000	1.788
Anadolu Holding	15.İbrahim Yazıcı	34.000	1.788
Doğan Holding	16.Hanzade Vasfiye D. Boyner	33.000	1.735
Anadolu Holding	17.Salih Metin Ecevit	33.000	1.525
Anadolu Holding	18.Tülay Aksoy	29.000	1.525
Yaşar Holding	19.Yılmaz Gökoğlu	28.000	1.472
Sabancı Holding	20.Faruk Bilen	27.000	1.420
Koç Holding	21.Ahmet F. Ashaboğlu	27.000	1.420
Doğan Holding	22.Vuslat Doğan Sabancı	26.000	1.367
Şişecam Holding	23.Zeynep Hansu Uçar	26.000	1.367
Oyak Holding	24.Celalettin Çağlar	26.000	1.367
Koç -Doğan	25.Taylan Bilgel	24.000	1.262
Anadolu Holding	26.Mehmet Cem Kozlu	24.000	1.262
Koç Holding	27.Kudret Önen	23.000	1.209
Sabancı Holding	28.Cezmi Kurtuluş	23.000	1.209
Yaşar Holding	29.Hakkı Hikmet Altan	23.000	1.209
Sabancı Holding	30.Mehmet Nurettin Pekarun	23.000	1.209

Tablo 11: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Derece	Normlu Derece
Ortalama	11.113	0.584
Std Sap.	8.916	0.469
Toplam	3.534.000	185.804
Varyans	79.497	0.220
SSQ	64.554.000	178.444
MCSSQ	25.279.924	69.880
Öklid Normu	254.075	13.358
Minimum	3.000	0.158
Maximum	69.000	3.628
Ağ Merkeziliği % 3.06		

Tablo 12: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanları

İşletme Grupları	Yönetim Kurulu Üyeleri	Derece	Normlu Derece
Koç Holding	1.Osman Turgay Durak	85.000	5.105
Koç Holding	2.Mustafa Vehbi Koç	56.000	3.363
Koç Holding	3.Mustafa Rahmi Koç	55.000	3.303
Anadolu Holding	4.Salih Metin Ecevit	51.000	3.063
Koç Holding	5.Ali Yıldırım Koç	47.000	2.823
Anadolu Holding	6.Tuncay Özilhan	46.000	2.763
Koç Holding	7.Mehmet Ömer Koç	42.000	2.523
Doğan Holding	8.Yahya Üzdiyen	40.000	2.402
Koç Holding	9.Semehat Sevim Arsel	39.000	2.342
Koç, Doğan, Oyak Holding	10.Ali Aydın Pandır	36.000	2.162
Yaşar Holding	11.İdil Yiğitbaşı	36.000	2.162
Anadolu Holding	12.Kamil Ömer Bozer	35.000	2.102
Koç Holding	13.Temel Kamil Atay	34.000	2.042
Anadolu Holding	14.Ahmet Cemal Dördüncü	34.000	2.042
Anadolu Holding	15.Mehmet Hurşit Zorlu	33.000	1.982
Anadolu Holding	16.Süleyman Vehbi Yazıcı	30.000	1.802
Yaşar Holding	17.Mehmet Aktaş	30.000	1.802
Anadolu Holding	18.İbrahim Yazıcı	30.000	1.802
Yaşar Holding	19.Yılmaz Gökoğlu	29.000	1.742
Oyak Holding	20.Celalettin Çağlar	29.000	1.742
Koç Holding	21.Kudret Önen	28.000	1.682

Tablo 12: (Devamı)

İşletme Grupları	Yönetim Kurulu Üyeleri	Derece	Normlu Derece
Sabancı Holding	22.Muhterem Kaan Terzioğlu	27.000	1.622
Eczacıbaşı Holding	23.Ferit Bülent Eczacıbaşı	26.000	1.562
Eczacıbaşı Holding	24.Mustafa Sacit Basmacı	26.000	1.562
Sabancı Holding	25.Bariş Oran	26.000	1.562
Koç Holding	26.Kutsan Çelebican	25.000	1.502
Koç Holding	27.Gökçe Bayındır	25.000	1.502
Anadolu Holding	28.Nilgün Yazıcı	25.000	1.502
Anadolu Holding	29.Tülay Aksoy	25.000	1.502
Koç Holding	30.İsmail Cenk Çimen	24.000	1.441

Tablo13: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Merkezilik Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Derece	Normlu Derece
Ortalama	11.814	0.710
Std Sap.	9.483	0.570
Toplam	3.946.000	236.997
Varyans	89.924	0.324
SSQ	76.654.000	276.507
MCSSQ	30.034.490	108.341
Öklid Normu	276.865	16.629
Minimum	4.000	0.240
Maximum	85.000	5.105
Ağ Merkeziliği % 4.42		

Ağ Analizi merkezilik faktörü açısından işletme gruplarının yönetim kurullarında yer alan yönetim kurulu üyeleri bağlamında incelendiğinde örnekleme de yer alan 10 işletme grubuna bağlı 61 işletmenin 2011 yılı için 318, 2014 yılı için 334 yönetim kurulu üyesinin merkezilik derecesi analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda 2011 yılı için 82, 2014 yılı içinse 101 yönetim kurulu üyesinin merkezilik derecesi açısından anlamlı sonuçlar içerdiği bulgusuna ulaşılmaktadır.

Çalışmada merkeziliği daha iyi görebilmek adına anlamlılık açısından işletme gruplarının yönetim kurullarında yer alan 30 yönetim kurulu üyesi merkeziliği en fazla

olandan en aza doğru sıralanmakta ve bu sıralama 2011 yılı için Tablo 10'da ve 2014 yılı için ise Tablo12'de gösterilmektedir. Tabloya ilişkin önemli bulgu 2014 yılına ait toplam merkezilik skorunun (MD = 3946.000) 2011 yılı merkezilik skoruna (MD= 3534.000) kıyasla belirgin bir şekilde artış göstermesi ve 2011 yılında 82 olan ortak yönetim kurulu üye sayısının 2014 yılında 101'e çıkmasıdır.

Şekil 13'deki ağ diyagramına bakıldığında ise yönetim kurulu üyeleri arasından Osman Turgay Durak en büyük simgeyle merkeziliğin en yoğun yaşandığı üye olarak karşımıza çıkmaktadır. Osman Turgay Durak'ın Arçelik A.Ş.(11), Aygaz A.Ş.(8), Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.(13), Otokar Otomotiv ve Savunma S.A.Ş.(8), TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.(11), Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş.(9), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.(11), Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.(14) olmak üzere toplamda 85 Yönetim Kurulu üyesiyle bağlantısı bulunmaktadır.

Koç Holding'in çeşitli işletmelerinin yönetim kurullarında aile üyesi olarak görev yapan Mustafa Vehbi Koç 2011 yılında üçüncü 2014 yılında merkeziliğin en yoğun yaşandığı ikinci aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Mustafa Vehbi Koç'un Arçelik A.Ş. (11), TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (11), Tat Gıda Sanayi A.Ş.(9), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.(11), Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.(14) olmak üzere toplamda 56 yönetim kurulu üyesiyle bağlantısı bulunmaktadır. Bağlantılı olduğu üyelerin tamamının Koç Holdinge bağlı işletmelerin yönetim kurullarında yer alan üyeler olduğu görülmektedir.

Mustafa Rahmi Koç, Koç Holdingin çeşitli işletmelerinde aile üyesi olarak görev yapan merkezilik açısından diyagramda büyük sembollerle gösterilen 3. yönetim kurulu üyesidir. Mustafa Rahmi Koç'un Arçelik A.Ş. (11), Aygaz A.Ş.(8), Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.(13), Tat Gıda Sanayi A.Ş.(9), Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.(14) olmak üzere toplamda 55 yönetim kurulu üyesiyle bağlantısı bulunmaktadır. Bağlantılı olduğu üyelerin tamamının Koç Holdinge bağlı işletmelerin yönetim kurullarında yer alan üyeler olduğu görülmektedir.

Diyagramda büyük sembollerle gösterilen aktörlerden biri olan Salih Metin Ecevit merkezilik açısından 4. sırada yer alan yönetim kurulu üyesi olarak görülmektedir. Coca

Cola İçecek A.Ş.(11), Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.(10), Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.(13), Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.(12) ve Yazıcılar Holding A.Ş.(5) olmak üzere toplamda 51 yönetim kurulu üyesiyle bağlantısı bulunmaktadır. Bağlantılı olduğu üyelerin tamamının Anadolu Holdinge bağlı işletmelerin yönetim kurullarında yer alan üyeler olduğu görülmektedir.

Ali Yıldırım Koç, Koç Holdingin çeşitli işletmelerinde aile üyesi olarak görev yapan merkezilik açısından diyagramda büyük sembollerle gösterilen 5. yönetim kurulu üyesidir. Ali Yıldırım Koç'un Arçelik A.Ş. (11), Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.(13), Tat Gıda Sanayi A.Ş.(9), Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.(14) olmak üzere toplamda 47 yönetim kurulu üyesiyle bağlantısı bulunmaktadır. Bağlantılı olduğu üyelerin tamamının Koç Holding'e bağlı işletmelerin yönetim kurullarında yer alan üyeler olduğu görülmektedir.

Diyagramda büyük sembollerle gösterilen aktörlerden biri olan Tuncay Özilhan Anadolu Holdingin çeşitli işletmelerinde aile üyesi olarak merkezilik açısından 6. Sırada yer alan yönetim kurulu üyesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tuncay Özilhan'ın Coca Cola İçecek A.Ş.(11), Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.(10), Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.(13), Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.(12) olmak üzere toplamda 46 yönetim kurulu üyesiyle bağlantısı bulunmaktadır. Bağlantılı olduğu üyelerin tamamının Anadolu Holding'e bağlı işletmelerin yönetim kurullarında yer alan üyeler olduğu görülmektedir.

334 yönetim kurulu üyesinin merkezilik açısından sıralanmasının ilk 40 listesine bakıldığında 14 yönetim kurulu üyesinin Koç Holdige bağlı işletmelerde üye olduğu onu 10 yönetim kurulu üyesiyle Anadolu Holdinge bağlı yönetim kurulu üyelerinin takip ettiği görülmektedir. 10. Sırada ise Koç Holding, Doğan Holding ve Oyak Holdingin çeşitli işletmelerinin yönetim kurullarında yer alan Ali Aydın Pandır göze çarpmaktadır. Yaşar Holding ve Sabancı Holdinge bağlı işletmelerde yönetim kurulu üyeliği olan 5'er kişinin, Oyak Holding ve Eczacıbaşı Holdinge bağlı işletmelerde yönetim kurulu üyeliği olan 2'ser kişinin, Doğan Holdinge bağlı işletmelerde yönetim kurulu üyeliği olan 1 kişinin de bu sıralama da yer aldığı görülmektedir.

334 yönetim kurulundan oluşan merkezilik ağ analizine bakıldığında ilk üç kişinin (Osman Turgay Durak, Mustafa Vehbi Koç ve Mustafa Rahmi Koç) sadece Koç Holdinge bağlı işletmelerde yönetim kurulu üyeliğinin olduğunu görülmektedir. Bu veriler ışığında merkeziliğin örnekleme yer alan işletme grupları açısından Koç Holding bünyesinde daha yoğun yaşandığı söylenebilmektedir. Merkezilik ağ analizine bakıldığında ilk beş kişinin (Osman Turgay Durak, Mustafa Vehbi Koç Mustafa Rahmi Koç, Salih Metin Ecevit ve Ali Yıldırım Koç) dördünün Koç Holding'le, birinin ise Anadolu Holdingle ilişkisi olduğu görülmektedir. Merkezi durumda olan ilk 5 aktörün 3'ünün aile üyelerinden 2'sinin ise uzun yıllar ailede çalışarak artık aileden biri gibi görülen üyelerden oluşturulduğu görülmektedir. İlk 10 aktöre baktığımızda ise 6 üyenin (2.,3.,5.,6.,7. ve 9.) aile üyelerinden, 1 üyenin(10.) 3 holdingle ilişkisi olduğundan icracı ve ya bağımsız üyeden, 3 üyenin de (1.,4.,ve 8.) uzun yıllar ailede çalışarak artık aileden biri gibi görülen CEO'lardan oluştuğu görülmektedir.

Tüm ağ dikkate alındığında ise holdinglerde en merkezi aktörlerin genellikle aile üyelerinden ya da otomotiv sektöründe geniş deneyimlere sahip olan şirket CEO'larından oluştuğu görülmektedir. Merkeziliğin en yoğun yaşandığı aktör olan Osman Turgay Durak'ın Koç Holding'in CEO'su ve uzun yıllar otomotiv sektöründe deneyimleri olduğu, 4. Sırada yer olan Salih Metin Ecevit'in otomotiv sektöründe çeşitli işletmelerde CEO'luk yaptığı emekli olarak hala yönetim kurulunda bulunduğu, 8. sıradaki Yahya Üzdiyen'inde yine otomotiv sektöründe uzun yıllar çalışarak CEO'luk görevinde bulunduğu görülmektedir. Ağa bir bütün olarak bakıldığında, 2011 yılı ağ merkezilik değerinin ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme grupları için % 5,10 ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyeleri için % 3.06 olduğu, 2014 yılı ağ merkezilik değerinin ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme grupları için % 4.97 ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyeleri için % 4.42 olduğu görülmektedir ki bu durumda önemli bir yoğunlaşma miktarının ya da merkeziliğin olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireysel aktörlerin gücünün ağ içinde ortalamanın altında bir değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda, aktörlerin ağ içinde yayılımının çok fazla olmadığını ve aktörlerin ağda çok fazla aktif olmadıklarını söylemek mümkündür.

Çalışmanın bu kısmında ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme grupları ile bağlı kuruluşlarının ve ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerinin 2011 ve 2014 yılına ait arasındalık bulgularına yer verilmektedir. Analizde arasındalık değerinin yüzde olarak ifade edilen azami muhtemel arasındalığa bölümü ile elde edilen normalize edilmiş arasındalık (normalized betweenness) ölçümü sonuçları da bulunmaktadır. Bu sonuçlar örnek ağ üzerinde yapılacak olan arasındalık analizi ile ağdaki aktif düğümler/oyuncuların tespit edilmesi ve ağda meydana gelebilecek maksimum ilişki seviyesi ile güncel durum arasında bir mukayese yapılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme grupları ile bağlı kuruluşlarına ilişkin 2011 yılına ait arasındalık puanları Tablo 14’te ve arasındalık puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 15’de sunulurken 2014 yılına ait arasındalık puanları Tablo 16’da ve yine bu yıla ait arasındalık puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 17’de sunulmaktadır. 2014 yılına ait ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan işletme gruplarının ağ analizi arasındalık sonuç diyagramları ise Şekil 14’de sunulmaktadır.

Tablo 14: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanları

İşletme Grupları	Bağlı Kuruluşlar	Arasındalık	Norm Arasındalık
Koç Holding	1.Otokar A.Ş.	147.000	8.305
Yaşar Holding	2.Altinyunus Çeşme Turistik Tesisleri A.Ş.	102.476	5.790
Koç Holding	3.Tüpraş A.Ş.	48.952	2.766
Doğan Holding	4.Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat. Tekstil A.Ş.	47.500	2.684
Doğan Holding	5.Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	47.500	2.684
Koç Holding	6.Tat Gıda A.Ş.	28.833	1.629
Oyak Holding	7.Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.	24.000	1.356
Koç Holding	8.Marmaris Altinyunus A.Ş.	15.143	0.856
Koç Holding	9.Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	13.786	0.779

Tablo 15: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Arasındalık	Norm Arasındalık
Ortalama	8.459	0.478
Std Sap.	24.495	1.384
Toplam	516.000	29.153
Varyans	599.985	1.915
SSQ	40.963.914	130.754
MCSSQ	36.599.063	116.822
Öklid Normu	202.39	11.435
Minimum	0.000	0.000
Maximum	147.000	8.305
Ağın Merkezilik Göstergesi % 7.96		

Tablo 16: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanları

İşletme Grupları	Bağlı Kuruluşlar	Arasındalık	Norm Arasındalık
Yaşar Holding	1.Altinyunus Çeşme Turistik Tesisleri A.Ş.	286.000	16.158
Koç Holding	2.Tat Gıda A.Ş.	262.867	14.851
Koç Holding	3.Tofaş A.Ş.	213.933	12.087
Doğan Holding	4.Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	202.000	11.412
Yaşar Holding	5.Dyo Boya Fabrikaları San. ve Tic.A.Ş.	104.000	5.876
Yaşar Holding	6.Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.	104.000	5.876
Sabancı Holding	7.Yünsan Yünlü San. ve Tic.A.Ş.	103.250	5.833
Sabancı Holding	8.Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	66.333	3.748
Oyak Holding	9.Ereğli Demir Ve Çelik Fabrikaları A.Ş.	66.000	3.729
Koç Holding	10.Türk Traktör A.Ş.	42.900	2.424
Sabancı Holding	11.Carrefoursa Sabancı Tic.Mer.A.Ş.	42.083	2.378
Koç Holding	12.Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	37.833	2.137
Oyak Holding	13.Hektaş Ticaret T.A.Ş.	34.000	1.921

Tablo 17: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Arasındalık	Norm Arasındalık
Ortalama	27.656	1.562
Std Sap.	62.745	3.545
Toplam	1.687.000	95.311
Varyans	3.936.891	12.566
SSQ	286.805.563	915.464
MCSSQ	240.150.344	766.543
Öklid Normu	535.542	30.257
Minimum	0.000	0.000
Maximum	286.000	16.158
Ağın Merkezilik Göstergesi % 14.84		

2011 ve 2014 Ağ Analizi arasındalık faktörü açısından işletme grupları arasında incelendiğinde 2011 yılında örnekleme yer alan 10 işletme grubundan 4'ünün ve bu işletme gruplarına bağlı 61 işletmeden 9'unun 2014 yılında ise 10 işletme grubundan 5'inin ve bu işletme gruplarına bağlı 61 işletmeden 13'ünün arasındalık açısından anlamlı sonuçlar içerdiği görülmektedir. Çalışmada arasındalığı daha iyi görebilmek adına anlamlılık açısından 61 işletme gruplarından yönetim kurullarında ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan 2011 yılı için 9 2014 yılı için 13 işletme grubu arasındalığı en fazla olandan en aza doğru sıralanmakta ve bu sıralama 2011 yılı için Tablo 14'te 2014 yılı için Tablo 16' da gösterilmektedir. Tabloya ilişkin önemli bulgu 2014 yılına ait toplam arasındalık skorunun (MD = 1.687.000) 2011 yılına ait toplam arasındalık skoruna (MD = 516.000 ve 2014 yılına ait arasındalık oranının (% 14.84) 2011 yılına ait arasındalık oranına (% 7.96) kıyasla belirgin bir şekilde artış göstermesidir.

Örnekleme yer alan işletme gruplarından arasındalık açısından anlamlı olanlara baktığımızda 2011 yılında 9 işletmeden 5'inin Koç Holding, 1'inin Yaşar Holding, 2'sinin Doğan Holding, 1'inin Oyak Holding bünyesinde yer aldığı görülürken 2014 yılında ise 13 işletmeden 4'ünün Koç Holding, 3'ünün Yaşar Holding, 3'ünün Sabancı Holding, 2'sinin Oyak Holding, 1'inin Doğan Holding bünyesinde yer aldıkları görülmektedir.

2014 Ağ Diyagramı arasındalık açısından işletme grupları arasında incelendiğinde Şekil 14’te örnekleme yer alan 10 işletme grubunun 4’ünün sadece kendi işletme grupları içerisinde ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı, 5 işletme grubunda hem işletme grubu içerisinde hem de işletme grubu dışarısındaki işletmelerle ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği görülmektedir. İşletme gruplarından 1’inin kendi bünyesinde yer alan 6 işletmesi bulunmaktadır ve bu işletmeler içerisinde 5’inin birbirleriyle ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği 1’inin ise işletmenin dahil olduğu işletme grubu içerisinde ortak yönetim kurulu üyeliği bulunmazken başka bir işletme grubu bünyesindeki 1 işletmeyle doğrudan ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo 23’e bakıldığında örnekleme yer alan işletmeler arasında ortak yönetim kurulu üyeliğinin en fazla görüldüğü işletme Yaşar Holding bünyesinde yer alan Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisleri A.Ş. dir. Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisleri A.Ş.’nin kendi şirket bünyesinde işletme gruplarıyla ilişkisine bakıldığında Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş., Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş., Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş., DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş. ve Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülürken diğer şirketlerle ilişkisine bakıldığında ise Koç Holding bünyesinde yer alan Marmaris Altın Yunus Turistik Tesisleri A.Ş. ve Tat Gıda Sanayi A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülmektedir.

Ortak yönetim kurulu üye sıklığının en çok görüldüğü ikinci işletme Koç Holding bünyesinde yer alan Tat Gıda Sanayi A.Ş. dir. Tat Gıda Sanayi Anonim Şirketi’nin kendi şirket bünyesinde işletme gruplarıyla ilişkisine bakıldığında Arçelik A.Ş., Aygaz A.Ş., Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş., Marmaris Altın Yunus Turistik Tesisleri A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülürken Diğer şirketlerle ilişkisine bakıldığında ise Yaşar Holding bünyesinde yer alan Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülmektedir.

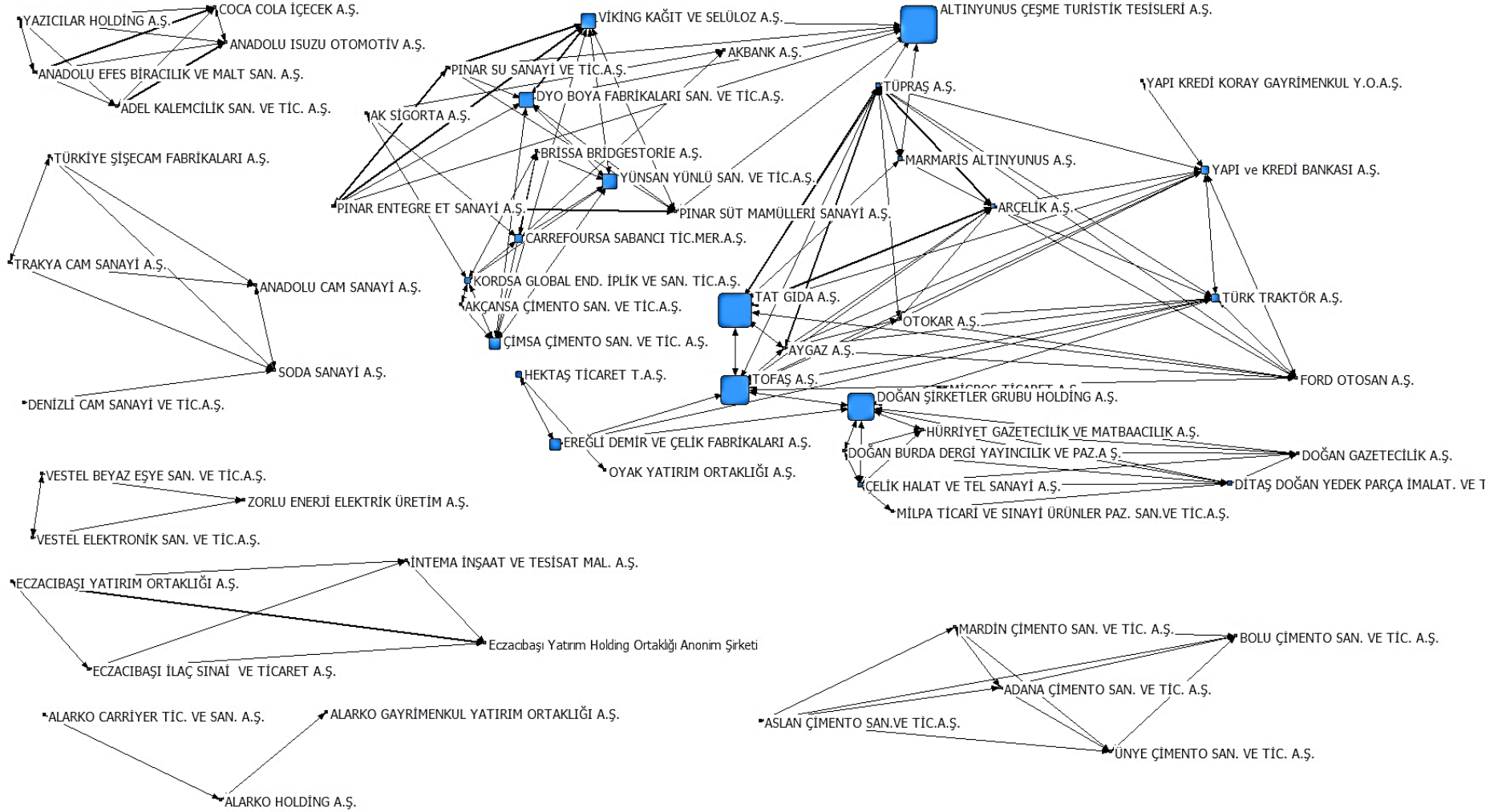
Ortak yönetim kurulu üye sıklığının en çok görüldüğü üçüncü işletme Koç Holding bünyesinde yer alan TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. dir. TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası Anonim Şirketi’nin kendi Holding bünyesinde işletme gruplarıyla ilişkisine

bakıldığında Arçelik A.Ş., Aygaz A.Ş., Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş., Otocar Otomotiv ve Savunma S.A., Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş. Tat Gıda Sanayi A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülürken diğer şirketlerle ilişkisine bakıldığında ise Doğan Holding bünyesinde yer alan Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., ile ve Oyak Holding bünyesinde yer alan Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülmektedir.

Dördüncü sırada yer alan işletme ise Doğan Holding bünyesinde yer alan Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. dir. Doğan Şirketler Grubu Holding Anonim Şirketi'nin kendi Holding bünyesinde işletme gruplarıyla ilişkisine bakıldığında Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş., Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş., Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. ve Doğan Gazetecilik A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülürken diğer şirketlerle ilişkisine bakıldığında ise Anadolu Holding bünyesinde yer alan Migros Ticaret A.Ş., ile Oyak Holding bünyesinde yer alan Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. ile ve Koç Holding bünyesinde yer alan TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ve Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülmektedir.

Beşinci sırada yer alan işletme ise Yaşar Holding bünyesinde yer alan DYO Boya Fabrikaları San. ve T.A.Ş. dir. DYO Boya Fabrikaları San. ve T. Anonim Şirketi'nin kendi Holding bünyesinde işletme gruplarıyla ilişkisine bakıldığında, Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş., Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş., Pınar Su Sanayi ve T.A.Ş., Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. ve Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülürken diğer şirketlerle ilişkisine bakıldığında ise Sabancı Holding bünyesinde yer alan Çimsa Çimento Sanayi ve T.A.Ş. ve Yünsa Yünlü Sanayi ve T.A.Ş., işletmeleri ile ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olduğu görülmektedir. Ağ analizi diyagramına bakıldığında bu beş işletme grubunu sırasıyla Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş., Yünsa Yünlü Sanayi ve T.A.Ş., Çimsa Çimento Sanayi ve T.A.Ş., Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş., Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş., CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ve Hektaş Ticaret Türk A.Ş. takip ettiği görülmektedir.

Şelil 14: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarının Ağ Analizi – Arasındalık Sonuçları (Sadeleştirilmiş Merkeziliği Düşük Olanların Çıkarıldığı Diyagramları)



Ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerine ilişkin 2011 yılına ait arasındalık puanları Tablo 18’de ve arasındalık puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 219’da sunulurken 2014 yılına ait arasındalık puanları Tablo 20’de ve yine bu yıla ait arasındalık puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 21’de sunulmaktadır. 2014 yılına ait ortak yönetim kurulu üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerine dair ağ analizi arasındalık sonuç diyagramları ise Şekil 15’de sunulmaktadır.

Tablo 18: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanları

Sıralama	Yönetim Kurulu Üyeleri	İşletme Grupları	Arasındalık	Norm Arasındalık
1	Osman Turgay Durak	Koç Holding	4.193.455	8.373
2	Taylan Bilgel	Koç - Doğan	3.708.000	7.403
3	Nihat Karadağ	Oyak Holding	3.094.000	6.177
4	Serpil Güngör Erdoğan	Oyak Holding	2.604.000	5.199
5	Celalettin Çağlar	Oyak Holding	1.390.833	2.777
6	İbrahim Tamer Haşimoğlu	Koç - Yaşar	1.128.120	2.252
7	Yahya Üzdüyen	Doğan Holding	1.017.250	2.031
8	Ali Tarık Uzun	Koç - Yaşar	862.679	1.722
9	Hanzade Vasfiye D. Boyner	Doğan Holding	804.333	1.606
10	Ahmet F. Ashaboğlu	Koç Holding	762.672	1.523
11	Mustafa Vehbi Koç	Koç Holding	728.145	1.454
12	Güney Arık	Oyak Holding	718.333	1.434
13	Temel Kamil Atay	Koç Holding	613.950	1.226
14	Mehmet Aktaş	Yaşar Holding	506.739	1.012
15	İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding	506.739	1.012
16	Mustafa Rahmi Koç	Koç Holding	441.815	0.882
17	Ali Yıldırım Koç	Koç Holding	422.882	0.844
18	Vuslat Doğan Sabancı	Doğan Holding	408.333	0.815
19	Recep Yılmaz Argüden	Anadolu – Zorlu	392.033	0.783
20	Kudret Önen	Koç Holding	389.138	0.777
21	Semahat Sevim Arsel	Koç Holding	385.419	0.770
22	Hayri Çulhacı	Sabancı Holding	360.286	0.719
23	Faruk Bilen	Sabancı Holding	307.370	0.614
24	Zeynep Hansu Uçar	Şişecam Holding	298.500	0.596
25	Carlo Vivaldi	Koç Holding	288.556	0.576
26	Mehmet Ömer Koç	Koç-Yaşar	259.282	0.518
27	Haluk Dinçer	Sabancı Holding	219.155	0.438
28	Olgun Zorlu	Zorlu Holding	210.333	0.420
29	Seyfettin Ata Köseoğlu	Sabancı Holding	200.494	0.400
30	Mehmet Kahya	Yaşar Holding	191.589	0.383
31	Asuman Akman	Şişecam Holding	162.500	0.324
32	Hasan Girenes	Yaşar Holding	147.189	0.294
33	Mehmet Nurettin Pekarun	Sabancı Holding	133.815	0.267
34	Cezmi Kurtuluş	Sabancı Holding	133.815	0.267
35	Bülent Bulgurlu	Koç Holding	116.442	0.232
36	Bülent Bozdoğan	Sabancı Holding	109.256	0.218

Tablo 19: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Arasındalık	Norm Arasındalık
Ortalama	102.560	0.205
Std Sap.	461.236	0.921
Toplam	32.614.000	65.116
Varyans	212.738.391	0.848
SSQ	70.995.688.000	283.008
MCSSQ	67.650.808.000	269.675
Öklid Normu	8.425.895	16.823
Minimum	0.000	0.000
Maximum	4.193.455	8.373
Ağın Merkezilik Göstergesi % 8.19		

Tablo 20: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanları

Sıralama	Yönetim Kurulu Üyeleri	İşletme Grupları	Arasındalık	Norm Arasındalık
1	Ali Aydın Pandır	Koç-Doğan-Oyak	9.737.923	17.616
2	İbrahim Tamer Haşimoğlu	Koç-Yaşar	8.929.733	16.154
3	Mehmet Kahya	Sabancı-Yaşar	7.606.234	13.760
4	Mustafa Vehbi Koç	Koç Holding	7.584.446	13.721
5	Yahya Üzdiyen	Doğan Holding	4.641.333	8.396
6	Barış Oran	Sabancı Holding	4.003.617	7.243
7	İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding	3.896.947	7.050
8	Mehmet Aktaş	Yaşar Holding	3.896.947	7.050
9	Osman Turgay Durak	Koç Holding	3.366.300	6.090
10	Nihat Karadağ	Oyak Holding	1.746.000	3.159
11	Muhterem Kaan Terzioğlu	Sabancı Holding	1.664.675	3.011
12	Tayfun Bayazıt	Anadolu-Doğan	1.560.000	2.822
13	Mehmet Nurettin Pekarun	Sabancı Holding	1.036.717	1.875
14	Mustafa Dağüstü	Oyak Holding	796.000	1.440
15	Neriman Ülsever	Sabancı Holding	782.233	1.415
16	Mustafa Rahmi Koç	Koç Holding	771.424	1.396
17	Semahat Sevim Arsel	Koç Holding	757.672	1.371
18	Ali Yıldırım Koç	Koç Holding	709.567	1.284
19	Hayrullah Hakan Gürdal	Sabancı Holding	690.000	1.248
20	Seyfettin Ata Köseoğlu	Sabancı Holding	548.467	0.992
21	Hanzade Vasfiye D.Boyner	Doğan Holding	513.000	0.928
22	Vuslat Doğan Sabancı	Doğan Holding	513.000	0.928
23	Temel Kamil Atay	Koç Holding	458.394	0.829
24	Hüsni Paçacıoğlu	Sabancı Holding	424.267	0.768
25	Adil G. Öztoprak	Koç Holding	390.000	0.706
26	Ahmet F. Ashaboğlu	Koç Holding	390.000	0.706
27	Carlo Vivaldi	Koç Holding	390.000	0.706
28	Kudret Önen	Koç Holding	389.923	0.705
29	Mehmet Ömer Koç	Koç Holding	379.262	0.686
30	İsmail Cenk Çimen	Koç Holding	378.117	0.684
31	Salih Ercüment Türktan	Doğan Holding	274.667	0.497
32	Yener Şenok	Doğan Holding	259.333	0.469
33	Gökçe Bayındır	Koç Holding	246.779	0.446

Tablo 21: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Bulunan Yönetim Kurulu Üyelerinin Arasındalık Puanlarına dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Arasındalık	Norm Arasındalık
Ortalama	215.380	0.390
Std Sap.	1.051.135	1.902
Toplam	71.937.000	130.137
Varyans	1.104.884.000	3.616
SSQ	384.525.088.000	1.258.404
MCSSQ	369.031.264.000	1.207.698
Öklid Normu	19.609.311	35.474
Minimum	0.000	0.000
Maximum	9.737.923	17.616
Ağın Merkezilik Göstergesi % 17.28		

Ağ Analizi arasındalık faktörü açısından işletme gruplarının yönetim kurullarında yer alan yönetim kurulu üyeleri bağlamında incelendiğinde örnekleme yer alan 10 işletme grubuna bağlı 61 işletmenin 2011 yılı için 318, 2014 yılı için 334 yönetim kurulu üyesinin arasındalık derecesi analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda 2011 yılı için 36, 2014 yılı içinse 34 yönetim kurulu üyesinin arasındalık derecesi açısından anlamlı sonuçlar içerdiği bulgusuna ulaşılmaktadır.

Çalışmada arasındalığı daha iyi görebilmek adına işletme gruplarının yönetim kurullarında arasındalığı anlamlı bulunan 2011 yılı için 36 2014 yılı için 34 yönetim kurulu üyesi arasındalığı en fazla olandan en aza doğru sıralanmakta ve bu sıralama 2011 yılı için Tablo 18’te ve 2014 yılı için ise Tablo20’de gösterilmektedir. Tabloya ilişkin önemli bulgu 2014 yılına ait toplam arasındalık skorunun (MD = 71.937.000) 2011 yılı arasındalık skoruna (MD= 32.614.000) ve 2014 yılına ait arasındalık oranının (% 17.28) 2011 yılı arasındalık oranına (% 8.19) kıyasla belirgin bir şekilde artış göstermesidir. Bu durumda önemli bir yoğunlaşma miktarının ya da arasındalığın olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireysel aktörlerin gücünün ağ içinde ortalamanın altında bir değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda, aktörlerin ağ içinde yayılımının çok fazla olmadığını ve aktörlerin ağda çok fazla aktif olmadıklarını söylemek mümkündür.

2014 ağ diyagramı arasındalık açısından işletme gruplarının yönetim kurullarında yer alan kişiler bağlamında incelendiğinde Şekil 15'te örnekleme yer alan 10 işletme grubunun 4'nün sadece kendi işletme grupları içerisinde ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği diğer işletme gruplarıyla herhangi bir ortak yönetim kurulu üyeliklerinin olmadığı görülmektedir. Ağ diyagramında daha anlamlı olan ortak yönetim kurulu üyeliklerini şekil olarak daha detaylı görebilmek adına bu 4 işletme grubu şekil dışında bırakılmıştır. İşletme gruplarından 1'inin kendi bünyesinde yer alan 6 işletmesi bulunmaktadır ve bu işletmeler içerisinde 5'inin birbirleriyle ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği 1'nin ise işletmenin dahil olduğu işletme grubu içerisinde ortak yönetim kurulu üyeliği bulunmazken başka bir işletme grubu bünyesindeki 1 işletmeyle doğrudan ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği görülmektedir ve bu üyelik de yine çoğunluğu görebilmek adına şekil dışında bırakılmıştır. Diğer 5 işletme grubunda hem kendi içerisinde hem de dışarısındaki işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirdiği neticesiyle kişiler arasında görülen ortak yönetim kurulu ağ diyagramı iki kümeden oluşmaktadır. Birinci kümede sadece Anadolu İşletme Grubu bünyesinde yer alan işletmelerin (Migros hariç) yönetim kurulu üyeleri yer alırken ikinci kümede Oyak İşletme Grubunun, Sabancı İşletme Grubunun, Yaşar İşletme Grubunun, Doğan İşletme Grubunun ve Koç İşletme Grubunun bünyesinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri yer aldığı görülmektedir.

2014 yılında örnekleme yer alan işletme gruplarının yönetim kurullarında yer alan yönetim kurulu üyeleri arasında ortak yönetim kurulu üyeliğinde en fazla bulunan isim ALİ Aydın Pandır'dır. Ali Aydın Pandır'ın özellikle otomotiv sektörü üzerinde geniş deneyimleri bulunmaktadır. Koç Holding bünyesinde yer alan Tofaş ve Türk Traktör'de iç üye olarak yönetim kurulunda görev yaparken, Doğan Holding bünyesinde Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ve Oyak Holding bünyesinde Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş dışardan bağımsız üye olarak yönetim kurullarında görev yapmaktadır. Koç Holding bünyesinde yer alan TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 12 yönetim kurulu üyesiyle, Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş. 10 yönetim kurulu üyesiyle aynı yönetim kurulunda üye olmaları neticesinde ilişkileri bulunurken yönetim kurulunda yer alan diğer yönetim kurulu üyelerinin birbirlerine olan sinerjik etkisiyle Koç Holding bünyesinde yer alan 11 işletmenin tümünün yönetim kurulu üyeleriyle de ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca Doğan Holding bünyesinde Doğan Şirketler grubunda 9 yönetim kurulu üyesiyle ve Oyak Holding bünyesinde Ereğli Demir Çelikte 9 yönetim kurulu üyesiyle holdingler arasında bir ilişkisi bulunurken yönetim kurulunda yer alan diğer yönetim kurulu üyelerinin yine sinerjik etkisiyle Doğan Holding

bünyesinde yer alan 7, Oyak Holding bünyesinde yer alan 8 işletmenin tüm yönetim kurulu üyeleriyle holdingler arasında yönetim kurulu üyeleriyle de ilişkisi bulunmaktadır.

Örnekleme yer alan işletme gruplarının yönetim kurullarında yer alan yönetim kurulu üyeleri arasında ortak yönetim kurulu üyeliğinde ikinci sırada göze çarpan isim İbrahim Tamer Haşimoğlu'dur. İbrahim Tamer Haşimoğlu'nun özellikle stratejik planlama, turizm, gıda ve perakende sektörü üzerine geniş deneyimleri bulunmaktadır. Koç Holding bünyesinde yer alan Marmaris ve Tat Gıda'da iç üye olarak yönetim kurulunda görev yaparken, Yaşar Holding bünyesinde Altinyunus Turistik Tesisler işletmesinde yönetim kurulu üyesi olarak yönetim kurullarında görev yapmaktadır. Koç Holding bünyesinde yer alan Marmariste 6, Tat Gıda da 10 yönetim kurulu üyesiyle bir ilişkisi bulunurken yönetim kurulunda yer alan diğer yönetim kurulu üyelerinin sinerjik etkisiyle Koç Holding bünyesinde yer alan 11 işletmenin 118 yönetim kurulu üyesiyle etkileşimli bir yönetim kurulu üyeliği bulunmaktadır. Ayrıca Yaşar Holding bünyesinde Altinyunus yönetim kurulunda yer alması neticesiyle 7 yönetim kurulu üyesiyle ilişkisi bulunurken yönetim kurulunda yer alan diğer yönetim kurulu üyelerinin sinerjik etkisiyle Yaşar Holding bünyesinde yer alan 6 işletmenin 42 yönetim kurulu üyesiyle holdingler arasında da bir ilişkisi bulunmaktadır.

Üçüncü sırada göze çarpan isim Mehmet Kahya'dır. Mehmet Kahya'nın özellikle finans, pazarlama ve otomotiv sektörü üzerine geniş deneyimleri bulunmaktadır. Örnekleme yer alan şirketler düzeyinde incelendiğinde Yaşar Holding bünyesinde DYO BOYA ve Viking Kağıt işletmelerinde, Sabancı Holding bünyesinde ise Çimsa ve Yünsan işletmelerinde dışardan bağımsız üye olarak yönetim kurullarında görev yaptığı görülmektedir. Yaşar Holding bünyesinde yer alan DYO Boya'da 7, Viking'te 7 yönetim kurulu üyesiyle aynı yönetim kurulunda yer aldıklarından dolayı bir ilişkisi bulunurken yönetim kurulunda yer alan diğer yönetim kurulu üyelerinin etkisiyle Yaşar Holding bünyesinde yer alan 6 işletmenin 42 yönetim kurulu üyeleriyle sinerjik bir ilişkisi bulunmaktadır. Sabancı Holding bünyesinde yer alan Çimsa'da 6, Yünsan'da 6 yönetim kurulu üyesiyle aynı yönetim kurulunda yer aldıklarından dolayı bir ilişkisi bulunurken yönetim kurulunda yer alan diğer yönetim kurulu üyelerinin etkisiyle Sabancı Holding bünyesinde yer alan 8 işletmenin 66 yönetim kurulu üyeleriyle sinerjik bir ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca Mehmet Kahya'nın yönetim kurulu üyesi olduğu işletme grupları kendi arasında sinerjik bir ilişkisiyle ortak yönetim kurulu üyeliklerini sürdürürken işletme grubu dışında da ortak yönetim kurulu üyelerine yer vermesi neticesinde 108 yönetim kurulu üyesiyle Holdingler arasında da bir ilişkisi bulunmaktadır.

Dördüncü sırada göze çarpan isim Mustafa Vehbi Koç'tur. Mustafa Vehbi Koç Koç Holding'in yönetim kurullarında yer alan aile üyelerinden biridir. Örneklemede yer alan şirketler düzeyinde incelendiğinde Koç Holding bünyesinde Arçelik, Tat Gıda, Tofaş, Tüpraş, Yapı Kredi Bankası işletmelerinde, iç aile üyesi olarak yönetim kurullarında görev yaptığı görülmektedir. Koç Holding bünyesinde yer alan Arçelik'te 12, Tat Gıda'da 10, Tofaş'ta 12, Tüpraş'ta 15, Yapı ve Kredi bankasında 12 yönetim kurulu üyesiyle doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Yönetim kurulunda yer alan diğer yönetim kurulu üyelerinin etkisiyle Koç Holding bünyesinde yer alan 11 işletmenin 118 yönetim kurulu üyeleriyle sinerjik bir yönetim kurulu üyeliği ilişkisi bulunmaktadır. Mustafa Vehbi Koç'un Koç Holding dışında diğer işletmelerin yönetim kurulu üyeleriyle doğrudan bir ortak yönetim kurulu ilişkisi bulunmazken Koç Holding bünyesindeki işletmelerde yer alan yönetim kurulu üyelerinin diğer holdinglerde yer alan işletmelerle ortak yönetim kurulu üyeliğine gitmeleri neticesinde ortak yönetim kurulu üyeliği yapılan işletmelerin yönetim kurulu üyeleriyle de dolaylı yoldan ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Beşinci sırada göze çarpan isim Yahya Üzdiyendir. Yahya Üzdiyeni Doğan Holding'in çeşitli işletmelerinin yönetim kurullarında yer alan iç üyelerden biridir. Örneklemede yer alan şirketler düzeyinde incelendiğinde Doğan Holding bünyesinde Hürriyet Gazetecilik, Doğan Burda Dergi Yayıncılık, Doğan Şirketler Grubu Holding, Çelik Halat, Ditaş ve Doğan Gazetecilik işletmelerinde, iç üye olarak yönetim kurullarında görev yaptığı görülmektedir.

Araştırmanın bir sonraki adımını, işletme gruplarının özelliklerinin ortak yönetim kurulu üyeliği üzerindeki etkisini test etmeye yönelik istatistiksel analizler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin açıklayıcı istatistikleri Tablo 22’de 2011 yılına ait değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 23’de 2014 yılına ait değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 24’de sunulmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları bağımlı değişken bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönü ve büyüklüğü hakkında fikir vermekle birlikte bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü çoklu doğrusal bağlantı sorununun tespit edilmesi içinde yorumlanabilmektedir. İki bağımsız değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0.80’in üzerinde ise bu iki değişken arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin var olduğu söylenebilmektedir (Bryman ve Cramer, 1991:257). Elde edilen korelasyon katsayıları incelendiğinde böyle bir problemin ortaya çıkmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerin ortak yönetim kurulu üye profili üzerindeki etkilerini test eden regresyon analizi sonuçları Tablo 25 ve Tablo 26’da gösterilmektedir. Her bir bağımlı değişken için test edilen ilk modellerde (Model a) sadece bağımsız değişkenler modele dahil edilmiş ve bu değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkileri elde edilmiştir. İkinci aşamada (Model b) bağımsız değişkenlerle birlikte kontrol değişkenleri de dahil edilerek modeller test edilmiştir. Bu modeller üzerinden uygulanan Aşamalı Regresyon Analizi sonucunda elde edilen ve bağımlı değişkenleri açıklama gücü en fazla olan nihai modeller ise (Model c) son aşamada test edilmiştir. Uygulanan aşamalı regresyon analizleri için sadece söz konusu nihai modeller raporlanmıştır. Elde edilen modellere ait F istatistikleri yorumlanan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte VIF değerleri genel olarak çoklu doğrusal bağlantı probleminin ortaya çıkmadığını göstermektedir.(VIF<.10)

Tablo 22. Ortak Yönetim Kurulu Üyelikli Ortaya Koyabilmek İçin Kullanılan Değişkenlerin Açıklayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
EBH_2008	53	0,26	1	0,5406	0,16670	ROA2008	53	-0,26	0,28	0,0391	0,09880
EBH_2011	53	0,26	0,97	0,5428	0,15586	ROA2011	53	-0,2	0,27	0,0489	0,09144
EBH_2014	53	0,24	0,97	0,5342	0,15528	ROA2014	53	-0,18	0,23	0,0686	0,07565
HAO_2008	53	0	0,49	0,2775	0,13043	ROE2008	53	-4,27	4,11	0,0414	0,85084
HAO_2011	53	0,02	0,5	0,2783	0,11985	ROE2011	53	-1,2	25,3	0,5873	3,49448
HAO_2014	53	0,02	0,5	0,2740	0,12096	ROE2014	53	-0,45	0,43	0,1156	0,17206
YKTOP_2008	53	4	12	7,6038	1,81171	ROS2008	53	-0,63	0,36	0,0327	0,15727
YKTOP_2011	53	4	14	7,8302	2,26797	ROS2011	53	-5,01	0,34	-0,0509	0,71501
YKTOP_2014	53	6	15	8,2075	2,49120	ROS2014	53	-0,28	0,54	0,0792	0,13159
YKBAGIMSIZ_2008	53	0	3	0,3019	0,69573	SEKTOR	53	0	1	0,7736	0,42252
YKBAGIMSIZ_2011	53	0	2	0,3774	0,65710	YKUYESAYISI2008	53	4	12	7,6038	1,81171
YKBAGIMSIZ_2014	53	2	5	2,3585	0,68203	OYK_2008	53	0	8	3,7736	2,16299
YKIC_2008	53	0	6	2,8868	1,53998	OYKAİLE_2008	53	0	5	1,0189	1,24793
YKIC_2011	53	0	8	3,2453	1,43989	OYKPROF_2008	53	0	6	2,2075	1,45917
YKIC_2014	53	0	6	2,3774	1,34774	OYKBAGIMSIZ_2008	53	0	2	0,1509	0,45557
KADINYK_2008	53	0	4	0,9245	1,05337	OYKDOGRUDAN_2008	53	0	6	1,4717	1,42240
KADINYK_2011	53	0	4	1,0377	1,01834	OYKDOLAYLI_2008	53	0	7	2,3019	2,10845
KADINYK_2014	53	0	4	1,1698	0,89305	YKUYESAYISI2011	53	4	14	7,8302	2,26797
TOPSATIŞ2008	53	0	30456399000	1969250582	4445524643	OYK_2011	53	0	9	3,8302	2,05441
TOPSATIŞ2011	53	4556406	40805640000	2636457352	5961957584	OYKAİLE_2011	53	0	4	0,9434	1,18346
TOPSATIŞ2014	53	5424857	39722712000	3112733367	6130750840	OYKPROF_2011	53	0	5	2,2642	1,19536
YAS2008	53	0	98	36,9811	16,5790	OYKBAGIMSIZ_2011	53	0	2	0,2075	0,49453
YAS2011	53	3	101	39,9811	16,5790	OYKDOGRUDAN_2011	53	0	5	0,9623	1,20834
YAS2014	53	6	104	42,9811	16,5790	OYKDOLAYLI_2011	53	0	8	2,8679	1,99073
Related2008	53	0	1,3119	0,1955	0,3186	YKUYESAYISI2014	53	6	15	8,2075	2,49120
Unrelated2008	53	0	1,1935	0,1115	0,2527	OYK_2014	53	0	11	4,1887	2,41833
Total2008	53	0	1,3837	0,3070	0,4124	OYKAİLE_2014	53	0	4	1,0377	1,30033
Related2011	53	0	1,2661	0,1914	0,3145	OYKPROF_2014	53	0	5	1,4906	1,15397
Unrelated2011	53	0	1,2041	0,1144	0,2606	OYKBAGIMSIZ_2014	53	0	3	1,3396	0,89751
Total2011	53	0	1,3844	0,3058	0,4182	OYKDOGRUDAN_2014	53	0	4	1,566	1,16865
Related2014	53	0	0,8926	0,1782	0,2832	OYKDOLAYLI_2014	53	0	7	2,6226	1,94369
Unrelated2014	53	0	0,8453	0,1057	0,2276						
Total2014	53	0	1,3730	0,2840	0,3897						

Tablo 23: 2011 Yılına ait Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Ortak YK																
2. Aile OYK	,700**															
3. Prof. OYK	,676**	,215														
4. Bğz OYK	,319*	,020	,068													
5. EBH Pay	-,118	-,304*	,034	,349*												
6. HAO	,239	,025	,289*	,032	-,302*											
7. YK Top.	,278*	,455**	,045	-,122	-,310*	-,032										
8. YK Bağımsız	,276*	-,071	,140	,701**	,215	,072	,070									
9. YK İç üye	,281*	-,014	,677**	-,073	-,071	,232	,166	,063								
10. YK Kadın	,040	,082	-,008	-,130	-,132	,216	,253	,036	,230							
11. Büyüklük	,359**	,403**	,280*	-,038	-,077	,206	,387**	,124	,127	-,066						
12. Yaş	,007	-,075	,296*	-,227	,126	,016	-,121	-,303*	,273*	,092	-,088					
13. U.Ç.	,106	,191	,016	-,170	-,112	,038	,152	-,059	-,086	,071	,076	,211				
14. ROA	-,122	,017	,035	-,446**	-,289*	,059	,026	-,558**	,060	-,054	,077	,161	-,047			
15. ROE	,112	,130	-,071	,462**	,096	,058	-,050	,324*	-,034	-,131	-,008	-,239	-,108	-,020		
16. ROS	,040	,091	,157	-,273*	-,288*	,160	,206	-,245	,214	,107	,058	,122	,110	,476**	,013	
17. Sektör	,265	,051	,425**	-,047	-,025	,216	,019	-,033	,314*	-,024	,058	,197	-,175	,374**	,055	,314*

N: 53 * p < .05, ** p < .01.

Not: Ortak YK: Ortak yönetim kurulu üye sayısını, Aile OYK: Aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısını, Prof. OYK: Profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısını, Bğz. OYK: Bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye sayısını, EBH Pay: En büyük hissedarın payını, HAO: Halka açıklık oranını, YKTOP: Yönetim kurulu büyüklüğünü, YK BAĞIMSIZ: Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranını, YK İç Üye: Yönetim kurulundaki iç üye oranını, YK Kadın: yönetim kurulundaki kadın üye oranını, Büyüklük: Toplam Satışlar üzerinden ölçülen büyüklük değerini, Yaş: Şirketin kuruluş yılını, U.Ç: Uluslararası çeşitlenme düzeyini, ROA: Aktif karlılık oranını, ROE: Özsermaye karlılık oranını, ROS: Satışlardaki büyüme oranını, Sektör: İmalat sektörünü ifade etmektedir.

Tablo 23’de görüldüğü üzere, hem bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında hem de kontrol değişkenleri ile hem bağımlı hem de bağımsız değişkenler arasında çok güçlü bir korelasyon ilişkisi bulunmamaktadır. Ancak bağımsız değişkenlerden özellikle yönetim kurulu büyüklüğü kontrol değişkenlerinden ise toplam satışlar üzerinden ölçülen büyüklük değeri ile pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Ortak yönetim kurulu üye sayısı ile aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısının bağımsız değişkenlerden yönetim kurulu büyüklüğü ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. En büyük hissedar payı ile aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısı arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusuysen bağımsız ortak yönetim kurulu üye sayısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkileri söz konusudur. Ortak yönetim kurulu üye sayısı ve profesyonel ortak yönetim kurulu üye sayısı ile yine bağımsız değişkenlerden biri olan yönetim kurulundaki iç üye oranı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Ortak yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız ortak yönetim kurulu üye sayısı ile yönetim kurulu bağımsız üye sayısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ortak yönetim kurulu üyelikleri kontrol değişkenleri açısından incelendiğinde ise daha çok sektör ve büyüklük değişkenleri üzerinde anlamlı sonuçlara rastlanıldığı Tablo 23’deki bulgulardan görülmektedir. Ortak yönetim kurulu üye sayısı, aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısı ve profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısı ile büyüklük değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken sadece bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye sayısı ile büyüklük değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara rastlanmamıştır. Kontrol değişkenlerinden olan sektör ve yaş değişkeni ile sadece profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunurken finansal değerleri içeren değişkenlerinde sadece bağımsız olan ortak yönetim kurulu üyeliğiyle arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Tablo 24: 2014 Yılına ait Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Ortak YK																
2. Aile OYK	,707**															
3. Prof. OYK	,593**	,231														
4. Bğz OYK	,617**	,170	,077													
5. EBH Pay	-,133	-,114	-,080	,030												
6. HAO	,094	-,003	,180	,136	-,249											
7. YK Top.	,590**	,431**	,425**	,157	-,402**	-,034										
8. YK Bağımsız	,366**	,136	,261	,237	-,250	,176	,567**									
9. YK İç üye	,361**	,025	,806**	,019	-,134	,237	,349*	,164								
10. YK Kadın	,216	,458**	,067	-,025	,093	,141	,191	-,039	,042							
11. Büyüklük	,457**	,285*	,487**	,170	-,150	,191	,601**	,730**	,366**	,027						
12. Yaş	-,010	-,107	,260	-,090	,217	-,002	,017	-,076	,319*	,081	-,052					
13. U.Ç.	-,179	-,036	-,140	-,213	-,045	-,037	-,057	,197	-,063	,086	,015	,212				
14. ROA	,008	-,083	,077	,143	-,089	,180	-,044	-,255	,087	-,163	-,081	,189	-,224			
15. ROE	,049	-,029	,126	,033	-,109	,071	,164	-,081	,192	-,164	,097	,159	-,116	,831**		
16. ROS	-,133	-,169	-,004	-,006	-,042	,154	-,154	-,239	,093	-,131	-,127	,198	-,181	,775**	,635**	
17. Sektör	,306*	-,019	,390**	,308*	,070	,225	,082	-,047	,322*	-,049	,088	,197	-,213	,455**	,397**	,271*

N: 53 * p < .05, ** p < .01.

2014 yılına ait değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 24’de görölmektedir. Tabloda göröldüğü gibi ortak yönetim kurulu üye sayısı ile yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı ve yönetim kurulundaki iç üye oranı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ortak yönetim kurulu üye sayısı ile kontrol değişkenlerinden büyüklük ve sektör değişkenleri arasında da anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısının ise yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulundaki kadın üye oranı ile kontrol değişkenlerinden ise ödenmiş sermaye cinsinden ölçülen büyüklük değeri ile aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısının bağımsız değişkenlerinden yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulundaki iç üye oranı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Profesyonel ortak yönetim kurulu üye sayısı ile kontrol değişkenlerinden olan büyüklük ve sektör değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Bağımsız ortak yönetim kurulu üye sayısının ise hem bağımsız hem de kontrol değişkenlerinin hiçbir boyutuyla anlamlı istatistiksel sonuçlar içermediği görölmektedir.

Kolerasyon katsayılarını içeren her iki yıla ait Tabloda 24’de 10. sırada yer alan yönetim kurulundaki kadın üye oranı değişkenine bakıldığında 2011 yılına ait tabloda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görölmezken 2014 yılına ait tabloda aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 25: 2011 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Profilini Ortaya Koymak için Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ortak YK Üye (2011) ^a			Aileden Ortak YK Üye (2011) ^a			Profesyonel Ortak YK Üye (2011) ^a			Bağımsız Ortak YK Üye (2011) ^a		
	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 4a	Model 4b	Model 4c
Bağımsız Değ. (2010)												
EBH Pay	-,007	-,060		-,119	-,177		,071	,006		,184	,186	
HAO	,300 [†]	,190	,336*	,106	,026		,295*	,106		,031	,109	
YK Büyüklüğü	,473**	,362*	,458**	,487**	,362*	,552**	,382**	,247 [†]	,219 [†]	-,065	-,023	
YK Bağımsız (Oran)	,178	,151		-,058	-,135		,004	,088		,614**	,546**	,596**
YK İç üye (Oran)	,256 [†]	,255	,243 [†]	-,077	-,053		,671**	,678**	,726**	,076	,032	
YK Kadın (Oran)	-,218	-,157	-,248 [†]	-,076	-,014		-,314**	-,255*	-,194 [†]	-,054	-,078	
Kontrol Değ. (2010)												
Büyüklük		,187			,240			,244 [†]	,246*		-,061	
Yaş		,000			-,038			,108			-,031	
Ürün Çeşitlenme		,163			,143			,207 [†]	,225*		-,144	-,182 [†]
ROA		,080			,083			,218			-,162	-,202 [†]
ROE		-,162			-,131			-,228			,000	
ROS		-,086			-,180			,029			,001	
Sektör (İmalat)		,176			,109			,166	,219*		-,026	
F	3,889**	1,973 [†]	5,312**	4,024**	2,181*	22,345**	8,388**	5,051**	11,158**	7,520**	3,504**	16,406**
Adjusted R ²	,250	,196	,249	,259	,228	,291	,460	,503	,540	,429	,385	,471
Durbin-Watson	1,843	1,715	1,773	1,720	1,676	1,693	1,771	1,582	1,456	1,497	1,623	1,632
VIF (max)	1,564	5,171	1,334	1,564	5,171	1,000	1,564	5,171	1,547	1,564	5,171	1,120
VIF (min)	1,131	1,369	1,157	1,131	1,369	---	1,131	1,369	1,090	1,131	1,369	1,014

Değişkenler arasındaki ilişkiyi test eden 2011 yılına ait model sonuçları Tablo 25'te gösterilmektedir. Katsayılar incelendiğinde, en büyük hissedarın payıyla hiçbir ortak yönetim kurulu üyeliği değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Halka açıklık oranının ise ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.336;P<.05$) ve profesyonel ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.295; p<.05$) değişkeniyle arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yönetim kurulu büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.458;P<.01$), aile üyelerinden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.552;P<.01$) ve profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.382;P<.01$) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu bağımsız üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde sadece bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.596;P<.01$) ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunurken diğer ortak yönetim kurulu üyeliği boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı görülmektedir.

Yönetim kurulu iç üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde aile üyelerinden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmazken ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.243;P<.10$) ve profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.726;P<.01$) ile aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yönetim kurulu kadın üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde ise aile üyelerinden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı göstergeleriyle anlamlı bir ilişkisi bulunmazken ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=-.248;P<.10$) ve profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=-.194;P<.10$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

Kontrol değişkenlerine bakıldığında ise büyüklük, ürün çeşitlendirme ve ROA değişkenlerinin çeşitli boyutlarda anlamlı sonuçlar içerdiği diğer hiçbir kontrol değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar içermediği görülmektedir. Büyüklük değişkeninin ortak

yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde sadece profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=246$; $P<.05$) ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunurken ROA değişkeninin ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde sadece bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=-.202$; $P<.10$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Ürün çeşitlendirme değişkeninin ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde ise profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.225$; $P<.10$) ile pozitif bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=-.182$; $P<.10$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.



Tablo 26: 2014 Yılına ait Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Profilini Ortaya Koymak için Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ortak YK Üye (2014) ^a			Aileden Ortak YK Üye (2014) ^a			Profesyonel Ortak YK Üye (2014) ^a			Bağımsız Ortak YK Üye (2014) ^a		
	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 4a	Model 4b	Model 4c
Bağımsız Değ. (2013)												
EBH Pay	,104	,037		,066	,071		,077	-,097		,124	,057	
HAO	,191	,033		,044	-,030		,234 [†]	,000		,215	,115	
YK Büyüklüğü	,666**	,501*	,460**	,362*	,255	,438**	,505**	,075		,259	,264	
YK Bağımsız (Oran)	,035	,002		-,147	-,196		-,085	-,275*	-,346**	,157	,232	
YK İç üye (Oran)	,083	,110		-,157	-,082		,491**	,436**	,459**	-,068	-,072	
YK Kadın (Oran)	-,081	-,007		,191	,197	,223 [†]	-,232*	-,195 [†]	-,210*	-,104	,007	
Kontrol Değ. (2013)												
Büyüklük		,240	,212 [†]		,194			,525**	,572**		-,005	
Yaş		-,100			-,119			,078			-,086	
Ürün Çeşitlenme		-,028			,003			-,079			-,031	
ROA		,292			,126			-,079			,413	
ROE		-,250			-,123			-,044			-,281	
ROS		-,112			,055			,020			-,317 [†]	
Sektör (İmalat)		,225	,268*		-,004			,236*	,230*		,294 [†]	,308*
F	4,575**	2,824**	12,802**	2,844*	1,333	7,793**	7,306**	6,906**	19,911**	,781	1,035	5,349*
Adjusted R ²	,292	,313	,405	,175	,077	,207	,421	,596	,645	-,026	,009	,077
Durbin-Watson	1,527	1,392	1,475	1,515	1,461	1,445	1,195	1,517	1,447	1,501	1,384	1,647
VIF (max)	1,661	4,619	1,279	1,661	4,619	1,000	1,661	4,619	1,125	1,661	4,619	1,000
VIF (min)	1,126	1,273	1,005	1,126	1,273	1,000	1,126	1,273	1,051	1,126	1,273	---

Tablo 26'da ortak yönetim kurulu üyelikleri ile bağımsız ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi test eden 2014 yılına ait model sonuçları gösterilmektedir. Katsayılar incelendiğinde, en büyük hissedarın payıyla hiçbir ortak yönetim kurulu üyeliği göstergesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Halka açıklık oranının ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde sadece profesyonel ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.234$; $P<.10$) göstergesiyle arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

Yönetim kurulu büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.460$; $P<.01$), aile üyelerinden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.438$; $P<.01$) ve profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.505$; $P<.01$) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu bağımsız üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=-.346$; $P<.01$) ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunurken diğer ortak yönetim kurulu üyeliği boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu iç üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde; ortak yönetim kurulu üye sayısı, aile üyelerinden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmazken sadece profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.459$; $P<.01$) ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetim kurulu kadın üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde ortak yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı göstergeleriyle anlamlı bir ilişkisi bulunmazken aile üyelerinden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.223$; $P<.10$) ile pozitif profesyonel yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.210$; $P<.05$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

Kontrol değişkenlerine bakıldığında ise büyüklük ve ROS değişkenlerinin çeşitli boyutlarda anlamlı sonuçlar içerdiği diğer hiçbir kontrol değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar içermediği görülmektedir. Büyüklük değişkeninin ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.212$; $P<.10$) ve profesyonel

yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=.572;P<.01$) ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunurken ROS değişkeninin ortak yönetim kurulu üyeliğiyle ilişkisinde bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üye sayısı ($\beta=-.317;P<.10$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunduğu görülmektedir.

Bu çalışmada işletme gruplarında halka açıklık oranının artmasının ortak yönetim kurulu üyeliğini azaltacağı yönünde ve sahiplik yoğunlaşması ile yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulunda ki bağımsız üye, iç üye ile kadın üye oranlarının artmasının ortak yönetim kurulu üyeliğini arttıracığı yönünde hipotezler geliştirilmiştir. Tablo 27’de bu çalışmanın kolerasyon katsayıları ve regrasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde çıkan sonuçları gösterilmektedir.



Tablo 27: Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Değişkenler	Hipotezler	Ampirik olarak desteklenip desteklenmediği?	Beklenen işaret	Ortak yönetim kurulu üyelikleri														
				OYKÜ sayısı		Aileden OYKÜ sayısı		Profesyonel OYKÜ sayısı		Bağımsız OYKÜ sayısı								
				2011	2014	2011	2014	2011	2014	2011	2014							
Sahiplik yoğunlaşması	H ₁ : Sahiplik yoğunlaşması arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	Desteklenmedi	+															
Halka açıklık oranı	H ₂ : Halka açıklık oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı azalacaktır.	Desteklenmedi	-	(+)*														
Yönetim kurulu büyüklüğü	H ₃ : Yönetim kurulu üye sayısı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	Kısmen desteklendi	+	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**
Bağımsız üye oranı	H ₄ : Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	Kısmen desteklendi	+					(-)**		(-)**		(+)**						
İç üye oranı	H ₅ : Yönetim kurulundaki iç üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	Kısmen desteklendi	+	(+)*						(+)**		(+)**						
Kadın üye oranı	H ₆ : Yönetim kurulundaki kadın üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	Kısmen desteklendi	+	(-)*				(+)*		(-)*		(-)**						
Kontrol değişkenleri																		
Firma büyüklüğü					(+)*			(+)**		(+)**		(+)**						
Yaş																		
Ürün çeşitlendirme										(+)**							(-)* ¹	
Finansal göstergeler (ROA, ROE, ROS)																	(-)*	
Faaliyette bul. sektör										(+)**		(+)**					(+)**	

Tablo 28’de Yeni Türk Ticaret Kanununun öncesi (2011 yılı) ve sonrası (2014 yılı) dikkate alındığında ortak yönetim kurulu üyeliklerine dair ortalamalar bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden bağımlı örneklem t-testi sonuçları görülmektedir. Katsayılar incelendiğinde ortak yönetim kurulu üye sayısı ortalamasının 2011 yılında 3,83 ve 2014 yılında 4,18 olduğu görülmektedir. Aileden olan ortak yönetim kurulu üye ortalamasının 2011 yılında 0,94 ve 2014 yılında 1,03 olduğu görülmektedir. Bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye ortalamasının 2011 yılında 0,20 ve 2014 yılında 1,33 olduğu görülmektedir. Profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye ortalamasının 2011 yılında 2,26 ve 2014 yılında 1,49 olduğu görülmektedir.

Katsayılar incelendiğinde ortak yönetim kurulu üye sayısının, aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısının ve bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye sayısının analiz oranlarının 2011 yılına göre artış gösterdiği sadece profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısının analiz oranlarının 2011 yılına göre azalış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 28: Yeni Türk Ticaret Kanununun Öncesi (2011 yılı) ve Sonrası (2014 yılı) Dikkate Alındığında Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerindeki Değişimleri Gösteren t-testi Analizi Sonuçları

	Yıl	\bar{X}	Standart Sapma	T	P
OYKÜ sayısı	2014	4,18	2,41	1,675	,100
	2011	3,83	2,05		
Aileden OYKÜ sayısı	2014	1,03	1,30	,896	,374
	2011	,94	1,18		
Profesyonel OYKÜ sayısı	2014	1,49	1,15	-5,906	,000
	2011	2,26	1,19		
Bağımsız OYKÜ sayısı	2014	1,33	,89	8,571	,000
	2011	,20	,49		
Doğrudan OYKÜ sayısı	2014	1,56	1,16	2,672	,010
	2011	,96	1,20		
Dolaylı OYKÜ sayısı	2014	2,62	1,94	-1,344	,185
	2011	2,86	1,99		

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, Türk işletme gruplarının yönetim kurulu yapılarını daha iyi anlama ve tanımlama amacıyla, bağlı kuruluşların yönetim kurullarında sıklıkla görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin irdelenmesidir. Bu bağlamda 2011 ve 2014 yıllarını kapsayacak bir biçimde ortak yönetim kurulu üye profilinin alt boyutları olan aileden ortak yönetim kurulu üye sayısı, profesyonel ortak yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız ortak yönetim kurulu üye sayısı ile sahiplik oranı, halka açıklık oranı, yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsız üye oranı, yönetim kurulu iç üye oranı ve yönetim kurulu kadın üye oranı arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi, bu ilişkinin aileden ortak yönetim kurulu üyeleri, profesyonel ortak yönetim kurulu üyeleri ve bağımsız ortak yönetim kurulu üyelerinden kimler arasında daha yoğun olduğunu görebilmek için Ağ Analizi ve kurumsal yönetim bağlamında Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) ile gelen düzenlemelerin ortak yönetim kurulları üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığını incelemek için 2011 ve 2014 yılı ortalamaları t-testi ile karşılaştırılmıştır.

Bu çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri her bir işletme grubu için ayrı ayrı değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Alarko İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Alarko İşletme Grubu'nun bünyesinde sadece doğrudan (2) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Alarko İşletme Grubu'nun bünyesinde sadece doğrudan (3) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Alarko İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin aile üyesi 1'inin profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014

yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin aile üyesi 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Eczacıbaşı İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Eczacıbaşı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (4) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Eczacıbaşı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (4) ve dolaylı (3) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Eczacıbaşı İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 4'ünün profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 3'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Zorlu İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Zorlu İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (5) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Zorlu İşletme Grubu'nun bünyesinde sadece doğrudan (3) ve dolaylı (2) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Zorlu İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'sinin aile üyesi 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Anadolu İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Anadolu İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (7) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Anadolu İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan

(6) ve dolaylı (7) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Anadolu İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 4'ünün aile üyesi 3'ünün profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Şişecam İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Şişecam İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (1) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Şişecam İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (4) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Şişecam İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinde profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin profesyonel üye 4'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Oyak İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Oyak İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (3) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Oyak İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (3) ve dolaylı (4) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Oyak İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün profesyonel üye 4'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Sabancı İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Sabancı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (5) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Sabancı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (7) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Sabancı İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün aile üyesi 6'sının profesyonel üye 1'inin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin aile üyesi 5'inin profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Yaşar İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Yaşar İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (6) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Yaşar İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (3) ve dolaylı (9) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Yaşar İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 5'inin profesyonel üye 1'inin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün aile üyesi 4'ünün profesyonel üye 5'inin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Doğan İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Doğan İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (5) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Doğan İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (3) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Doğan İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün aile üyesi 5'inin profesyonel üye 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 4'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Koç İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Koç İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (13) ve dolaylı (8) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Koç İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (13) ve dolaylı (9) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) ve dolaylı (2) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Koç İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin aile üyesi 10'unun profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin aile üyesi 11'inin profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen temel bulgular bütünsel olarak değerlendirildiğinde, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerde farklı amaçlar doğrultusunda farklı yönetim kurulu üyelikleriyle oluşturulduğuna ve sadece ülke bağlamında değil Türkiye bağlamında da firmaları özelliklerine göre farklı düzeylerde ve farklı yönlerde etkilediğine işaret etmektedir. Örnekte yer alan Eczacıbaşı İşletme Grubunun sadece kendisine bağlı işletmeler aracılığıyla oluşturulan ortak yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Doğan İşletme Grubu'nun hem kendisine bağlı olan hem de kendisine bağlı olmayan işletmeler aracılığıyla oluşturulan ortak yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Oyak İşletme Grubu'nun ise 2011 yılında sadece kendisine bağlı işletmeler aracılığıyla oluşturulan ortak yönetim kurulu üyelikleri bulunurken 2014 yılında kendisine bağlı olmayan işletmeler

aracılığıyla oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin de bulunması ortak yönetim kurulu üyeliklerinin aynı ülke bağlamında bile firma özelliklerine göre farklı şekillerde oluşturulduğunu destekler niteliktedir.

Ortak yönetim kurulu üyelikleri, gelişmiş ülkelerde bilgi paylaşımı ve belirsizlikle başa çıkma amacı ile oluşturulurken (Maman, 1999; Gulati ve Westphal, 1999) Türkiye’de ise sahipliği ellerinde bulunduran aileler tarafından işletme grubunun bağlı şirketlerini denetlemek ve bu şirketler arasında koordinasyonu sağlamak için kullanılmaktadır (Ataay, 2008). Aile üyesi olarak yönetim kurulunda görev yapan İdil Yiğitbaşı’nın Yaşar İşletme Grubu bünyesinde gruba dahil edilen 6 işletmenin 6’sındada yönetim kurulu üyeliği bulunmaktadır. İcracı üye olarak yönetim kurulunda görev yapan Yahya Üzdiyen’in Doğan İşletme Grubu bünyesinde gruba dahil edilen 7 işletmenin 6’sındada yönetim kurulu üyeliği bulunmaktadır. Aile üyesi olarak yönetim kurulunda görev yapan Olgun Zorlu’nun Zorlu İşletme Grubu bünyesinde gruba dahil edilen 3 işletmenin 3’ündede yönetim kurulu üyeliği bulunmaktadır. Örnekleme yer alan işletme gruplarının aynı yönetim kurulu üyelerini bağlı şirketlerinin yönetim kurullarına yerleştirmesi ve bu yerleştirilen yönetim kurulu üyelerini ya aile üyelerinden ya da uzun yıllar işletmede çalışarak aileden biri gibi görülen yönetim kurulu üyelerinden seçmesi Ataay (2008) sonuçlarını destekler niteliktedir. Doğrudan ortak yönetim kurulu üyelikleri, işletme grubunun bağlı şirketlerini kontrol etmesini mümkün kılarken, dolaylı ortak yönetim kurulu üyelikleri ise bağlı şirketler arasındaki koordinasyonu sağlamak için oluşturulmaktadır (Mizruchi, 1996). Yıllar itibariyle doğrudan ve dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliklerindeki değişime bakıldığında 2011 yılında % 12 doğrudan %12,5 dolaylı 2014 yılında %15 doğrudan %13 dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliği gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Doğrudan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliklerine kıyasla azda olsa daha fazla arttığı, tüm ortak yönetim kurulu üyeliklerinin ise 2011 yılına oranla daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Santos ve diğerleri (2009), halka açıklık oranının yüksek olduğu ve sahipliğin birkaç kişi tarafından oluşturulduğu işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerine daha sık rastlanıldığını ileri sürmektedir. Lester ve Cannella (2006), hakim hissedarların aile üyeleri olduğu aile kontrollü firmalarda ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kontrolü tek başına elinde bulundurmayan işletme gruplarına göre daha fazla görüldüğünü

savunmaktadır. Murray (2000), ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından oluşturulduğunu sahiplik yoğunlaşması ve halka açıklık oranından etkilendiğini savunmaktadır. Ataay (2008), çalışmasında sahipliğin kimlerden oluşturulduğunu ve hakim hissedarların gelişime ne kadar açık olduklarının ortak yönetim kurulu üyeliğini etkilediği sonucuna ulaşmaktadır.

Türkiye’de aile baskın yönetim olduğu görülmektedir. Aile baskın yönetimlerde ise sahiplik yoğunlaşması önemli bir konu olarak karşımıza çıkarken bu çalışmada beklenen etkinin ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın sonucu, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin sahiplik yoğunlaşması ve halka açıklık oranından etkilenmediğini göstermekte ve yukarıda bahsedilen çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermemektedir. Bu durumda Hipotez 1 ve Hipotez 2 reddedilmiştir. Bu sonuç çalışma örnekleminde de kaynaklanabilmektedir. Araştırılan işleme gruplarının çoğu benzer sahiplik yoğunlaşma ve halka açıklık oranlarında yer almaktadır.

Heemskerck (2013) çalışmasında kurul büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliği üzerinde pozitif yönlü güçlü etkisini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Santos ve diğerleri (2009) Brezilya şirketleri üzerinde yaptıkları çalışmaya göre, yönetim kurulu büyüklüğü ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Keller ve diğerleri (2006), sözü edilen diğer iki çalışmada olduğu gibi yönetim kurulu üye sayısı ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bunting ve Babour (2008) Amerika şirketleri üzerinde yaptıkları çalışmaya göre yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının ortak yönetim kurulu üyeliğine pozitif yönde etkisinin olduğunu savunmaktadır. Yine Salvaj ve diğerleri (2008) İspanyol ortak yönetim kurulu üyeliklerinde aile şirketlerinin rolü araştırmasının sonucunda kurul büyüklüğü ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken aynı zamanda yönetim kurulu büyüklüğünde gerçekleştirilen artışların aile şirketlerinin genişleme aşamasında ortak yönetim kurulu üyelikleri ile yönetim kurullarına yabancı üyeleri dahil ederek hisse fiyat performansında iyileşmeye sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ataay (2008) Türkiye bağlamında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yönetim kurulu büyüklüğü ve ortak yönetim kurulu üyelikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yönetim kurulu büyüklüğünün ortak yönetim kurulu üyeliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kula (

2005) çalışmasında, yönetim kurulu büyüklüğüyle ortak yönetim kurulu üyeliği arasında diğer çalışmalarla benzer biçimde pozitif ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmıştır.

Bahsettiğimiz bu çalışmaları destekler biçimde bu çalışmada Ortak yönetim kurulu üye sayısı yönetim kurulu büyüklüğünden her iki yılda da etkilemektedir. Yönetim kurulu üye sayısı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısının da artacağını ileri süren Hipotez 3 desteklenmektedir.

Baycan ve Semerciöz (2013) çalışmasında, yönetim kurulu üye sayısı ile bağımsız yönetim kurulu üye sayısının aynı oranda arttığını belirtmektedirler. Aynı çalışma bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunduran işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin daha çok görüldüğü sonucuna ulaşmaktadır. Saidin ve diğerleri (2013) bağımsız yöneticilerden oluşan ortak yönetim kurulu üyeliğinin varlığına vurgu yaparak aynı zamanda bağımsız ortak yönetim kurulu üyelerinin firmanın kurumsal performansını ve ortak yönetim kurulu üyeliklerini pozitif yönde etkilediği sonucuna da ulaşmıştır. Kula (2005) İMKB100 şirketinde ortak yönetim kurulu üyelikleri ile İMKB100’de yer alan aile holdinglerinde ortak yönetim kurulu üyeliklerini karşılaştırdıkları çalışmada İMKB100 şirketinde 77 ortak yönetim kurulu üyesinin 26’sının aile üyesi, 46’sının profesyonel yönetici ve 5’inin bağımsız yönetici olduğunu, İMKB100 aile holdinglerinde 58 ortak yönetim kurulu üyesinin 25’inin aile üyesi, 31’inin profesyonel yönetici ve 2’sinin bağımsız yönetici olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada yönetim kurulundaki bağımsız üye oranından ortak yönetim kurulu üyeliklerinden 2011 yılında aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısı 2014 yılında profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısı olumsuz yönde etkilenirken sadece 2011 yılında bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye sayısı olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısının da artacağını ileri süren Hipotez 4 kısmen de olsa desteklenmektedir.

Örgütün dışından olan yöneticilerin yüzdesi ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasında olumlu bir ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar (Schellenger ve diğerleri, 1989; Pearce ve Zahra, 1992; Daily ve Dalton, 1993) mevcut olsa da, Türkiye gibi sanayileşmenin geç yaşandığı ülkelerde ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimlerden

oluşturulduğunu gösteren bir çok araştırma iç yöneticilerin yüzdesi ile ortak yönetim kurulu üyelikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır (Lester ve Cannella, 2006; Burt, 2006; Salvaj ve Juan, 2013; Baycan ve Semerciöz, 2013; Ataay, 2008; Dicle ve Turgut, 2003; Mizruchi, 1996; Şenalp ve Öztürk, 2014). Bu çalışmada yönetim kurulundaki iç üye oranından ortak yönetim kurulu üye sayısının olumlu yönde etkilendiği ve ortak yönetim kurulu üyeliklerinden profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısının hem 2011 hem de 2014 yılında olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim kurulundaki iç üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısının da artacağını ileri süren Hipotez 5 kısmen de olsa desteklenmektedir.

Bu çalışmada yönetim kurulundaki kadın üye oranıyla ortak yönetim kurulu üyeliği arasındaki ilişkide kadın üye oranının 2011 yılı için ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerinde olumsuz yönde 2014 yılı için aile üyesi tarafından oluşturulan ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetim kurulundaki kadın üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısının da artacağını ileri süren Hipotez 6 kısmen de olsa desteklenmektedir.

T-testi sonuçlarına bakıldığında ortak yönetim kurulu üye ortalamasında 2011 yılına göre artış yaşandığı görülmektedir. Ortak yönetim kurulu üyeliğinin alt boyutlarına baktığımızda bu artışın bağımsız ortak yönetim kurulu üyelerinde yaşandığı fakat profesyonel olan ortak yönetim kurulu üyeliklerinde artış yerine bir azalış olduğu görülmektedir. Yeni TTK yönetim kurullarının bağımsızlığının işletme grupları için önemine vurgu yaparak yönetim kurullarında en az iki bağımsız üye bulundurulması zorunluluğunu getirmiştir. Bu durumun yönetim kurullarında fazla yönetim kurulu üyesi bulundurmamak isteyen işletme grupları için yönetim kurullarında yer alan profesyonel yönetici sayılarını azaltıp bağımsız yönetici sayılarını arttırmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın en önemli katkısı ortak yönetim kurulu üyeliklerinin (aileden olan ortak yönetim kurulu üyelikleri, profesyonel olan ortak yönetim kurulu üyelikleri, bağımsız olan ortak yönetim kurulu üyelikleri) Türkiye bağlamını araştırmasıdır. Çünkü ilgili yazında gelişmekte olan ülke bağlamını ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Çalışmanın bir diğer önemli katkısı ortak yönetim kurulu üyeliklerini hem 2011 yılı hem de 2014 yılı

kapsamında ele alıyor olmasıdır. Çünkü ilgili yazında Türkiye bağlamında yapılan çalışmaların hepsi tek bir yılı kapsamakta ve ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili var olan durumu ortaya koyarken karşılaştırma olanağı sunmamaktadır.

Araştırmanın her incelemenin olduğu gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle, elde edilen bulguların dikkatle yorumlanması gerekmektedir. Öncelikle bulguların genelleştirilebilmesinin mümkün olmadığını söylemek gerekir. Çalışmanın önemli bir kısıtını araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır. Örneklem olarak 61 şirket seçilmiştir ve bulgular bu şirketler arasında gerçekleşen ortak yönetim kurulu üyelikleri analizi ile sınırlıdır. Konu ile ilgili daha kapsamlı bir bakış açısı yakalayabilmek için ileriki çalışmalarda daha fazla şirket üzerinde araştırma yapılmalı, diğer bir deyişle örneklem sayısı yükseltilmelidir.

Gelecek çalışmalarda işletme gruplarının ortak yönetim kurulu üyeliği eğilimleri hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmak için özellikle incelenen grupların tüm bağlı şirketlerinin yönetim kurulları ve çoklu üyelik ilişkileri incelenmelidir. Bu alanlarda bilgiye ulaşma sorunları yaşandığı için genellikle örneklem bu bilgilerin halka açık olduğu İMKB şirketleri ile sınırlandırılmaktadır. Öncül sonuçlar firmalarda bu türde sosyal bağların söz konusu olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Takip eden araştırmaların bu konuda daha derinlemesine bilgiye ulaşacak şekilde daha geniş kapsamlı tasarlanması gerekmektedir. Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin şirket performansları üzerindeki etkilerine odaklanılması ayrıca boylamsal bir araştırma tasarımı yardımıyla yıllar itibarıyla yönetim kurulları üyeliklerinin incelenmesi ortak yönetim kurulu üyelikleri konusunda şirketlerin gerçek eğilimlerini ortaya koyacak ve hangi koşullar altında daha fazla veya az ortak yönetim kurulu üyeliklerinin gerçekleştiğini anlamamıza da yardımcı olabilecektir. Ayrıca örnekleme dahil edilen tüm işletme gruplarına ait tek tek hem hiyerarşik organizasyon şeması hem de ağ organizasyon şemasının oluşturulmasıyla organizasyonda kimin kiminle daha sık iletişime geçtiği, ağda kritik kişilerin kimler olduğu, kimlerin arasında kopukluk olduğu, hassas bağlar, boşluklar, merkez bağlar saptanabilir ve boylamsal bir araştırma tasarımı da işin içine katılarak ortak yönetim kurulu üyelikleri daha detaylı bir biçimde ele alınabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adkins, David (2008), **The Use of Social Network Analysis to Measure Knowledge Sharing in The New York State Project Management Community of Practice**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, New York State Üniversitesi, Newyork, <http://www.proquest.com/products-services/pqdtglobal.html> (25.05.2016).
- Akça, Haşim (1998), “Vergisel açıdan holdinglerin durumu”, **Sayıstay Dergisi**, 30 (Özel Sayı), 207-222, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der30m15.pdf> (05.04.2016).
- Akkuş, Orhan (1998), “Türkiye’de Kadın Girişimcilik ve Ekonomiye Etkileri”, **3. Aile Şurası Tebliğleri**, 106 (Tanıtım Serisi), 508-518.
- Amsden, Alice H. ve Hikino, Takashi (1994), “Project Execution Capability, Organizational KnowveHow, and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization”, **Industrial and Corporate**, 3(1), 111–148.
- Anderson, Ronald C. ve Reeb, David M. (2003), “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from S&P 500,” **Journal of Finance**, 58(3) 1301-1325.
- Anklam, Patti (2007), **Net Work A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World**, USA: Burlington.
- Arıkan, Semra (2004), **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, İstanbul: Siyasal Kitapevi.
- Arıkboğa, Şebnem ve Menteş, Ahmet (2012), “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, 59(2), 85-120.

- Arosa, Blanca ve diğeri (2010), “Outsiders on The Board of Directors and Firm Performance: Evidence From Spanish Non-Listed Family Firms”, **Journal of Family Business Strategy**, 1(4), 236-245.
- Ataay, Aylin (2008) “Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular,” Tamer Koçel (Ed.) **3. Aile İşlemleri Kongre Kitabı**, (19-31), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aygün, Mehmet ve diğeri (2011), “Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü İle Firma Performansı Arasındaki İlişki : Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(1), 77-92.
- Babuşcu, Şenol ve Hazar Adalet (2007), **SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık**, SPK Lisanslama Serisi: 51, Ankara: Akademi Consulting & Training.
- Baker, Wayne (1992) “The Network Organization in Theory and Practice”, Shafritz, Jay M. ve diğeri (Ed.), **Classics of Organization Theory**, USA: Harvard Business School Press.
- Barnes, J.A. (1954), “Class and Committees in a Norwegian Island Parish”, **Human Relations**, Vol.7, 39-58.
- Barnett, Camille Cates ve Rodriguez, Oscar (2006) “Connections Matter: Using Networks for Improved Performance”, **The Management Magazine**, June, 22-25.
- Barringer, Bruce R. ve Harrison, Jeffery S. (2000), “Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationship”, **Journal of Management**, 26 (3), 367–403.

Batterink, Maarten H. ve diğeri, (2010), “Orchestrating Innovation Networks: The Case of Innovation Brokers in the Agri-food Sector”, **Entrepreneurship and Regional Development**, 22(1), 47-76.

Bela, Tomka (2001) “Interlocking Directorates Between Banks and Industrial Companies in Hungary at the Beginning of the Twentieth Century” **Business History**, 43(1), 25-42.

Bernard Russel H. (2005), “Book Review-Linton C. Freeman, The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science”, **Social Networks**, 24(4), 377-384.

Bilgin, Naciye (2007), **Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Borgatti, Stephen ve diğeri (2002), **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis**, Harvard, MA: Analytic Technologies.

Bozcuk, AslihanE. (2011), “Performance Effects of Outside Directors on Corporate Boards”, **International Journal of Business and Social Science**, 2(20), 80-84.

Breiger, Ronald (2004), “The Analysis of Social Networks”, Hardy, Melissa ve Bryman, Alan (Ed.), **Handbook of Data Analysis**, London: Sage Publications.

Buğra, Ayşe (2013) **Devlet ve İşadamları** (Çev. Fikret Adaman), 8. Baskı, New York: State University of New York Press.

Buğra, Ayşe ve Üsdiken, Behlül (1995), “Societal variations in state-dependent organizational forms: The South Korean chaebol and Turkish holding company”, **Emot (European Management and Organization in Transition) Workshop**, Helsinki: Finland.

- Bunting David ve Barbour jeffery (2008), “Interlocking Directorates in Large American Corporations, 1896-1964”, **The Business History Review**, 45(3), 317-335.
- Burris, Val (2005). “Interlocking Directorates and Political Cohesion Among Corporate Elites,” **American Journal of Sociology**, 111 (1), 249-83.
- Burt, Ronald S. (2000), “The Network Structure of Social Capital”, **Research in Organizational Behaviour**, 22, 345-423.
- Burt, Ronald S. (2001), “Structural Holes versus Network Closure as Social Capital”, **Social Capital: Theory and Research**, 4(2), 31-56, [http://www.bebr.ufl.edu/sites/default/files/Burt%20\(2001\)%20Structural%20holes%20versus%20network%20closure.pdf](http://www.bebr.ufl.edu/sites/default/files/Burt%20(2001)%20Structural%20holes%20versus%20network%20closure.pdf) (25.05.2016).
- Burt, Ronald S. (2006), “Interlocking Directorates Behind the S&P Indices”, <http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.burt/research/files/IDS&P.pdf> (05.07.2016).
- Cadbury, Adrian (2002), “**Corporate Governance and Chairmanship – A personal View**”, Oxford University Press.
- Carley Kathleen M. ve Kamneva Natalia Y. (2004), “A Network Optimization Approach for Improving Organizational Design”, **Center fo Computational Analysis of Social and Organizational Systems (CASOS) Technical Report**, 4(102), 1-19.
- Chafik, Kammoun ve Younes, Boujelbene (2012), “Relationship between C.E.O Ownership and the Debt”, **International Journal of Business and Social Science**, 3(6), 56.
- Chung, Kae H. (2005), “Business groups in Japan and Korea”, **International Journal of Political Economy**, 34 (3), 67-98.
- Claessens, Stijn, ve Simeon Djankov (1998), “**Managers, Incentives, and Corporate Performance: Evidence from the Czech Republic**”, Working Paper, World Bank.

Collin, Sven-Olof; (1998), “Why Are These Islands of Conscious Power Found in the Ocean of Ownership? Institutional and Governance Hypotheses Explaining the Existence of Business Groups in Sweden”, **Journal of Management Studies**, 35(6): 719-746.

Cross, Rob ve diğeri (2001), “Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks”, **Organizational Dynamics**, 30(2), 100-120, <http://www.analytictech.com/borgatti/papers/borgatti%20-%20knowing%20what%20we%20know.pdf> (25.05.2016).

Çakmak, Radiye (2001), **Kadın İşgücü ve Yönetim Kadrolarında Kadın İstihdamı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolpan, Aslı M. (2010), “Business groups in Turkey”, Çolpan, Aslı M. ve diğeri (Der.), **The Oxford Handbook of Business Groups**, (486-525), Oxford: Oxford University Press.

Çolpan, Aslı M. ve Hikino, Takashi (2008), “Türkiye’nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1-2, 23-58.

Çolpan, Aslı M. ve Hikino, Takashi (2010), “Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework”, Çolpan, Aslı M. ve diğeri (Ed.), **The Oxford Handbook of Business Groups**, (15-66), Oxford: Oxford University Press.

Daily, Catherine M. ve Dalton, Dan R. (1993), “Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17, 65–81.

Daily, Catherine M. ve Dalton, Dan R. (1994), “Bankruptcy and Corporate Governance: The impact of board composition and structure,” **Academy Management Journal** 37, 1603-1617.

Daily, Catherine M. ve diğeri (1996), “Boards of Directors: A Review and Research Agenda” **Journal of Management**, 22, 409-438.

Daraghma, Zahran M.A. ve Alsinawi, Alraoof A. (2010), “Board of Directors, Management Ownership, and Capital Structure and Its Effect on Performance: The Case of Palestine Securities Exchange”, **International Journal of Business and Management**, 5(11), s:118-127.

De Nooy, Wouter ve diğeri (2007), **Exploratory Social Network Analysis with Pajek**, New York: Cambridge University Press.

Degenne, Alain ve Forse, Michel (1999), **Introducing Social Networks**, (Çev. Arthur Borges), London: Sage Publications Ltd..

Demirağ, İstemi ve Serter, Mehmet (2003), “Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies”, **Corporate Governance**, 11(1), 40-51.

Denis, Diane K (2001), “Twenty-Five Years Of Corporate Governance Research and Counting”, **Review of Financial Economics**, 10(3), 191–212.

Denis, Diane K. ve McConnell John J. (2001), “International Corporate Governance”, **Purdue Ciber Working Papers**, <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=ciberwp> (11.03.2016).

Dicle, I.A. ve Turgut, G. (2003), “A Longitudinal Study of Interlocking Directorates of the Companies Quoted in Istanbul Stock Exchange between 1996-2001”, Delener, N. ve Chao C.-N. (Ed.) **Gbata Proceedings Book**.

Dirlik, Serkan (2014a), “Türkiye’de egemen iktisadi aktörler olarak işletme grupları”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar**, 51(594), 9-36, http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/594/sayi_594_makale-01.pdf (25.05.2016).

Dirlik, Serkan (2014b), **Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, Hanife A. (2010), **Çevrimiçi Öğrenme Topluluklarının Sosyal Ağ Analizi: Bir Öğretmen Forumu Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Donaldson, Lex ve Davis, James H. (1991), “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, **Australian Journal of Management**, 16(1), 49-65, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.6439&rep=rep1&type=pdf> (25.01.2016).

Dooley, Peter C. (1969), “The interlocking directorate”, **American Economic Review**, 59 (3), 314-323.

Duijin, Marijtje A. ve Vermunt, Jeroen K. (2006), “What Is Special About Social Network Analysis?”, **Methodology**, 2(1), 2-6.

Duman, Alper ve Postalıcı, Efe (2009), “Corporate Governance Networks in Turkey”, **İzmir University of Economics, Department of Economics Working Paper**, İzmir.

Ehrlich, Kate ve Carboni, Inga (2005), “Inside Social Network Analysis”, **IBM Watson Research Center, Technical Report**, 5(10), 1-13, [http://ppr.cs.dal.ca/sraza/files/social%20networks\(1\).pdf](http://ppr.cs.dal.ca/sraza/files/social%20networks(1).pdf) (22.02.2016).

Erdoğan, Melih (2006), **Denetim kavramsal ve teknolojik yapı**, Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.

- Ferrarini, Guido ve diğeri (2003), "Executive Remuneration in the EU: Comparative Law and Practice", **European Corporate Governance Institute**, 9, 2-3.
- Fındık, Derya (2007), **Turkish Woman's NGOS: A Social Network Analysis**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Forbes, Daniel P. ve Milliken, Frances J (1999), "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups", **Academy of Management Review**, 24(3), 489-505.
- Freeman, Linton C. (2000), "Visualizing Social Networks", **Journal of Social Structure**, 1(2000), 1-23.
- Freeman, Linton C. (2004), **The Development of Social Network Analysis A Study in the Sociology of Science**, United States of America: BookSurge, LLC.
- Gargiulo, Martin ve Benassi, Mario. (2000), "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", **Organization Science**, 11(2), 183-196.
- Gelter, Martin (2008), "The Dark Side of Shareholder Influence: Toward A Holdup Theory of Stakeholders in Comparative Corporate Governance", **European Corporate Governance Institute**, 21.
- Goodstein, Jerry ve diğeri (1994), "Research Notes and Communications the Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change", **Strategic Management Journal**, 15(3), 241-250.
- Goto, Akira (1982), "Business Groups in a Market Economy", **European Economic Review**, 19, 53-70.

- Granovetter, Mark S. (1973), "The Strength of Weak Ties", **American Journal of Sociology**, 78(6), 1360-1380, https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf (12.05.2016).
- Granovetter, Mark S. (1983), "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", **Sociological Theory**, 1, 201-233, <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin/Syllabi/Soc148/Granovetter%201983.pdf> (12.07.2016).
- Granovetter, Mark S. (2005), "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", **Journal of Economic Perspectives**, 19(1), 33-50.
- Greif, Avner (2005), **Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade**, Cambridge University Press.
- Griffith, John M. (1999), "CEO Ownership and Firm Value" **Managerial and Decision Economics**, 20, 1-8. http://web.stanford.edu/~avner/Greif_Institutions/0%201%20Chapter%201%20Introduction.pdf (18.05.2016).
- Guillén, Mauro F. (2000), "Business Groups in Emerging Economies: A ResourceveBased View", **Academy of Management Journal**, 43(3), 362–380.
- Gulati, Ranjay ve Wetphal, James D. (1999), "Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures", **Administrative Science Quarterly**, 44(3), 473-506.
- Gülfidan, Ş. 1993. Big business and the state in Turkey: the case of TÜSİAD, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. İstanbul.
- Gürsakal, Necmi (2009), **Sosyal Ağ Analizi**, 1. Basım, Bursa: Dora Yayıncılık.

- Hanneman, Robert ve Riddle, Mark (2005). **Introduction to Social Network Methods**, California University Press, https://www.researchgate.net/profile/Robert_Hanneman/publication/235737492_Introduction_to_Social_Network_Methods_Vol._13/links/0deec52261e1577e6c000000.pdf 20 Aralık 2015.
- Hawe, Penelope ve diğerkleri (2004), “A glossary of terms for navigating the field of social network analysis”, **J Epidemiological Community Health**, 58, 971-975.
- Haythornthwaite, Caroline (2005). “Social Network Methods and Measuresfor Examining E-learning”, **International Review of Research in Open and Distance Learning**, 16(3), 188.
- Heemskerck, Eelke M. (2013), “The Social Field of the European Corporate Elite:A Network Analysis of Interlocking Directorates Among Europe’s Largest Corporate Boards ”, **Global Networks**, 11(4), 440-60.
- Hendry, John (2005), “Beyond self-interest: Agency theory and the board in a satisficing world”, **British Journal of Management**, 16(1), 55-63.
- Himmelberg, Charles P. Ve diğerkleri (1999), “Understanding the Determinants of Managerial Ownership and the Link Between Ownership and Performance”, **Journal of Financial Economics**, 53 (1999), 353-384. <http://andromeda.rutgers.edu/~dpalia/papers/hhp.pdf> (21.05.2016).
- Hummon, Norman P. Ve Carley, Kathleen (1993), “Social Networks as normal science”, **Social Networks**, 15, 71-106.
- İlhan, Ahmet (2011), **Türkiye’deki İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Jensen, Michael C. ve Meckling, William H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305-359.
- Jensen, Michael J. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", **Journal Of Finance**, 48(3), 831-880.
- Kadushin, Charles (2005), "Who Benefits from Network Analysis: Ethics of Social Network Research", **Social Networks**, 27, 139–153.
- Kang, Jun-Koo, ve Anil, Shivdasani: "Firm Performance, Corporate Governance, and Top Executive Turnover in Japan," **Journal of Financial Economics**, 38, 29-58.
- Kapucu, Naim (2005), "Interorganizational Coordination in Dynamic Contexts: Networks in Emergency Management", **Journal of International Network for Social Network Analysis**, 26(2), 33-48, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=ADE934C4A56A973D246E3EFC82D687C9?doi=10.1.1.126.5923&rep=rep1&type=pdf> (20.08.2015).
- Karaevli, Ayşe; (2008), "Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 85-107.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 4. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Keller, Hansueli ve diğerleri (2006), "Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence From Swiss Companies", **Journal of Management Studies**, 43(5), 1201-1226.
- Khanna, Tarun ve Rivkin, Jan W. (2001), "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets ", **Strategic Management Journal**, 22(1), 45-74.

- Kim, Haksoon ve Lim, Chanwoo (2010), “Diversity, Outside Directors and Firm Valuation: Korean Evidence”, **Journal of Business Research**, 63(3), 284-291.
- Knoke, David ve Yang, Song (2008), **Social Network Analysis**, California: Sage Publications.
- Knox, Hannah ve diğlerleri (2006), “Social Networks and the study of relations: Networks as method, metaphor and form”, **Economy and Society**, 35(1), 113-140.
- KO, Kilkon ve diğlerleri (2008), “Rethinking Preferential Attachment Scheme: Degree Centrality versus Closeness Centrality”. **Connections**, 28(1,9), 4-15.
- Koçer, Burak (2006), **İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koenig, Thomas ve Gogel, Robert (1981), “Interlocking corporate directorship as a social network”, **American Journal of Economics and Sociology**, 38, 37-50.
- Konya Ticaret Odası (2009), **Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar**, Konya: Konya Ticaret Odası Yayınları.
- Koput, Kenneth W.(2010), **Social Capital: An Introduction to Managing Networks**, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Krebs, V. (2008), **Social Network Analysis, A Brief Introduction**, <http://www.orgnet.com/sna.html> (21.07.2016).
- Kula, Veysel (2005), “The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: evidence from Turkey”, **Corporate Governance: An International Review**, 13(2), 265-276.

Kula, Veysel (2006), **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Kula, Veysel. ve Tataloğlu, Ekrem. (2006), “Board Process Attributes and Company Performance of Family-Owned Businesses in Turkey”, **Corporate Governance**, 6(5), 624-634.

Kumar, Naveen ve Singh, J.P (2012), “Outside Directors, Corporate Governance and Firm Performance: Empirical Evidence From India”, **Asian Journal of Finance and Accounting**, 4(2), 39-55.

Lang, James R. ve Lockhart, Daniel E. (1990), “Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns”, **Academy of Management Journal**, 33(1), 106-128.

Leff, Nathaniel H. (1978), “Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: The economic groups”, **Economic Development and Cultural Change**, 26, 661-675.

Lester, Richard H. ve Cannella, Albert A (2006), “Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital” **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(6), 755-775.

Liang, Qi ve diğerleri (2013), “Board Characteristics and Chinese Bank Performance”, **Journal of Banking and Finance**, 37(8), 2953-2968.

Lin, Mei-Lun ve Fu, Chung-Jen (2009), “The Effects of CEO Ownership and Corporate Governance on Executive Compensation Contracts”, **Oxford Business and Economics Conference Program**, UK: Oxford University Press.

Lins, Karl V. (2003), “Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets,” **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 38(1), 159-184.

- Mak, Y.T. ve Roush, M.L. (2000), "Factors Affecting the Characteristics of Boards of Directors: An Empirical Study of New Zealand Initial Public Offering Firms", **Journal of Business Research**, 47(2), 147-159, <http://directory.umm.ac.id/Data%20Elmu/jurnal/J-a/Journal%20Of%20Business%20Research/Vol47.Issue3.2000/5226.pdf> (13.03.2016).
- Maman, Daniel (1999), "Research Note: Interlocking Ties within Business Groups in Israel - A Longitudinal Analysis, 1974-1987", **Organization Studies**, 20(2), 323-339.
- Maman, Daniel (2002), "The emergence of business groups in Israel and South Korea compared", **Organization Studies**, 23(5), 737-758.
- Marsden, Peter V. ve Lini Nan (1982), **Social Structure and Network Analysis**, California: Sage Publications.
- Marsden, Peter V. ve O'Malley, James A. (2008), "The analysis of social networks", **HealthServ Outcomes Res Method**, 8(4), 222-269.
- McDonald, Michael L. ve diğeri (2008), "What Do They Know? The Effects of Outside Director Acquisition Experience of Firm Acquisition Performance", **Strategic Management Journal**, 29(11), 1155-1177.
- Mert Kübra (2012), **Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mikkelsen, Wayne H. ve Rubback, Richard.S. (1985), "An Empirical Analysis of the Interfirm Equity Investment Process," **Journal of Financial Economics**, 14(4), 523-53.

- Mitton, Todd (2002), "A cross-firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis", **Journal of Financial Economics**, 64, 216.
- Mizruchi, Mark S. (1996), "What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates." **Annual Review of Sociology** 22, 271–298.
- Murray, Georgina (2000), "Interlocking directorates Australia and New Zealand Comparisons", Julie Henderson ve diğeri (Ed.), **Australian Sociological Association (TASA) 2000 Conference**, (01-16), Flinders University.
- Muth, Melinda ve Donaldson, Lex (1998), "Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach", **Corporate Governance: An International Review**, 6(1), 5-28.
- Newman, Mark E.J. (2010), **Networks: An Introduction**, 1. Basım, New York: Oxford University Press.
- Otte, Evelien ve Rousseau, Ronald (2002), "Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences", **Journal of Information Science** , 28(6), 441-453.
- Önder, Zeynep (2003), "Türkiye’de Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Şirket Yönetimi", **Corporate Governance Konferansı**, 125-149.
- Özdemir, Aytül A. (2007). "Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma ilişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 81-102.
- Özen, Şükrü ve Yeloğlu, Hakkı O. (2006), "Bir örgüt kimliği olarak 'holding' adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6 (1-2), 45-84.

- Özkara, Belkıs ve diğerleri (2008), “Türkiye’de işletme grupları: Eskiler ve yeniler ”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 59-83.
- Pandya, Dishant ve Bathala, Chenchu (2013), “Board of Directors and Exchange Requirements: Operating Performance of Traditionally Insider Controlled Boards”, **Journal of Applied Financial Research**, 1, 88-102.
- Peng, Mike W. ve diğerleri (2000), “Interlocking Directorates, Firm Strategies, and Performance in Hong Kong: Towards A Research Agenda.” **Asia Pacific Journal of Management** 17(1), 29-47.
- Peng, Mike W. ve diğerleri (2001), “Interlocking directorates as corporate governance in third world multinationals: Theory and evidence from Thailand”, **Asia Pacific Journal of Management**, 18(2), 161-181.
- Pfeffer, Jeffery (1972), “Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment”, **Administrative Science Quarterly**, 17 (2), 218- 229.
- Pfeffer, Jeffery (1973), “Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment lineage”, **Administrative Science Quarterly**, 18(3), 349-364.
- Phan, Phillip H. ve diğerleri (2003), “The performance impact of interlocking directorates: The case of Singapore ”, **Journal of Managerial Issues**, 15(3), 338-352.
- Plessis, Jean J. D. ve Saenger, Ingo , (2007), “The General Meeting And The Management Board As Company Organs”, **German corporate Governance İn International And European Context**, 37-64.
- Plessis, Jean J.D. ve Saenger, Ingo (2011), “The Supervisory Board As Company Organ”, **German corporate Governance İn International And European Context**, 65-110.

- Polat, Seçkin ve diğerleri (2003), “Türk holdinglerinin organizasyonel parametreleri ve stratejik gelişme biçimleri”, **Mercek Dergisi**, 30(2).
- Quatman, Catherine ve Chelladurai, Packianathan (2008), “Social Network Theory and Analysis: A Complementary Lens for Inquiry”, **Journal of Sport Management**, 22, 338-360.
- Saidin, Nurhaniza ve diğerleri (2013), “The Impact of Interlocking Directorates on Corporate Performance of Bursa Malaysia Listed Companies” **Pertanika J. Social Sciences and Humanities**, 21, 111-126.
- Salvaj Erica ve diğerleri (2008), “Family Firms and the Contingent Value of Board Interlocks: the Spanish Case”, **Family Values and Value Creation**, 236-259.
- Salvaj Erica ve Juan Pablo Couyoumdjian (2013), “Interlocked, Business Groups and the State in Chile (1970-2010)”, **Journal Business History**, 58(1), 129-148.
- Santos, Liza R. ve diğerleri (2009), “Board Interlocking in Brazil: Directors’ participation in multiple companies and its effect on firm value” **CEG (Center for Corporate Governance Research) Working Paper Series**, 003/2009.
- Saraç, Mehmet (2002), “An Empirical Analysis of Corporate Ownership Structure in Turkish Manufacturing Sector.” **6th European Business History Association Annual Congress**, Helsinki, <http://homes.ieu.edu.tr/~aduman/econ424/turkish%20corporate%20ownership.pdf> (18.05.2016).
- Schellenger, Michael H. ve diğerleri (1989), “Board of Director Composition, Shareholder Wealth and Dividend Policy”, **Journal of Management**, 15(3), 457-467.
- Schoorman, David F. ve Bazerman Max H. (1983), “A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates”, **Academy of Management Review**, 8(2), 206-217.

Scott, John (2000), **Social Network Analysis: a Handbook**, 2. Basım, London: Sage Publications.

Selekler-Gökşen, Nisan ve Yıldırım-Öktem, Özlem (2008). “The impact of board characteristics on the internationalization of business group affiliates”, **Bogaziçi Journal**, 22(1), 53-71.

Selekler-Gökşen, Nisan ve Karataş, Abdülmecit (2008), “Board Structure and Performance in an Emerging Economy: Turkey”, **International Journal of Business Governance and Ethics**, 4(2), 132-147.

Selekler-Gökşen, Nisan ve Üsdiken, Behlül (2001), “Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding”, **Brisith Journal of Management**, 12, 325-340.

Selekler-Gökşen, Nisan ve Yıldırım-Öktem, Özlem (2009), “Countervailing Institutional Works: Corporate Governance in Turkish Family Business Groups,” **Journal of Management and Governance**, 13(3), 193-213.

Semerciöz, Fatih ve Baycan, Nadire Ç. (2013) “Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Temelinde, İMKB-100 Endeksindeki Şirketlerde Varolan Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerine Bir Bakış”, Kemal Demirci ve diğerleri (Ed.), **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (565-575), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Sermaye Piyasası Kurulu (2011), **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ**, Seri: IV, No:56, <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn> (01.08.2016).

Sermaye Piyasası Kurulu (2012), **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No:56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ**, Seri: IV, No:57, <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=437&ct=f&action=displayfile&submenuheader=null> (01.08.2016).

Shleifer, Andrei ve Vishny, Robert W. (1997), “A Survey of Corporate Governance”, **Journal of Finance**, 52 (2), 737-783.

Suto, Megumi (2000), “New Development in the Japanese Corporate Governance in the 1990s- The Role of Corporate Pension Funds”, **HWWA(Hamburgisches Welt Wirtschafts Archiv)-Hamburg Institute of International Economics**, HWWA Discussion Paper 100, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/26220/1/dp000100.pdf> (03.04.2016).

Şahin, Kader ve diğerleri (2011), “The Impact of Board Composition on Corporate Financial and Social Responsibility Performance: Evidence from Public-listed Companies in Turkey”, **African Journal of Business Management**, 5(7), s:2959 – 2978.

Şenalp, Gürsan M. ve Öztürk, Özgür (2014) “Interlocking Directorates and Capitalist Class Formations in Turkey: A Study on the Listed Firms in Istanbul Stock Exchange and Istanbul Chamber of Industry (ISO 500),” **Paper to be Presented to the ISA XVIII. World Congress of Sociology**, 13-19 July, Yokohama, Japan.

Şengel, Salim (2011) “ Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri ile İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi”, **ZfWT**, 3(2), 21-40.

Tian, Jenny J. ve Lau, Chung-Ming (2001), “Board Composition, Leadership Structure and Performance in Chinese Shareholding Companies”, **Asia-Pacific Journal of Management**, 18(2), 245-263.

- Tindall, D. B. ve Wellman, Barry (2001), “Canada as Social Structure: Social Network Analysis and Canadian Sociology”, **Canadian Journal of Sociology**, 26(3), 265-308.
- Tuna, Kadir (2007), “Bankalarda Kurumsal Yönetim. ” **Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), 209-221.
- Tüzüntürk, Selim (2012)), **Firmalarda Organizasyonel Ağ Analizi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üsdiken, Behlül (2008), Türkiye’de işletme grupları: “Özel sayıya giriş”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 5-21.
- Üsdiken, Behlül ve Öktem, Özlem Y (2008), “Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üyeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, 41(1), 43-71.
- Wagner, Dorothea ve diğerleri (2001), “Exploratory Network Visualization: Simultaneous Display of Actor Status and Connections”, **Journal of Social Structure**, 2(4), <https://pdfs.semanticscholar.org/3cda/daacf4a42961a63612f9561533cf5e736f17.pdf> (12.05.2016).
- Wagner, Joun A. ve diğerleri (1998), “Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects”, **Journal of Management Studies**, 35(5), 655-677.
- Wasserman, Stanley, Faust, Katherine, (2005), **Social Network Analysis: Methods and Applications**, 13. Basım, New York: Cambridge University Press.
- Whitley, Richard (1990), “ Eastern Asian enterprisestructures and the comparative analysis of forms of business organization ”, **Organization Studies**, 11(1), 47-74.

Willging, P.A.(2005). “Using Social Network Analysis Techniques to Examine Online Interactions ”, **US-China Education Review**, 2 (9), 46-56.

Yaprak, Atilla ve diğerkleri (2007), “How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups”, **Advances in International Marketing**, 17, 275-294.

Yurdakul, Sabahat (1994), **Çalışan Kadının Korunması (Avrupa Topluluğu ve Türkiye Boyutlarıyla)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yurtoğlu, Burçin B. (2003), “Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey”, **Journal of Corporate Ownership and Control**, 1(1), 72-86.

Zahra, Shaker A. ve Pearce, John A (1992). “Board Composition from a Strategic Contingency Perspective”, **Journal of Management**, 29 (4), 411-438.

Zahra, Shaker A. ve Pearce, John A. (1989), “Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model”, **Journal of Management**, 15 (2), 291-334.

Zajac, Edward J. (1988), “Interlocking Directorates As An Interorganizational Strategy: A Test Of Kritical Assumptions ”, **Academy Of Manamegenet Journal**, 31(2), 428-438.

Zald, Mayer N. (1969), “The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis”, **American Journal of Sociology**, 75(1), 97-111.

Ziyaoğlu, İdil (2009), **Board Composition in the Affiliates of Family Business Groups in Turkey: A Longitudinal Analysis**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

URL, <http://www.tkyd.org/tr/default.html> (25.06.2016).

URL, <http://www.bigpara.com/> (28.06.2016).

URL, <http://www.borsaistanbul.com/> (25.07.2016).

URL, <https://www.kap.org.tr/> (28.07.2016).



ÖZGEÇMİŞ

Merve ÖZDEN, 1991 yılında Erzincan'da doğdu. İlkokulu Vali Metin İlyas Aksoy, Ortaokulu Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda ve Lise öğrenimini Sabahat Hanım Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2009 yılında başladığı Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü 2013 yılında tamamladı. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Programına başladı.