DOI: 10.20491/isarder.2017.281

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Asil-Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Analizi Kullanılarak İncelenmesi[1]

Examining Pricipal and Agent Relationships in Cultural Context within the Framework of Social Network Theory by Using Social Network Analysis

Sahra SAYĞAN TUNÇAY
Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kastamonu, Türkiye
sahratac1@hotmail.com

Pınar SÜRAL ÖZER
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İzmir, Türkiye
pinar.ozer@deu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı asil ve vekil ilişkilerinin, kültürel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelenmesidir. Bu nedenle çalışmada Türk toplumunun çeşitli kültürel özelliklerinden yola çıkılarak, yerel bağlamdaki asil ve vekil ilişkileri incelenmiştir. Türk toplumunun, GLOBE araştırması çerçevesindeki özelliklerinin, asil ve vekil arasındaki ilişkilerin, güçlü bağlar ya da aracılık ilişkileri sayesinde oluşturulmasına olanak sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir. Türkiye'de büyük bir işletmede yapılan görgül çalışmada UCINET 6.0 programı kullanılarak sosyal ağ analizi yapılmıştır. Bu amaçla önermelerin test edilmesini sağlayan gerekli ölçütlere ve ağ haritalarına ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, yerel bağlamda asillerin, vekil seçiminde güçlü bağlarını ve aracılık ilişkilerini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Sosyal Ağ Kuramı, Vekâlet Kuramı, Kültür, GLOBE Araştırması, Sosyal Ağ Analizi.*

Abstract

The aim of this study is to investigate the principal-agent relationships in cultural context using social network theory. In the study the relationships between principals and agents are examined deriving from Turkey's cultural properties (GLOBE research). It's investigated if these properties allow the principal-agent relationships to be formed from the strength ties or brokerage ties of principals in local context. An emprical research is made in a big company in Turkey by using UCINET 6.0 program which lets social network analysis. By this way the hypotheses are tested by means of some necessary metrics and network maps. At the end of the research, it is reached that in

[1] Bu çalışma Sahra SAYĞAN TUNÇAY'ın Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER danışmanlığındaki doktora tezinden üretilmiştir.

Turkey, principals use their strong ties or brokerage ties in order to make decisions about choosing agents.

Keywords: *Social Network Theory, Agency Theory, Culture, GLOBE Research, Social Network Analysis.*

Giriş

Bu araştırmanın konusu, asil ve vekil arasındaki ilişkilerin yerel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde değerlendirilmesidir. Çalışmada, vekâlet kuramı kapsamında ele alınan asil-vekil ilişkilerinin, Türk kültürünün, GLOBE araştırması çerçevesinde belirlenmiş özellikleri dikkate alınarak, "ilişki" kavramına odaklanan sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışmada temel alınan 3 ana konu bulunmaktadır. Bunlar; "Sosyal Ağ Kuramı", "Vekâlet Kuramı" ve "GLOBE Araştırması"dır.

Vekâlet kuramına getirilen en büyük eleştirilerden birisi, vekâlet kuramının, batı temelli bir kuram olup, batı kültürünün özelliklerini taşıyor olmasıdır (Sharp ve Salter, 1997; Ekanayake, 2004; Johnson ve Droege, 2004; Lubatkin ve diğ., 2005; Licht ve diğ., 2005; Lubatkin ve diğ., 2007; Fidrmuc ve Jacob, 2010). Vekâlet kuramı, bir çok bilim insanının iddia ettiği gibi batı bağlamlı bir kuram ise, farklı kültürler bağlamında incelenmesi gerektiğinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, vekâlet kuramını farklı bir kültür bünyesinde, emik (Türk Kültürü çerçevesinde) bir perspektiften ele almış olması nedeniyle önem taşımaktadır.

Çalışmada vekâlet kuramı, Türk toplumuyla ilgili GLOBE araştırması neticesinde elde edilen kültürel özelliklerden yola çıkılarak değerlendirilmiştir. Fakat bu değerlendirmenin temelinde sosyal ağ kuramı olduğu için, kavramsal kısımda ilk olarak bu kuramın anlatılmasına karar verilmiştir. Her ne kadar incelenen konu, asil-vekil ilişkileri olsa da, bu tezde asil-vekil ilişkileri, vekâlet kuramı varsayımları çerçevesinde ele alınmamıştır; çünkü insanlar, psiko-sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, içinde kültürün de (gerek ulusal kültür gerekse örgüt kültürü) bulunduğu birçok değişkenden etkilenmektedirler. Bu çalışmada, iktisadi bir perspektifte temellenen vekâlet kuramı, "ilişkiler" çerçevesinde irdelenmiştir. Çalışma iktisadi ve rasyonel bir kuram olan vekâlet kuramını, sosyal bir olgu olan kültürden yola çıkarak, yine sosyal yönlü "ilişkiler" temelinde incelemiştir. Bu çalışma vekâlet kuramına, günümüze kadar çoğunlukla süregelen rasyonel ve katı bakış açısına, farklı açıdan yaklaşması yönünden önem taşımaktadır. Çalışma, iktisadi kuramlar adı altında ele alınan diğer örgüt kuramlarına bir de davranışsal açıdan bakılması gerektiği ile ilgili bir öneri sunması açısından örgüt kuramları alanında yapılan birçok çalışmadan farklılaşmaktadır. Bireyleri, McGregor'un X kuramı çerçevesinde ele alan ve çıkarcı bir varlık olduğunu öne süren vekâlet kuramının, günümüz davranış perspektifinden bir miktar uzak kalmış olduğunu ve insana, hümanist bir bakış açısıyla yaklaşılmasının da kuramı farklı açılardan geliştirebileceğine işaret etmek mümkündür. Vekâlet kuramının sosyal açıdan incelenmesi gerektiğini ileri süren çalışmalardan da (Shapiro, 2005; Jensen, 1998) esinlenerek, bu çalışmada vekâlet kuramına farklı bir perspektiften bakılmıştır. Bu açıdan da çalışmanın önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırmada, önermelerin özellikle yabancı yazındaki çalışmalardan yola çıkılarak kurgulandığı kısımda, asil ve vekil ilişkileri, yerel bağlamla ilgili kültürel varsayımlardan yola çıkılarak değerlendirilip, oluşturulmuştur. Ardından belirlenen 2

önermenin temelinde "ilişkiler" ve "ilişki türleri" olduğu için, ilişkileri tespit etmek için bir işletmeden izin alınabilmiş ve bu işletmeden, ilgili analize uygun veri toplanarak, "sosyal ağ analizi" kullanılmıştır. Sosyal ağ analizi, özellikle veri toplama ve analizde kullanılan teknikler anlamında, geleneksel yöntemlerden oldukça farklılaşmaktadır. Sosyal ağ analizi, çeşitli programlar aracılığıyla aktörlerden oluşan ağın görselleştirilmesine izin vermektedir. Bu çalışmada, UCINET 6.0 programı kullanılmıştır. Yerel yazın incelendiğinde, sosyal ağ analiziyle ilgili kaynakların (kitap, makale, tez vb.) oldukça az olduğu görülecektir. Varolan kitaplar, temel düzeydedir. Fakat her çalışma, kurgulanan model ve çalışmada takip edilecek metodoloji açısından kendine özgüdür. Bu nedenle, bu çalışmada, veri toplama aracından, sosyal ağ analizinde kullanılan her bir analize kadar takip edilen her adım detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmanın, sosyal ağ analiziyle ve analizde takip edilen her adımla ilgili detaylı bilgi vermesi ve bu adımların kullanılma sebeplerini anlatması nedeniyle, ileride yapılacak sosyal ağ analizi çalışmalarına önemli bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Yazında hem kullanılan analiz hem de konu seçimi konusunda benzer bir çalışmaya rastlanmamış olması; makalede, uygulama açısından kısıtlı bir alan olan örgüt kuramlarına (özellikle iktisadi örgüt kuramlarına) katı bir perspektiften ziyade davranışsal açıdan bakılmış olması ve uygulama konusunda davranış bilimlerinden ve sosyo-kültürel bakış açısından destek alınmasının makul olabileceğinin ileri sürülmesi nedeniyle çalışmanın, diğer çalışmalardan farklılaştığı düşünülmektedir.

Çalışmada sırasıyla sosyal ağ kuramı, vekâlet kuramı ve kültür olguları kavramsal açıdan irdelenmiştir. Ardından ilgili önermelerin kurgulandığı kuramsal alt yapı bulunmaktadır. Kuramsal kısımda, vekâlet kuramı, yerel bağlamda, sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelenmiş ve temel önermeler geliştirilmiştir. Ardından araştırma kısmına geçilmiş, seçilen işletme, kullanılan yöntem, veri toplama araçları, yapılan analizler, sosyal ağ analizi kapsamında detaylı olarak ele alınmıştır.

1. Kavramsal Kısım

1.1. Sosyal Ağ Kuramı

Sosyal ağ kuramı, kişilerarası ilişkileri ve bireylerin sahip oldukları bağlantıları incelemektedir. Özünde yerleşiklik ve sosyal sermaye olgularını kapsamaktadır. Yerleşiklik, ekonomik konulardaki kararların sosyal, kültürel, politik ve bilişsel yapılanması olarak ifade edilebilir. Yerleşiklik, bireyin sosyal çevresiyle olan ayrılmaz bağına vurgu yapmaktadır (Beckert, 2003). Yerleşiklik kavramını, sosyal ilişkilerin ekonomik faaliyetleri şekillendirdiği süreç olarak tanımlamak olanaklıdır (Uzzi, 1996; Uzzi, 1997; Granovetter, 1985). Sosyal sermayeyi ise, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin sağladığı avantajlar olarak ifade etmek olanaklıdır (Leana ve Van Buren, 1999). Sosyal sermaye, ilişkiler neticesinde bireylere fayda sağlamaktadır (Coleman, 1988; Paxton, 1999, 2002; Kostova ve Roth, 2003; Portes, 1998; Lin, 1999). Bireyler, ağ bağlantılarını, sosyal sermayeye dönüştürebildikleri ölçüde fayda elde ederler.

Sosyal ağ kuramı ile ilgilenen bilim insanlarının üzerinde durdukları önemli noktalardan biri, ne tür ağ ilişkilerinin örgütsel ve bireysel düzeyde fayda sağladığıdır. Bu konuda farklı görüşler vardır (Gargiulo ve Benassi, 2000; Burt, 2001; Granovetter, 1973). Bu görüşler genellikle şu üç kuramı işaret etmektedir. Bunlar; güçlü bağlar kuramı, zayıf bağlar kuramı ve yapısal boşluklar kuramıdır. Güçlü bağlar kuramı,

birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan kişilerin oluşturdukları sosyal bağların olumlu etkisini vurgulamaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000; Burt, 2001). Bireyler arası sosyal ilişkiler ne kadar yakınsa, bir bağ o kadar güçlü demektir. Bireylerarası ilişkinin yakınlığı, bireylerin birlikte geçirdikleri zaman ve karşılıklı olarak birbirlerine verdikleri emek, güçlü bağın göstergelerindendir (Granovetter, 1973). Zayıf bağlar, bireyler arasındaki ilişki yoğunluğunun düşüklüğünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Yakın arkadaşlar arasında yoğun bir ilişki söz konusu iken; az sıklıkta görüşülen kişilerle olan ilişkiler, yoğun olmayan ilişkiler olarak nitelendirilmekte ve zayıf bağları oluşturmaktadır (Granovetter, 1983). Bir ağ düzeneği içerisinde bulunan aktörlerin birbirleriyle bağlantılı olmaması, yapısal boşlukları ortaya çıkarmaktadır. Yapısal boşluklar kuramında üzerinde önemle durulan nokta, yapısal boşlukların bulunduğu farklı gruplar arasında bağlantı (köprü) kurulmasıdır. Yapısal boşlukları dolduran bireyler, bu sayede stratejik avantaj elde ederler (Burt, 2000; Burt, 2001; Granovetter, 2005).

1.2. Vekâlet Kuramı

Vekâlet kuramı, her yerde karşılaşabilecek vekâlet ilişkilerini incelemektedir (Eisenhardt, 1989). Vekâlet ilişkisi, işveren ve işgören arasında gerçekleşebileceği gibi, doktor ve hastası, yönetici ve danışmanı ya da çocuk ve ebeveyni arasında gerçekleşebilmektedir (Ross, 1973; Mitnick, 1975). Vekâlet ilişkisinde, bir taraf diğer tarafı iş için görevlendirmekte ya da bir taraf diğer tarafa, ilgili işi temsil görevi vermektedir. Bu ilişkide görevi temsil etmesi ve yerine getirmesi için karşı tarafı görevlendiren taraf, "asil" olarak adlandırılırken; vekâlet etme ya da temsil etme görevinin verildiği kişi ya da ilgili işi yerine getirecek olan taraf, "vekil" olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla vekilin, asilin yerine karar verdiği durumlarda, vekâlet (asil-vekil) ilişkisi söz konusudur (Ross, 1973; Jensen ve Meckling, 1976; Levinthal, 1984; Tosi ve Gomez-Mejia, 1989; Bahli ve Rivard, 2003).

Asiller, vekilleri, uzmanlık bilgilerinden ya da becerilerinden yararlanmak için görevlendirmektedirler (Tosi ve Gomez-Mejia, 1989; Gomez-Mejia ve Balkin, 1992; Shapiro, 2005). Vekillerin, görevlerini ifa etmek için uzmanlık bilgisine sahip olmaları ve asillerin bu bilgiden yoksun olmaları, asil ile vekil arasında, bilgi asimetrisi problemini ortaya çıkarmaktadır (Shapiro, 2005; Roth ve O'Donnell, 1996; Mitnick, 1975; Tosi ve Gomez-Mejia, 1989). Vekâlet kuramında üzerinde önemle durulan nokta, asil ve vekilin farklı çıkarlara sahip oldukları ve vekilin, asilin çıkarları doğrultusunda hareket etmeme olasılığının bulunmasıdır. Bu, vekâlet problemini ortaya çıkarmaktadır (Eisenhardt, 1989). Vekâlet kuramı, asilin, vekilin bilgi asimetrisinden kaynaklanabilecek çıkarcı davranışlarını minimize edebilmesi için bilgi sistemlerini kullanacağını vurgulamaktadır (Shapiro, 2005; Tosi ve Gomez-Mejia, 1989).

1.3. GLOBE Araştırması

Ulusların kültürlerini çözümlemeye yönelik birçok çalışma (Rokeach, Schwartz, Trompenaars ve Hampden-Turner, Hofstede, Kluckhohn ve Strodtbeck, Hall, GLOBE araştırması) vardır. Bu çalışmada güncel olması nedeniyle GLOBE araştırması ele alınmıştır.

GLOBE araştırması, dünyanın farklı yerlerindeki araştırmacıların "toplumsal kültür", "örgüt kültürü" ve "örgütsel liderlik" olgularının karşılıklı ilişkilerini incelediği, çok aşamalı ve çok yöntemli bir projedir (House ve diğ., 2001; Dickson ve diğ., 2003;

House ve diğ., 2002; Chhokar ve diğ., 2008; Javidan ve Dastmalchian, 2009). GLOBE projesinin amacı belirli kültürel değişkenlerin liderlik ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisini ve bu süreçlerin etkililiğini açıklamak, anlamak ve tahmin etmek için uygulama temelli bir kuram geliştirmektir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008; Javidan ve Dastmalchian, 2009).GLOBE araştırmasında kültürle ilgili 9 boyut ve liderlikle ilgili 6 boyut belirlenmiştir (House ve diğ., 2001; House ve diğ., 2002; Chhokar ve diğ., 2008; Javidan ve Dastmalchian, 2009). GLOBE'da kültürle ilgili belirlenen 9 boyutu aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır:

Belirsizlikten kaçınma: Bir örgütteki ya da toplumdaki bireylerin belirsizlikten kaçınmak için verdiği uğraşın derecesidir. Sosyal normlara, ritüellere ve bürokratik uygulamalara güvenerek geleceğin tahmin edilemezliğini azaltmaya çalışmak anlamına gelmektedir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008).

Güç Mesafesi: Bir örgütün ya da toplumun bireylerinin, gücün eşit dağıtılması ile ilgili beklentisi ve düşüncesidir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler, güç ve statüye sahip olan insanlarla, olmayanları birbirlerinden ayrımlaştırır ve güç sahibi insanlara itaat edilmesi gerektiğini ileri sürerler (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Toplumsal Toplulukçuluk (Kurumsal Toplulukçuluk): Örgüt ve toplumla ilgili kurumsal uygulamaların, kaynakların ve ortaklaşa faaliyetlerin ortak dağılımını cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesidir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). Toplumsal toplulukçu ülkelerdeki örgütler, grup ahengi ve işbirliğinin üzerinde durarak, bireyden ziyade grubu ödüllendirirler (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Yakınlararası Toplulukçuluk (Grup içi Toplulukçuluk): Bireylerin örgütlerine veya ailelerine olan sadakati ve bağlılığı ifade etme derecesidir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). Yakınlararası toplulukçuluğun yüksek olduğu ülkeler, bir ailenin ve yakın arkadaş grubunun üyesi olmanın çok önemli olarak görüldüğü toplumlardır. Grup içindeki beklentilerin yerine getirilmesi, bu toplumun insanı tarafından önem taşımaktadır. Yakınlararası toplulukçuluğun düşük olduğu toplumlarda ise aile üyeleri ve yakın arkadaşlar birbirlerine karşı özel bir ilgi gösterilmesini beklemezler (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Cinsiyetler Arası Eşitlik: Bir örgüt ya da toplumun, cinsiyet rolü farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını minimize etme derecesidir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). Cinsiyet eşitliğinin yüksek olduğu ülkeler, kadınların statüsünü ve kararlara katılımını erkek egemen toplumlardakine göre daha üstün görürler. Cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu ülkelerde ise erkekler, kadınlardan daha yüksek statülere sahiplerdir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma: Örgütlerdeki ya da toplumlardaki bireylerin, sosyal ilişkilerde iddialı, girişken ve atılgan olma dereceleridir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). Kendi bakış açısını öne çıkarma boyutunun yüksek olduğu ülkelerdeki bireyler, karşılarına çıkan görevleri "yapabilecek özelliğe" sahip olmakla birlikte, iş ilişkilerinde daha rekabetçi olmaya eğilimlilerdir. Kendi bakış açısını öne çıkarma boyutunun düşük olduğu ülkelerde ise zayıf olana daha fazla sempati duyulur ve uyumlu ve sadakatli olmaya daha çok önem verilir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Gelecek Yönelimlilik: Örgütlerdeki ya da toplumlardaki bireylerin, planlama, geleceğe yatırım yapma ve memnuniyeti erteleme gibi gelecek odaklı davranışlara angaje olma derecesidir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). Gelecek yönelimliliğin yüksek olduğu ülkelerde sistematik planlama süreçleri vardır (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Performans Yönelimlilik: Bir örgüt ya da toplumun en iyi performansa ulaşmak için grup bireylerini cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesidir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). Performans yöneliminin yüksek olduğu ülkelerde, örgütler eğitim ve geliştirme üzerine odaklanmaktadırlar. Bu boyutun düşük olduğu ülkelerde ise aile bağlarına daha çok önem verilmektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

İnsani Yaklaşım: Örgütteki ya da toplumdaki bireylerin, insanları adil, fedakâr, arkadaşça, cömert, yardımsever ve nazik olmalarından dolayı cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesidir (House ve diğ., 2001, 2002; Chhokar ve diğ., 2008). İnsani yaklaşımın yüksek olduğu ülkelerde, insan ilişkilerine, diğer bireyleri desteklemeye ve onlara karşı iyi niyet beslemeye büyük önem verilmektedir. Bu toplumlardaki bireyler, aitliğe değer vermekte ve diğer bireylerin iyiliği için çalışmaya çaba göstermektedirler. Bu boyutun düşük olduğu ülkelerde ise güce, mülk edinimine, bireysel gelişime ve bireysel bağımsızlığa önem verilmektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

2. Kuramsal Kısım

2.1. Ulusal Kültür ve Vekâlet Kuramı İlişkisi

Vekâlet kuramına getirilen en büyük eleştirilerden biri, kuramın batı kültüründe (Amerika'da) oluşturulmuş olup, sadece batı kültürü için geçerli olan bir yapı sunmasıdır (Pennings, 1993; Sharp ve Salter, 1997; Ekanayake, 2004; Johnson ve Droege, 2004; Lubatkin ve diğ., 2005). Fakat emik-etik ayrımının göz ardı edilmesi olanaklı değildir (Sargut, 2001). Vekâlet kuramının farklı kültürel bağlamlardaki geçerliliği henüz çok bilinmemektedir (Pennings, 1993; Ekanayake, 2004). Yapılan çalışmalar, asil-vekil modelinin farklı uluslardaki temel unsurları açıklamadığını göstermektedir. Vekâlet kuramının davranışsal varsayımları, Amerika kökenli bir kuram olması nedeniyle, Amerika'nın kurumsal bağlamını yansıtmaktadır. Batı kültürü bağlamında oluşturulan bu kuramın, diğer farklı ulusal kültürler bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Sharp ve Salter, 1997; Ekanayake, 2004; Johnson ve Droege, 2004; Lubatkin ve diğ., 2005, 2007; Licht ve diğ., 2005; Fidrmuc ve Jacob, 2010). Lubatkin vd. (2005), vekâlet kuramında fırsatçı davranışı oluşturan ve onu kısıtlayan unsurların, farklı uluslar açısından, farklı geçmişe sahip olmalarından dolayı, farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Lubatkin vd. (2007), vekilin fırsatçı davranışının ve asilin rasyonelitesinin sınırlarının, işletmenin sosyal bağlamıyla yerleşik olduğunu ya da işletmenin sosyal bağlamı tarafından şekillendiğini ileri sürmektedirler. Lubatkin vd.'nin vekilin çıkarcı eylemlerinin, asilin akılcı davranışının sınırlarının ve vekâlet problemlerini azaltmaya çalışan kurumsal yönetim mekanizmalarının sosyal bir süreç içerisinde birlikte evrimleştiğini ileri sürdükleri çalışmalarında, birbirleriyle birlikte evrimleşen bir süreç içinde olan bu değişkenlerin farklı kültürler bağlamında incelenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Vekâlet kuramına yöneltilen eleştirilerden bir diğeri ise insanı, rasyonel bir varlık olarak görerek, fırsatçı davrandığını ileri sürmesidir. Kuramın en büyük eksikliklerinden

biri, ekonomi temelli kuramlar üzerine inşa edilerek, sosyolojik ve psikolojik yönünün göz ardı edilmesidir (Davis ve diğ., 1997; Sharp ve Salter, 1997; Ulhoi, 2007; Lubatkin ve diğ., 2007; Volery ve Hackl, 2010). Ulhoi'ye (2007) ve Lubatkin vd.'e, (2007) göre, vekâlet kuramının ekonomi temelli kuramlar üzerine inşa edilmiş olan rasyonelliğinin, "sosyal ilişkiler" yönüyle yumuşatılması, ekonomi ve davranış temelli kuramlar arasında köprü kurulması gerekmektedir. Nilakont ve Rao'ya (1994) göre, vekâlet kuramı davranış ağırlıklı yönüyle incelenebilir. Ulhoi (2007) vekâlet kuramının diğer başka değişkenler bünyesinde değerlendirilerek, kurama farklı boyutlar açısından yaklaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Volery ve Hackl (2010) de ekonomi temelli kuramlar çerçevesinde temellenen "homo-ekonomik" nitelikli insan modelinin, yetersizliğine değinmektedir. Morgan ve Hunt (1994)'a göre, vekâlet kuramının hümanist ve davranış ağırlıklı yönünün göz ardı edilmemesi, vekâlet kuramının çeşitli kültür bağlamlarında incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

Sharp ve Salter (1997), Kuzey Amerika ve Asya'dan ikişer ülkeyi ele alarak, batıda üretilmiş olan vekâlet ve beklenti kuramlarının, diğer farklı ülkelerde nasıl işleyiş gösterdiğini incelemeyi amaçlamışlardır. Vekâlet ve beklenti kuramlarının, evrenselliğinin araştırıldığı çalışmada, Asya'daki ülkelerde vekâlet ilişkilerinde gerçekleşebilecek, bilgi asimetrisinin vekil tarafından kötüye kullanımı davranışının, toplulukçuluk özelliğinden (Hofstede'nin boyutları açısından) dolayı Kuzey Amerika'daki ülkelere kıyasla daha az gerçekleşeceği şeklinde önerme geliştirilmiş ve doğrulanmıştır. Salter ve Sharp (2001), toplumlar arasındaki minör kültürel farklılıkların, vekâlet ilişkilerini ve vekâlet ilişkilerinde var olan çıkar çatışmalarını ne derece etkilediğini araştırdıkları başka bir çalışmada, aralarında kültürel açıdan çok az farklılık bulunan ülkelerde bile, vekâlet ilişkilerinde ve çıkar çatışmalarında (asil ve vekil arasında ortaya çıkabilecek potansiyel gerginlikte) fark olacağı bulgusuna ulaşmışlardır.

Fidrmuc ve Jacob (2010), vekâlet ilişkilerinin kültürden etkilendiğini ileri sürerek, vekillere, bilgi asimetrisini kötüye kullanmadıkları için verilen payların (hisselerin) diğer bir ifadeyle katlanılan vekâlet maliyetlerinin ve bu konuda yürütülen stratejilerin, farklı ülkeler açısından farklılaşacağını vurgulamaktadırlar. 5797 firmada ve 41 ülkede gerçekleştirilen görgül çalışmada, Hofstede'in boyutları doğrultusunda, yüksek bireyci özellik göstererek, düşük güç mesafesinin ve düşük belirsizlikten kaçınma eğiliminin olduğu ülkelerde, vekile ödenen pay ücretlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. GLOBE Araştırmasıyla İlgili Yerel Değerlendirmeler

Kabasakal ve Bodur (2002, 2007) ve Bodur ve Kabasakal (2002), "Türkiye-Arap" kümesinde yer alan 5 ülke için GLOBE araştırması sonuçlarını irdelemiştirler. Çalışmalarda GLOBE araştırmasının sonuçları iki açıdan açıklanmaktadır. Araştırmada veri toplanırken, hem toplumsal açıdan benimsenen *değerler* ortaya çıkarılmaya çalışılmış; hem de *uygulamada* hangi değerlerin var olduğu araştırılmıştır. Bu nedenle sonuçları iki açından değerlendirmek gerekmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2002, 2007; Bodur ve Kabasakal, 2002).

GLOBE araştırmasında Türk toplumu açısından *uygulamada* gerçekleşen değerler sırasıyla, "yakınlararası toplulukçuluk" (5,88), "güç mesafesi" (5,57), "kendi bakış açısını öne çıkarma" (4,53), "toplumsal toplulukçuluk" (4,03), "insani yaklaşım" (3,94), "performans yönelimlilik" (3,83), "gelecek yönelimlilik" (3,74), "belirsizlikten

kaçınma" (3,63) ve son olarak "cinsiyetler arası eşitlik"dir (2,89) (Kabasakal ve Bodur, 2002, 2007; Paşa ve diğ., 2001; Kabasakal ve Dastmalchian, 2001; Kabasakal ve diğ., 2012). GLOBE araştırması sonucunda Türk toplumunda toplumsal *değerler* açısından benimsenen değerler sırasıyla, "gelecek yönelimlilik" (5,83), "yakınlararası toplulukçuluk" (5,77), "insani yaklaşım" (5,52), "performans yönelimlilik" (5,39), "toplumsal toplulukçuluk" (5,26), "belirsizlikten kaçınma" (4,67), "cinsiyetlerarası eşitlik" (4,5), "kendi bakış açısını öne çıkarma" (2,66) ve son olarak "güç mesafesi" (2,41)'dir (Kabasakal ve Bodur, 2002, 2007).

Türkiye, *toplumsal uygulamalar* açısından incelendiğinde, yakınlararası toplulukçuluk değeri en yüksek puana (5,88) sahiptir. Toplum tarafından benimsenen *değerler* açısından, yine yakınlararası toplulukçuluk değeri en yüksek puanı (5,77) almıştır. Yakınlar arası toplulukçuluğun yüksek olduğu toplumlarda, bireyin ait olduğu grubu ya da ailesini düşünerek hareket etmesi söz konusudur. Bu ülkelerde aile, toplumun temelini oluşturmaktadır ve bireyler evlenseler bile, aileleriyle (anne, baba, dede, teyze, amca, kuzenler vb.) olan iletişimlerini yoğun tutarlar. Bu nedenle ailelerine ve yakın çevrelerindeki bireylere, yüksek bağlılık duyarlar (Kabasakal ve Bodur, 2002, 2007).

GLOBE araştırmasında toplumsal *uygulamalar* açısından en düşük puan alan değer ise cinsiyetler arası eşitliktir (2,89). Kabasakal ve Bodur'a göre Türk toplumunda kadın ve erkek bireyler arasında belirgin bir fark bulunduğu düşünülmektedir. Yaşamın birçok alanında erkeklerin daha baskın olmaları, erkeğin, ailenin başı ya da direği olarak görülmesi, miras konusunda erkeğe, kadına kıyasla daha öncelikli davranılması, bu değerin düşüklüğünün nedenleri arasında gösterilebilir (Kabasakal ve Bodur, 2002; Bodur ve Kabasakal, 2002, 2007).

Türk toplumunda, benimsenen toplumsal *değerler* açısından "güç mesafesi" en düşük puana (2,41) sahiptir; Fakat *uygulamada* güç mesafesinin çok yüksek olduğuna (5,57) (yakınlar arası toplulukçuluktan sonra en yüksek puan alan değer) dair bulgular elde edilmiştir. Kabasakal ve Bodur, uygulamada güç mesafesinin yüksek çıkmasını, aile ya da grup içindeki bireylere olan yüksek bağlılığın bireyler arası hiyerarşik ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olması ile açıklamaktadırlar (Kabasakal ve Bodur, 2002; Kabasakal ve Bodur, 2007).

Türk toplumunda, benimsenen toplumsal *değerler* açısından en yüksek puanı "gelecek yönelimlilik" almıştır. Toplumsal değerler açısından en düşük puanı alan değer ise "güç mesafesi"dir (Kabasakal ve Bodur, 2002; Bodur ve Kabasakal, 2002; Kabasakal ve Bodur, 2007). Elde edilen bu bulgu hem gerçekleşen uygulamalar hem de benimsenen değerler açısından değerlendirildiğinde şunu göstermektedir: Her ne kadar Türk toplumundaki bireyler güç mesafesini benimsemek istemeseler de, gerçekte var olan, bu aralığın çok yüksek olduğudur.

Özetle GLOBE araştırmasında elde edilen en keskin bulgu, Türk toplumunda yakınlararası toplulukçuluğun, güç mesafesinin ve kendi bakış açısını öne çıkarma değerinin oldukça yüksek olduğudur. Özellikle toplulukçuluk değeri, farklı çalışmalar (ör: Hofstede, GLOBE, Trompenaars ve Hampden-Turner) tarafından, her ne kadar GLOBE'daki gibi grup içi, grup dışı şeklinde bir ayrıma gidilmese de, Türk toplumunun bariz bir kültürel özelliği olması açısından oldukça desteklenmiştir (Paşa ve diğ., 2001; Kabasakal ve Bodur, 2007).

GLOBE araştırmasında elde edilen ve önceki kültürel çalışmalarla çelişki gösteren en açık bulgu, "belirsizlikten kaçınma" eğiliminin yüksek çıkmamasıdır. Her ne kadar bu değer, Türk toplumu açısından oldukça düşük çıkmasa da, ortalamanın altında kalmış olması nedeniyle, Hofstede'nin bulgusuyla çelişmektedir. Hofstede, araştırmasında, Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Burada göz ardı edilmemesi gereken husus, çalışmaların yapıldığı yıllardır. 1980'lerde yapılan bir çalışma ile 2000 yılı sonrasında yapılan bir çalışmanın farklı sonuçlar içermesinde, yıllar itibariyle gerçekleşen değişikliklerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Sonuç itibariyle GLOBE araştırması, Türk toplumunun eskisi kadar belirsizlikten kaçınma eğiliminde olmadığını göstermektedir. Bu da kültürel değerlerin yıllar itibariyle değişebileceğinin kanıtı niteliğindedir.

GLOBE araştırmasında, "kendi bakış açısını öne çıkarma" ve "cinsiyet eşitliği" boyutlarıyla ilgili elde edilen sonuçlar ve Hofstede'nin "erillik/dişillik" boyutunda elde ettiği bulgular örtüşme göstermemektedir. GLOBE araştırmasında, elde edilen en belirgin bulgulardan biri "kendi bakış açısını öne çıkarma (atılganlık)" boyutunun Türk toplumunda oldukça yüksek olmasıdır. Ulaşılan bir diğer sonuç, Türkiye'de "cinsiyet eşitsizliğinin" var olduğudur. GLOBE araştırmasındaki bu 2 boyutun, Hofstede'nin araştırmasındaki "erililik/dişillik" boyutundan ortaya çıkmış ve oluşturulmuş olması, iki araştırmanın sonuçlarının birbirleriyle uyuşma göstermesi gerektiği şeklinde öngörümlenebilir. Fakat böyle bir örtüşmenin olmamasının sinyalleri, Hofstede'nin araştırmasında, Türk toplumunun erillik/dişillik ayrımında orta çizgiye oldukça yakın olmasıyla verilmiştir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Dolayısıyla her ne kadar Hofstede, Türk toplumunun dişil özellikli bir toplum olduğunu ifade etse de, bu boyutun puan değerinin orta düzeye oldukça yakın olması nedeniyle, bu durumun değişme ihtimalinin olacağının öngörümlemesini yapmıştır. Erillik/dişillik ayrımında net bir ayrışmanın olmaması da, GLOBE araştırmasında benzer bulgulara ulaşılmaması ile açıklanabilir.

2.3. Asil ve Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, asil ve vekil ilişkilerinin, GLOBE araştırması kültür varsayımlarından yola çıkılarak sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın araştırma amacına ulaşabilmek için, yazındaki konuyla ilgili çalışmaların gözden geçirilmesi, önermelerin sağlam temeller üzerine oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Aşağıda bu çalışmalar detaylı olarak irdelenmiş ve önermeler oluşturulmuştur.

Uyguç ve Sabuncuoğlu (2010), vekâlet kuramını Türk Kültürü çerçevesinde kuramsal açıdan ele almışlar ve Türk kültürünün, asil ve vekil arasındaki ilişkiyi ne derece değiştirdiği üzerinde durmuşlardır. Çalışmadaki önermeler, ulusal kültür boyutları olarak Hofstede'in üç kültür boyutundan ve araştırma sonuçlarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk/bireycilik şeklinde ifade edilebilir. Uyguç ve Sabuncuoğlu (2010)'nun ileri sürdüğü önermelerden biri, Türk toplumunda, asillerin vekâlet verme eğiliminin, güç mesafesinin yüksek olmasından dolayı düşük olacağı şeklindedir. Sargut'un (2001) da ifade ettiği gibi Türk toplumunun, hiyerarşiye olan duyarlılığı fazladır. Türk toplumunda vekâlet ilişkilerindeki yetki devri sırasında gücün transfer edilmek istenmemesi (asilin, vekile gücünü devretmek istememesi) ve asilin güç kaybederek güç asimetrisi yaşamak istememesi, asilin vekile vekâlet verme eğilimini azaltmaktadır.

Çalışmada tartışılan önermelerden bir diğeri ise Türk toplumunda toplulukçuluk eğiliminin yüksek olmasından dolayı, asilerin, vekil seçiminde tanıdıkları ve bildikleri kişilerle çalışmak istemeleridir.

Dalğıran'ın, (2014) tez çalışması, asil-vekil ilişkisi çerçevesinde Türkiye'de vekillerin kullandığı sosyal sermayenin güç elde etmek veya ellerindeki gücü korumak amacıyla kullandıkları bir taktik olup olmadığını açığa çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada üst düzey yöneticiler, asil olarak adlandırılırken; orta düzey yöneticiler, vekil olarak konumlandırılmıştır. Çalışmada üzerinde durulan noktalardan biri, "vekil seçimi" olup, "vekillerin bulundukları pozisyona hangi özelliklerinden dolayı getirilmiş oldukları" ve "asillerin bu aktörleri hangi ölçütleri dikkate alarak seçtikleri" sorularına yanıt aranmaktadır. Üst düzey yöneticilerle (asillerle) yapılan görüşmelerde, asillere yöneltilen sorulardan biri, "birlikte çalışacakları vekillerin seçiminde kendilerinin ne derece etkili oldukları"dır. Üst düzey yöneticilerden biri hariç diğer hepsinin birlikte çalışacakları kişileri tamamen kendi karar verme yetkilerine göre belirledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Üsdiken ve Öktem (2008), Türkiye'de bulunan 10 büyük aile holdingi bünyesindeki 299 işletmenin yönetim kurullarını, 2004 yılında toplanmış veriler çerçevesinde incelemişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda, yönetim kurullarının, büyük ölçüde "icrada görevli olmayan" ancak sahipliği elinde bulunduran aile üyelerinden ya da holding bünyesindeki işletme yöneticilerinden ve bu konumlardan emekli olanlardan oluştuğudur. İcrada görevli olmayan üyelerin, holding bünyesinde görevli oldukları için, "dışarıdan" şeklinde nitelendirilmeleri doğru değildir. Dolayısıyla icrada görevli değillerdir ama dışarıdan da değillerdir. İcrada görevli olmayan üyelerin en önemli görevlerinden biri yöneticileri denetlemektir. GLOBE araştırmasında, Türk toplumunda güç mesafesinin oldukça yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültürde, asiller, üzerlerinde daha fazla güç kurabilecekleri ve kendilerine itiraz edemeyecek bireyleri işletmelerine almak isterler. Türk toplumunda da güç mesafesi çok yüksek olduğu için asillerin beklentisi, alınacak yöneticilerin, kendilerini denetlemekle görevli olan ve aile üyelerinden oluşan icrada görevli olmayan üyelere itaat etmeleridir. "Kendi bakış açısını öne çıkarma", GLOBE araştırması sonuçlarına göre Türk toplumunun en belirgin özelliklerinden biridir. Aynı şekilde, "kendi bakış açısını öne sürme" boyutunun yüksek olduğu kültürlerde, üst kademelerdeki bireyler, kendi düşüncelerini öne çıkararak, kararlarında ısrarcı davranırlar. Başkalarının kendi kararlarına ve bakış açılarına uymaları konusunda ısrarcı olup, kendilerine itiraz edilmesini istemezler. Dolayısıyla asiller, Türk toplumunda "kendi bakış açısını öne sürme" ve "güç mesafesi" boyutlarının yüksek olması nedeniyle, yöneticilerin, icrada görevli olmayan ve genellikle aile üyelerinden oluşan bu üyelere itiraz etmeden uymaları için, aile bireyleri ya da tanıdıkları arasından vekil seçimi yapmak isteyeceklerdir. Bu nedenle asillerin, vekil seçiminde bulunurken, kendilerine daha fazla itaat edecek olan tanıdıklarına (güçlü bağ ya da aracılık ilişkilerine) başvurabileceklerini söylemek olanaklıdır.

Arıkboğa ve Menteş (2009), Türk işletmelerinde yönetim kurullarının, mülkiyet yapıları nedeniyle genellikle eş, dost ve akrabalardan oluştuğunu belirterek; bağımsız yönetim kurulu üyeleri seçilirken bile, bu kişilerin daha önce o işletmede çalışmış, işletmeyi tanıyan ve güvenilen kişiler olmasına ya da kontrol edici hissedar olan ailenin dostu kimseler olmasına dikkat edildiğini ileri sürmektedir. Özsoy (2011), İMKB'de işlem gören halka açık firmaların yönetim kurullarının işleyişi hakkında bilgi elde

etmek ve Türkiye'deki kurumsal yönetim olgusunun nasıl bir resim çizdiğini ortaya çıkarmak amacıyla, 2005 yılında 155 firma ve 256 yönetim kurulu üyesi üzerinde görgül bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan biri, Türkiye'de sermayenin belirli ellerde toplandığı ve bu yapı içinde ailelerin pay sahipleri arasında baskın olduğudur. Bu bulgu Türkiye'de yapılan kurumsal yönetim çalışmalarının birçoğunda (Ararat ve Uğur, 2003; Ararat ve Yurtoğlu, 2006; Yurtoğlu, 2000) ortaya çıkan önemli bulgulardan biridir. Araştırma kapsamındaki 151 firmanın % 44,4'ünde, çoğunluk hisseleri bir ailenin sahip olduğu gruba aittir. Özsoy'a göre Türkiye'de büyük pay sahipleri (çoğunluğu ailelerden oluşan gruplar), yöneticileri denetlemede inisiyatif kullanabilmekte ve karar mekanizmalarına doğrudan müdahale edebilmektedir. Paşa, Kabasakal ve Bodur'un (2001), belirttikleri gibi, Türkiye'de iş yaşamında, aile üyeleri tarafından yürütülen özel işletmeler baskın konumdadır. Aile üyeleri, işletmelerdeki önemli pozisyonlarda yer almaktadırlar. Kabasakal ve Bodur (2002), GLOBE araştırması sonucunda, Türk toplumunda özellikle aile işletmelerinde önemli pozisyonlarda bulunan kişilerin aile üyelerinden, akrabalarından, tanıdıklarından veya aynı okuldan mezun olunan arkadaşlardan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Yöneticileri denetlemekle görevli olan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aile üyelerinden oluşuyor olması, bir önceki paragrafta değinildiği gibi, "güç mesafesinin" ve "kendi bakış açısını öne sürme" boyutlarının yüksek olmasından dolayı, asilin vekil seçiminde, aile üyelerinin kararlarına itaat edecek tanıdıkları arasından seçim yapması ile sonuçlanabilir.

Kabasakal ve Bodur (2007), GLOBE araştırması bulgularının, güç mesafesi boyutunun yüksek çıkmasından dolayı, Türk toplumunda hiyerarşik ilişkilerin önem taşıdığını ileri sürmektedirler. Türkiye gibi güç mesafesinin oldukça yüksek olduğu ülkelerde, çalışanlar herhangi bir konuda üst kademedeki kişilerle aynı görüşte olmadıklarını ifade etmekten çok korkar ve çekinirler ve genel beklenti örgütün üst pozisyonlarında olan kişilere, bağlılık ve sadakat duymaktır. GLOBE çalışmasının Türk toplumunda "güç mesafesi"nin yüksek olduğu bulgusu, Türkiye'de hiyerarşik ilişkilerin oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde GLOBE araştırma bulgularının da ortaya çıkardığı gibi Türk toplumunda, "kendi bakış açısını öne çıkarma (atılganlık)" boyutunun çok yüksek olması, Türkiye'de aile üyelerinin, kararlarında daha ısrarcı olmaları ve verdikleri kararlarından vazgeçmek istememeleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla Türk toplumunda, "güç mesafesi" ve "kendi bakış açısını öne sürme" boyutlarının oldukça yüksek çıkmış olması, asillerin vekil seçiminde, kendilerine itaat edecek ve güç asimetrisi yaşamayacak kişileri seçmeleri sonucunu doğurabilir.

Sargut'un (2001) da belirttiği gibi, Türk toplumundaki bireyler, ahlaki bir yargıya ulaşırken dahi, toplumsal hiyerarşiyi göz önünde bulundurmaktadırlar. Türk toplumunda vekâlet ilişkilerindeki yetki devri sırasında gücün transfer edilmek istenmemesi (asilin, vekile gücünü devretmek istememesi) ve asilin güç kaybederek güç asimetrisi yaşamak istememesi, asilin gücü kendi elinde tutmak isteyerek (Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010), hükmedebilme derecesinin yüksek olmasını istemesi, asilin vekilini tanıdıkları arasından seçmesi önermesini güçlendirmektedir. Asilin, vekil tarafından gerçekleşen faaliyetlerin kendi kontrolü altında olmasını istemesi ve vekile kolayca hüküm verebilme isteği içinde olması ve (Uyguç ve Sabuncuoğlu'nun iddia ettiği önerme gibi) asilin vekâlet verme eğiliminin düşük olması bu önermeyi pekiştirmektedir.

Taş ve Çavuş (2010, s. 185)'un, çalışmalarında üzerinde durdukları noktalardan biri, "profesyonel yöneticilerin seçiminde belirleyici olan kriterler"in neler olduğudur. Verilerin analizi sonucunda, Türk işletmelerinde profesyonel yönetici seçiminde belirleyici olan en önemli kriterin, kişiye duyulan güven olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Boylamsal bir inceleme yapan Taş ve Çavuş (2010, s. 189-195), verileri üç dönem itibariyle analiz etmişlerdir. 1939-1960 yılları arasındaki dönemde, girişimcilerin "tanışıklıkla şekillenen" güvenden yola çıkarak, vekilleri tayin ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Asiller, bu dönemde uzun süredir tanıdıkları kişileri seçmişlerdir. 1960-1980 döneminde, asillerin, çocukluk arkadaşları, hemşerileri ve asker arkadaşları gibi çeşitli şekillerde tanışmış oldukları kişileri, profesyonel yönetici olarak istihdam ettikleri bulgusuna varılmıştır. 1980 yılından 2010 yılına kadar olan üçüncü dönem ile ilgili yapılan incelemeler sonucunda, Türk işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin diğer dönemlerde olduğu gibi, girişimcilerin uzun süredir tanıdıkları kişilerden oluştuğu sonucu elde edilmiştir. Tanışıklıkların önem taşıdığını ileri süren yazarlar, Koç Holdingin yönetiminde yer alan yabancı uyruklu kişilerin, Koç Holding'de çalışmaya başlamadan önce, Koç Holding'in yabancı ortakları olan Simens ve Ford gibi işletmelerde üst düzey yöneticilik yapmış kişiler olduklarını belirtmektedirler.

Taş ve Çavuş (2010) tarafından yapılan bu araştırma, kültür modelleri bağlamında değerlendirildiğinde şunları söylemek olanaklıdır: Kabasakal ve Bodur (2002), GLOBE araştırmasında Türk toplumu açısından elde edilen bulguların ortaya çıkardığı noktalardan birinin, yakınlararası toplulukçuluk (GLOBE araştırmasında Türk toplumu tarafından benimsenen en yüksek ikinci boyut) ve iş ilişkilerindeki güven olduğunu öne sürmektedirler. Yazarlar, bireylerden oluşan küçük gruplar içerisinde sağlanan güvenin, yakınlararası toplulukçulukta önem taşıdığını belirtmektedirler. İnsanların birbirlerine olan güven düzeyinin düşük olması, asil-vekil kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, asillerin, tanımadığı ve güven duymadığı kişilerden ziyade, tanıyıp yakın bağlantı içinde olduğu ve bu nedenle güven duyduğu kişilere vekil olarak başvurmasını sağlayacaktır. Kabasakal ve Bodur (2007), çalışmalarında Türk toplumunda aile bireyleri arasındaki güçlü bağların, bireyler için güvenilir bir ortam yarattığını ileri sürmektedirler. Türk toplumunda, işletmelerde istihdam edilen bireylerin özellikle yöneticilerin genellikle aile bireylerinden oluşuyor olması, yakınlararası toplulukçuluğun sağladığı bireylerarası ağdaki güven ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Aile bireylerine, profesyonellerden daha fazla güvenilmektedir. Güçlü bağlardan oluşan bu ilişkiyi, sadece ailesel yakınlık olarak tanımlamamak gerekmektedir; çünkü aynı okuldan mezun olmak ya da aynı dini inancına sahip olmak, iş ilişkilerinde güven temeli oluşturmaktadır. Dolayısıyla Türk işletmelerinde asillerin, vekil seçiminde güçlü bağlarına başvurmalarının nedenlerinden biri yakınlararası toplulukçuluk ve yakınlararası (grup-içi) toplulukçuluk bünyesindeki güçlü bağlardan kaynaklanan güvendir.

Kabasakal ve Bodur (2007), Türkiye'deki birçok işletmenin aile işletmesi olduğunu ileri sürmektedirler. Bu işletmelerde, ki büyük olanlar da dahil, üst yönetimde profesyonel bireylerden ziyade aile bireyleri bulunmaktadır. Türk toplumunda yakınlararası toplulukçuluğun oldukça yüksek olması, bunun nedenidir. Aile ve akrabalık bağlarına ek olarak, aynı okuldan mezun olma, işe alım kararlarında oldukça etkilidir. Örneğin işletmelerinde aynı okuldan mezun olmuş bireylerin, aynı işletmede aynı yönetim departmanında istihdam ediliyor olması, Türkiye'de oldukça sık rastlanan bir uygulamadır. Dolayısıyla Türk toplumunda yaşayan bireyler, yakın ilişkiler içerisinde bulundukları kişilerle (yakınlararası toplulukçuluk) ilişkilerine oldukça

bağlılık duymaktadırlar ve bu ilişkileri önemsemektedirler. Bu nedenle asiller, iyi ilişkiler içerisinde olup, yakından bağlı oldukları kişileri vekil seçiminde tercih etmek isteyeceklerdir. "Yakınlararası toplulukçuluk" boyutu ve temelinde barındırdığı güven olgusu, asillerin vekil seçiminde güçlü bağlarına başvurmalarını sağlayan kültürel nedenlerden biridir.

Toncar vd.'nin (1999) ileri sürdüğü, toplulukçu yapıda olan Türk toplumundaki insanlar için, "ilişki"nin, "akıl"dan önce geldiği bilgisi de, asilin vekili, ilişki içerisinde bulunduğu kişiler arasından seçtiği önermesini güçlendirmektedir. Yazarlara göre, Türk toplumunda yaşam boyu sadakat ve yükümlülükle birbirine bağlı olmak önem taşımaktadır. Aynı şekilde Bodur ve Madsen (1993; Aktaran: Kabasakal ve Bodur, 2002, s. 52) de, Türkiye'de yaptıkları görgül bir araştırma sonucunda, insanlarla geliştirilen bireysel ilişkilerin işletmelerde son kararların verilmesinde oldukça önemli olduğuna işaret etmişlerdir.

Vekâlet kuramına kültürel bağlamdaki geçerliliği ile ilgili getirilen eleştiriler ışığında, yazının incelenmesi ile yerel kültür bağlamında yapılan tartışmalar ve asil ve vekil ilişkilerinin sosyal ağ kuramı çerçevesinde değerlendirilmesi sonucunda 2 önerme ortaya konulabilir:

Önerme 1: Türkiye'de asil, vekilini güçlü bağlarından seçmektedir.

Önerme 2: Türkiye'de asil, vekilini seçerken aracılık ilişkilerini kullanmaktadır.

3. Araştırma: Asil ve Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Analiziyle İncelenmesi

Bu çalışmada, asil ve vekil ilişkileri kültürel bağlamdan yola çıkılarak sosyal ağ kuramındaki güçlü bağlar kuramı ve yapısal boşluklar kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Bu amaca ulaşmak için görgül bir araştırma yapılmıştır. Aşağıda sırasıyla araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kısıtları, kullanılan yöntem, veri toplama araçları ve veri girişi ve son olarak analiz ve bulgular detaylı olarak anlatılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türk toplumundaki asil-vekil ilişkilerinin kültürel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelenmesidir. Bu amaçla, Türkiye'de enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletme seçilmiştir. Yerel bağlam özelliklerinden yola çıkılarak, işletmede, asiller ve vekiller arasındaki bağ türleri, sosyal ağ analizi kullanılarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yerel ve yabancı yazın incelendiğinde, vekâlet kuramının, kültürel varsayımlardan yola çıkarak, sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelendiği ve bu incelemenin sosyal ağ analiziyle yapıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Asiller ve vekiller arasındaki ilişkilerin, bağ türleri açısından ortaya çıkarılması, vekâlet kuramı varsayımlarının tekrardan sorgulanmasını gerektirebilir. Bazı yazarlar (Sharp ve Salter, 1997; Ekanayake, 2004; Johnson ve Droege, 2004; Lubatkin ve diğ., 2005; Licht ve diğ., 2005; Lubatkin ve diğ., 2007; Fidrmuc ve Jacob, 2010), asil ve vekil arasındaki ilişkinin niteliğine odaklanan vekâlet kuramı varsayımlarının, sadece batı kültürünün özelliklerini taşıdığını ve sadece batı kültürüne özgü vekâlet varsayımlarını barındırdığını ileri sürmektedirler. Tek bir kültürün özelliklerinden yola çıkarak oluşturulmuş bir kuramı, emik bir perspektiften ele alan bu çalışma, ulaşılacak bulgulara göre, vekâlet kuramı varsayımlarının tekrardan sorgulanması için ileride yapılacak

araştırmalar için öngörüler oluşturabilecektir. Bu çalışmanın, ilişkileri inceleyen sosyal ağ kuramı çerçevesinde ele alınmasının nedeni, vekâlet kuramının temel varsayımının, asil-vekil ilişkisine ve ilişkideki güvensizlik ve çıkar çatışması üzerine kurulu olmasıdır.

Vekâlet kuramı, iktisadi nitelikli bir kuram olması nedeniyle, insan öğesine ve yönetim bilimine farklı bir perspektiften bakmaktadır. İnsanı, McGregor'un X kuramı varsayımları doğrultusunda ele alan vekâlet kuramı, onu bencil ve tembel bir varlık olarak görmektedir. İnsanın psiko-sosyal özelliklerini göz ardı eden bu kuram, vekilin, kendi çıkarlarıyla nedeniyle asili, mağdur edebileceği düşüncesi üzerine kuruludur. Yabancı yazın incelendiğinde, bu iktisadi ve katı perspektifin bazı yazarlar (ör: Shapiro, 2005, s. 268; Jensen, 1998, s. 49) tarafından eleştirildiği görülmektedir. Vekâlet kuramını sosyal yönüyle irdeleyen çalışmalar az sayıdadır. Bu çalışma vekâlet kuramını sosyal nitelikli kültürel bağlamda incelemektedir. Çalışma, vekâlet kuramının, temelinde var olan felsefeden ayrı olarak, farklı bir perspektiften ele alınmasını sağladığı için önem taşımaktadır. Vekâlet kuramının kültürel açıdan çok nadir olarak incelendiğini öne süren ve bu bağlamda irdelenmesi gerektiğini öneren çalışmaların varlığı da bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Sosyal bilimlerde araştırma yapan akademisyenlerin en büyük sıkıntısı, görgül bir çalışma yaparken, veri toplamada oldukça zorluk yaşamalarıdır. Bu çalışma, ağ kuramına odaklanan ve bireyler arası ilişkileri ölçümlemeye çalışan bir çalışmadır. Ağ kuramını temel alan tüm akademik çalışmaların en büyük sıkıntısı, veri toplama aşamasında, araştırma yapılan işletmedeki bireylerin, diğer bireylerle ilişkileri hakkında bilgi vermek istememeleridir. Bu nedenle araştırmanın başında, birden fazla işletmede uygulanmak istenen bu çalışma, veri toplamak için sadece tek bir işletmeden izin alınabilmesi nedeniyle, 1 (bir) işletme üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın diğer bir kısıtı, işletmedeki asil ve vekillerin, bireyler arası ilişkileri sorgulayan soru formuna, gerçek ilişkilerini yansıtmak istememeleri nedeniyle yanıltıcı cevap verebilecek olmalarıdır. Bu durumu minimize etmek adına, veriler asimetrik şeklinde toplanmıştır. Diğer bir ifadeyle iki birey arasındaki ilişkinin ölçümünde, sadece tek bir bireyden veri toplanmamış, her iki bireyden de o ilişkiyi puanlamaları istenmiştir. Çalışmadaki diğer bir kısıt ise yine veri toplama sıkıntısından kaynaklanmaktadır. Çalışmada, 2. önermenin kanıtlanması aşamasında aracılık işlevi yapan bireyler, sadece ağ içindeki aktörler bünyesinde irdelenmiştir. Bir işletmede asilin, işletme dışından, kendi özel yaşamından birilerinin aracılık etmesi nedeniyle vekil seçiminde bulunabilmesi olanaklıdır. Bireylerin özel yaşamıyla ilgili bu veriyi elde etmenin zorluğu, zorunlu olarak aracılığın sadece ağ içindeki aktörler bazında incelenmesine neden olmuştur.

3.3. Yöntem

Eisenhardt'ın (1989) belirttiği gibi, vekâlet kuramı ve vekâlet kuramı uygulamaları, iki kuram çerçevesinde irdelenmektedir. Bunlar, pozitivist vekâlet kuramı ve asil-vekil kuramıdır. Asil-vekil kuramında, işgören-işveren, avukat-müvekkili, alıcı-satıcı ya da hasta-doktor arasındaki ilişkiler asil-vekil ilişkileri olarak değerlendirilirken; pozitivist vekâlet kuramı, sahiplik ve yöneticilik ilişkisini, asil-vekil ilişkisi olarak değerlendirmektedir. Bu çalışmada, pozitivist vekâlet kuramı temel alınmakta ve asil-vekil ilişkisi çerçevesinde işletme sahibi ve yöneticisi arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Türkiye'deki işletmeler genellikle aile işletmelerinden oluşmaktadır. Üsdiken ve Öktem'in (2008) ve Ararat'ın (2003) ileri sürdüğü gibi, Türkiye'deki aile işletmelerinde, yöneticileri denetlemekle görevli olan yönetim kurulları genellikle aile üyelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de yönetim kurullarında büyük bir oranda asiller görev almaktadır. Bu bilgiden yola çıkarak, seçilen işletmede yönetim kurulunda yer alan yönetim kurulu üyeleri, asil ve vekil arasındaki ilişkinin sosyal ağ analiziyle test edilmesi aşamasında "asil" olarak ele alınmışlardır.

Çalışmada önermeleri test edebilmek amacıyla enerji sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesi arasında yer alan bir işletme seçilmiştir. Bu çalışmada ölçüm yöntemi olarak sosyal ağ analizi kullanılmıştır. Sosyal ve davranış bilimlerindeki farklı araştırma bakış açılarından farklılaşan sosyal ağ analizi, birbirleriyle bağlantı içinde olan birimlerin etkileşiminin önemi üzerinde durmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994; Scott, 2000; Passmore, 2011). Birimler arasındaki bağlantılar şeklinde tanımlanan ilişkiler, ağ kuramının en temel bileşenidir (Wasserman ve Faust, 1994). Bu sosyal birimler, aktör olarak adlandırılmaktadır. İnsanlar, takımlar, örgütler ve kavramlar aktör olarak adlandırılabilmektedir (Wasserman ve Faust, 1994; Borgatti ve Foster, 2003; Hawe ve diğ., 2004).

Sosyal ağ analizinde toplanan veriler, veri tabanındaki komşuluk matrisine girilmektedir. Matriste, yatay ve dikey eksenlere aynı aktörler yazılmaktadır. Aktörler arasında ilişkinin bulunması durumunda veri, ilgili kesişim bölgesine "1" olarak kayıt edilirken; İlişkinin olmaması durumunda, "0" değeri girilmektedir (Hawe ve diğ., 2004; Jamali ve Abolhassani, 2006; Mehra ve diğ., 2001). Analizde aktörler arasındaki bağın gücünün bilinmesi durumunda, ilişkinin gücüne bağlı olarak ağırlıklandırma girilmektedir. Örneğin 0'dan 10'a kadar değerlendirme yapılabilen bir ağırlıklandırma matrisinde en güçlü ilişki 10 olarak yazılırken; en düşük ilişki (ilişki olması durumunda) 0 olarak girilmektedir (Hawe ve diğ., 2004).

Örnek matrise veri girilirken dikkat edilen unsurlardan bir diğeri ise verilerin simetrik girilip, girilmediğidir. Simetrik ve ağırlıklandırılmamış olarak girilen verilerde, A ve B'nin ilişkisi söz konusu olduğunda, A, B ile arkadaş olduğunda, B, A ile arkadaş olarak varsayılmaktadır. Ağırlıklandırılmış veri girişinde ise verilerin simetrik girilmesi durumunda, A, B ile ilişkisinin 0'dan 10'a kadar uzanan bir ağırlıklandırmada 7 etkileşim derecesinde olduğunu ifade ediyorsa, bu durumda B'den A'ya olan ilişki derecesi de 7 olarak girilmektedir. Asimetrik veri girişinde ise A, B ile 7 ağırlıklı bir ilişki derecesine sahip olduğunu ifade ettiği halde; B, A ile olan etkileşim derecesini farklı olarak değerlendirebilir. Asimetrik veri girişi, daha doğru ve isabetli bir veri girişi yapılması açısından daha sağlıklıdır. Dolayısıyla A'dan B'ye 7 olarak girilen veri, B'den A'ya 5 olarak girilebilmektedir (Wasserman ve Faust, 1994).

3.4. Veri Toplama ve Veri Girişi

Sosyal ağ verisi, bilinen standart sosyal ve davranışsal bilim verilerinden birçok açıdan oldukça farklılaşmaktadır çünkü sosyal ağ analizindeki veriler, bireyler arası ilişki ya da etkileşimlerdir (Wasserman ve Faust, 1994). Ağ araştırmalarında veri toplamak amacıyla farklı yöntemler kullanılmakta ve veri toplarken kullanılan belirli tek bir yöntem bulunmamaktadır (Scott, 2000). Soru formları, görüşmeler, gözlemler veya ikincil veriler en sık kullanılan yöntemlerdir fakat kullanılan en yaygın yöntem, soru formudur. Soru formları, araştırmacıların, ilişkileri ölçmesine yardımcı olmaktadır (Marsden, 2005). Bu araştırmada soru formu türlerinden biri olan "isim tekniği"

kullanılmıştır. İsim listesi tekniğinde, cevaplayıcılara, aktörlerin isimlerinin yazılı olduğu bir liste sunularak, bu listede kendilerinin her bir aktör ile nasıl bir etkileşim içinde oldukları sorulmaktadır. Cevaplayıcılara, alfabetik sırayla sıralanmış olan çalışanların isimlerine bakarak, arkadaş veya iş arkadaşı olarak gördükleri kişileri, içinde bulundukları etkileşim derecesine göre işaretlemeleri istenmektedir (Hawe ve diğ., 2004; Marsden, 2005; Butts, 2008; McCulloh ve diğ., 2013).

Araştırmada, ilk olarak, seçilen işletmeden, hem asillerin hem de vekillerin tamamının isimlerinin listesi istenmiştir. İşletmedeki tüm asil ve vekillerin isimlerinin edinilmesi sonucunda soru formu hazırlanmıştır. Bu soru formunda, seçilen işletmedeki asil ve vekil isimleri[2] beraberce, alfabetik isim sırasına göre sıralandırılmış ve her bir aktörün, listedeki diğer aktörleri etkileşim derecesine[3] göre (10'lu bir ölçekte) değerlendirmesi istenmiştir.

Sosyal ağ analizi yapabilmek amacıyla kullanılabilecek bir takım bilgisayar paket programları bulunmaktadır. Bu araştırmada güncel olması nedeniyle UCINET 6.0 programı kullanılmıştır. Veriler asimetrik olarak toplanmış ve asimetrik veri girişi yapılmıştır.

3.5. Analiz ve Bulgular

Seçilen işletmede üst düzeyde yer alan 25 kişi bulunmaktadır. Bu kişilerden 9'u yönetim kurulunda olup, asil olarak değerlendirilmiştir. Diğer 16 kişi ise yönetici olarak görev yapmaktadır. Bu nedenle veri toplanan kişilerden 9'u asil, 16'sı ise vekildir.

Bu çalışmada, güçlü bağların ölçümünde, "yakınlık" göstergesi kullanılmış ve seçilen işletmeden bu doğrultuda veri toplanmıştır. Çalışmada kullanılan soru formu da, bu gösterge doğrultusunda seçilmiştir. Verilerin ağırlıklandırılmış olması, bireyler arasındaki yakınlık derecesini göstermektedir. Ağırlıklandırılmamış verilerde, bağ gücünün ölçümü olanaklı değildir (Wasserman ve Faust, 1994). Çalışmada verilerin ağırlıklandırılmış olarak girilmiş olması, bağ gücünün ölçümlenmesini sağlayarak, asiller ve vekiller arasındaki etkileşimlerin, güçlü bağlardan oluşup oluşmadıklarını ortaya çıkaracaktır.

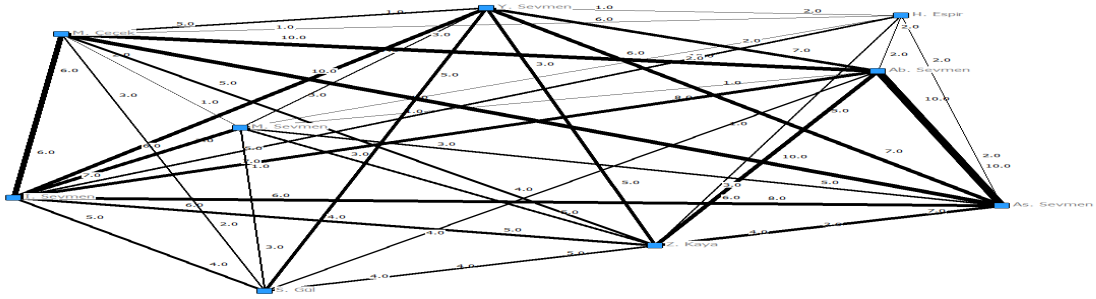
Çalışmadaki ilk önermenin test edilmesi için, aktörler arasındaki bağ (ilişki) gücünün ortaya çıkarılması gereklidir. İlişki gücünü ölçebilmek için kullanılacak yöntemlerden biri, UCINET programında bulunan "Netdraw" programı ile bu ağı görselleştirmektir. Program, belirli adımlar sayesinde, bağ gücünün görselleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Netdraw programında, aktörler arasındaki bağ gücünü gösteren haritayı elde etmek için sırasıyla, "Properties", "Size" ve "Tie Strength" adımları takip edilmektedir. Bu sayede, ağ haritasında aktörler arasındaki bağlantı oklarının kalınlığı ve inceliği, bağın gücüne göre değişiklik göstermektedir. Programda, ağ haritasının değerlendirilmesinde ağ bağlantılarının gücünün görselleştirilmesinin yanında, aktörler arasındaki doğruların kalınlıklarının renklendirilmesi (örneğin çok zayıf bir bağ, kırmızı ile renklendirilirken; en güçlü bağlar, gri, yeşil ve turkuaz ile renklendirilmektedir) gibi birçok seçenek bulunmaktadır. Programda, değerlendirmeyi oldukça kolaylaştıran seçeneklerden bir tanesi de matrise girilen verilerin değiştirilmesine gerek kalmadan, ağ

[2] Makalede kullanılan isimler, araştırma kısmında veri toplanan bireylerin, gerçek isimleri değildir. Yazarlara hatırlatıcı olması nedeniyle birkaç kriter sabit tutularak (aynı soyadını taşıyan bireylerin, değişiklik sonrasında da akrabalarıyla aynı soyadını taşıyor olması gibi), isim ve soyadları tamamen değiştirilmiştir

[3] Araştırmada kullanılan soru formunda yazından destek alınarak, "etkileşim" kelimesi ile ne kastedildiği, en kısa şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

haritasındaki aktör sayısının istenilen oranda azaltılıp, arttırılabilmesidir. Bunun gibi birçok seçenek sayesinde ağ haritalarının değerlendirilmesi kolaylaşmaktadır.

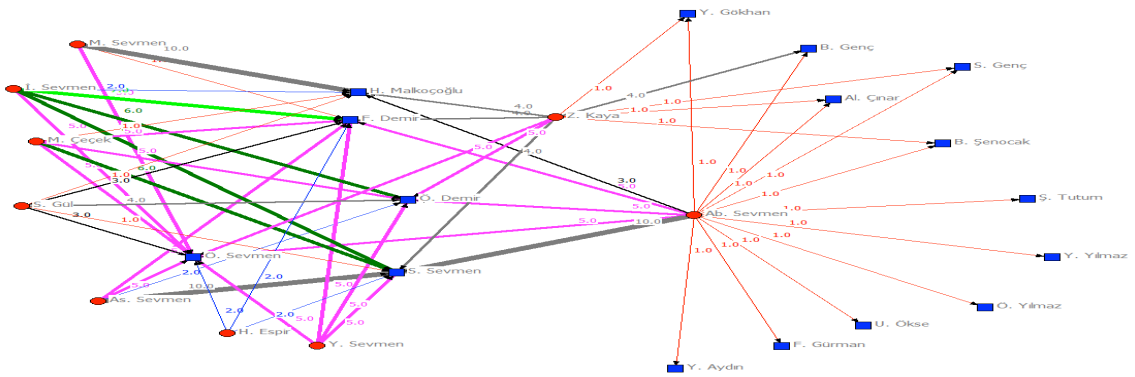
İlk önerme testine geçmeden önce, veri toplanan işletme hakkında biraz daha detaylı bilgi sahibi olabilmek için, çoğunluğu aile bireylerinden oluşan asiller arasındaki ilişkileri incelemek olanaklıdır. Bu şekilde işletme sahipliğini üstlenen aile hakkında değerlendirme yapmak kolaylaşacak ve aile yapısı hakkında bilgi edinilecektir. Asillerden oluşan ağ haritası aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Asillerden Oluşan Ağ Haritası

Şekil 1'deki ağ haritası değerlendirildiğinde dikkat çeken unsur, çoğunluğu aile üyelerinden oluşan asillerin, birbirleriyle çok sıkı ilişkiler içinde olmadıklarıdır. Haritadaki sayısal değerler ve bağ kalınları incelendiğinde, bazı asil üyeler arasında güçlü bağlar olmasına rağmen, bazıları arasında çok zayıf bağların olduğu görülmektedir. Yukarıdaki şekilden, asillerden H. Espir, M. Sevmen ve S. Gül'ün, diğer üyelerle zayıf bağlara sahip oldukları görülmektedir. Aileyle aynı soyadı taşıyan M. Sevmen'in, işletme genel müdürü ve yönetim kurulu ikinci başkanı olan Ab. Sevmen ile çok zayıf bir bağa sahip olması oldukça şaşırtıcıdır ve beklenen bir durum değildir; çünkü M. Sevmen ve Ab. Sevmen aynı soyadı paylaşmaktadırlar. Bu durum, ilgili aile içinde bazı sorunların ve anlaşmazlıkların olduğunu göstermektedir. H. Espir ise hemen hemen tüm asillerle çok zayıf bağlara sahiptir. Bu bulgu, hem aile bireyleri hem de asiller arasında kopukluklar olduğunu göstermektedir.

Tüm aktörlerden oluşan ağ haritası, asimetrik olarak girildiği için ve ortaya çıkacak ağ haritasında aktörler arasındaki her bir doğru kalınlığı, 2 ayrı sayısal değeri ifade edeceği için değerlendirme yapmak oldukça zorlaşmaktadır. Bu nedenle kullanılabilecek yöntem, net bir ağ haritasına ulaşabilmek için, verilerin matrise girilirken, sadece asillerin vekiller için yaptığı puanlamaların kullanılmasıdır. Bu ise yeni bir veri matrisi oluşturmayı gerektirmektedir. Bu yöntem kullanılarak sadece asillerin, vekiller için yanıtladıkları etkileşim derecelerini gösteren yeni bir veri matrisi oluşturulmuştur. Bu şekilde sadece ilgili önermenin net bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak yeni bir ağ haritasına ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle yeni ağ matrisinde, gerekli adımlar takip edilerek, bağ gücünü gösteren doğru kalınlıkları ve haritaya eklenecek sayısal değerler, tek yönlü veri içerdiğinden dolayı, direkt olarak önermeyi test etmektedir; çünkü veriler, sadece asillerin, vekillerle ilgili değerlendirmelerini içermektedir. Aşağıda bu adımlar kullanılarak ulaşılan ağ haritası gösterilmektedir:



Şekil 2. Asillerin, Vekillerle İlgili Yakınlık Değerlendirmelerinin Ağ Haritasında Bağ Gücünü Temsil Eden Sayısal Değerler ve Renklerle Gösterimi

Mavi renkle ve kare şekliyle sembolleştirilen aktörler, vekiller iken; kırmızı renkli daire sembolleri, asilleri temsil etmektedir. Asillerin vekillerle ilgili yakınlık değerlendirmelerini gösteren yukarıdaki ağ haritasından, 12 vekilin, asillerle güçlü bağlara sahip olmadığı görülmektedir. Vekillerden 4 tanesi ise asillerden bazıları ile güçlü bağlara sahiptir. 16 vekilden sadece 4 tanesinin (S. Sevmen, H. Malkoçoğlu, F. Demir, Ö. Demir), asilin güçlü bağlarından seçilmiş olmasının, bu işletme ile ilgili, asillerin, vekil seçiminde güçlü bağlarına başvurdukları şeklinde genel bir değerlendirme yapmak için, sayının az olması (4) nedeniyle, yetersiz olduğu düşünülebilir; fakat bu bulgu aynı zamanda bu durumun (asillerin vekil seçiminde güçlü bağlarından yararlandıkları) varlığına da işaret etmektedir. Bu nedenle önermenin reddedildiğini söylemek makul olmayacaktır. Birinci önerme kısmen doğrulanmıştır.

Çalışmadaki ikinci önerme, "Asillerin, vekil seçiminde aracılık ilişkilerini kullandığı" şeklindedir. Bu önermeyi test edebilmek için asil ve vekillerden oluşan ağda, belirli aktörlerin aracılık işlevinde bulunup bulunmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu makalede, aracılığın ölçümünde, çalışmanın kuramsal kısmı, oluşturulan önermeler ve kurgulanan metodoloji çerçevesinde arasındalık merkeziliği, yapısal boşluklar ve Honest Broker Index (aracılık) analizleri kullanılmıştır.

Arasındalık merkeziliği, sosyal ağ analizinde kullanılan temel ölçütlerden biri olan "merkezilik" ölçütünün bir türüdür. Merkezilik ölçütleri, aktörlerin sosyal ağdaki önem derecesini ortaya çıkaran ölçütlerden biridir. "Önemlilik", aktörün, ağ içerisindeki *lokasyonu* itibariyle stratejik bir konumda olması anlamına gelmektedir (Wasserman ve Faust, 1994). Bu nedenle merkezilik analizi, ağ içindeki en önemli aktörleri ortaya çıkarma amaçlıdır. Tekniksel açıdan, önemlilik, ağda bulunan aktörlerden hangilerinin en çok sayıda bağlantıya sahip olduğudur. Burada değinilmesi gereken önemli noktalardan biri, merkezilik hesaplamasında ağırlıklandırılmış verilerin hesaplamaya dahil edilmemesidir. Ölçümde sadece ilişkinin varlığı ya da yokluğu hesaplama için yeterlidir. O halde ağırlıklandırılmış bir matriste, verilerin 1 ile 10 arasında (bu rakamlar da dahil) girilmiş olması, merkezilik hesaplaması için aynı rakamsal değeri ifade etmektedir; çünkü bu rakamlardan her hangi biri, ilişkinin varlığı (1) anlamına gelmektedir. Sadece "0" olarak girilen veriler, ilişkinin olmadığını gösterdiği için, diğer rakamlardan farklılaşmaktadırlar.

Merkezilik, kendi içerisinde derece, yakınlık ve arasındalık merkeziliği olarak 3'e ayrılmaktadır. Bu ölçütlerin hepsi, ağ içerisinde yerleşik olan aktörün, konum itibariyle,

öne çıkma derecesini ortaya çıkarmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994: 169; Rowley, 1997; Everett ve Borgatti, 2005; Walther ve Christopoulos, 2012, 2015). Merkeziliğin tek bir ölçütle ölçülememesinin nedeni, aktörün bağlantılarının sadece doğrudan bağlantılardan oluşmuyor olmasıdır. Aktörün, doğrudan olmayan bağlantıları da bulunmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994). Arasındalık merkeziliği, bir aktörün ağ içerisinde birbirlerine en yakın mesafede olan (geodezik) iki aktöre aracılık etme derecesidir. Genellikle ağ içerisindeki tüm olası ikili ilişkilerin ortalamasına göre hesaplanır (Brass, 1995). Birbirlerine komşu olmayan iki aktör arasındaki ilişkiler, bu iki aktör arasında bulunan diğer aktörler aracılığıyla sağlanır (Wasserman ve Faust, 1994). Arasındalık merkeziliğinde, bir aktör, ağda aracı bir konumda olduğu derecede önemli ve merkezidir. Arasındalık merkeziliği, ağdaki bağlantılarda, her bir aktöre, "bağlayıcı" olarak ne kadar ihtiyaç duyulduğunu tespit eder. Bir aktörün, arada bulunması, ağ içindeki konumu nedeniyle ne kadar merkezi olduğunu gösterir (Nooy ve diğ., 2005). Yapısal boşlukların bulunmadığı bir ağda ise aracılık işlevi gören aktörler olmayacağı için, arasındalık merkeziliği hesaplanamaz. Araştırma kısmında seçilen işletmenin veri matrisi, merkezilik analizine tabi tutulduğunda arasındalık merkeziliği sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. Ağ içindeki Tüm Aktörlerin Arasındalık Merkeziliği Değerleri

Aktörler	**Arasındalık**	**Aktörler**	**Arasındalık**
Ab. Sevmen (A)	**75,543**	Al. Çınar	2,025
Ö. Sevmen (V)	**40,942**	Y. Sevmen (A)	1,827
F. Demir (V)	**33,943**	M. Çeçek (A)	1,509
S. Sevmen (V)	**33,235**	M. Sevmen (A)	1,492
H. Malkoçoğlu (V)	**28,4**	Ö. Yılmaz (V)	1,251
Y. Gökhan (V)	9,714	Y. Aydın (V)	1,067
Z. Kaya (A)	9,114	B. Genç (V)	0,9
As. Sevmen (A)	7,662	S. Gül (A)	0,391
Y. Yılmaz (V)	4,61	U. Ökse (V)	0,31
Ö. Demir (V)	3,86	H. Espir (A)	0,091
B. Şenocak (V)	3,666	Ş. Tutum (V)	0
S. Genç (V)	2,729	F. Gürman (V)	0
İ. Sevmen (A)	2,718		

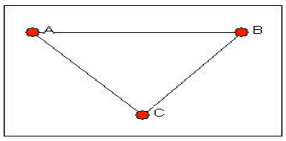
Tablo 1 incelendiğinde, ağ içindeki aktörlerden çoğunun, arasındalık merkeziliği değerlerinin "0"dan farklı olmasından dolayı, aracılık işlevinde bulunduklarını söylemek olanaklıdır. Bu aktörlerden bazıları, arasındalık merkeziliği değerlerinin çok yüksek olmasından dolayı, çok güçlü ve stratejik konumdadırlar. Bu aktörler, ağın dinamiklerinden en fazla haberdar olan kişilerdir. En yüksek arasındalık merkeziliğine sahip ilk beş aktörden biri asil, diğerleri vekildir. Asillerden Ab. Sevmen, en yüksek arasındalık merkeziliğine sahip olan aktördür. Vekillerden Ö. Sevmen, F. Demir, S. Sevmen ve H. Malkoçoğlu, yüksek arasındalık merkeziliği olan diğer aktörlerdir. Ş. Tutum ve F. Gürman'ın arasındalık merkeziliği değeri "0" olduğu için, bu aktörler, işletme içerisinde ağ içindeki konumları açısından hiçbir bir güce sahip değillerdir. Arasındalık merkeziliği değeri yüksek olan ilk 5 aktör detaylı olarak irdelendiğinde, bu aktörlerden 3'ü aile işletmesinin kurucularıyla aynı soyadı taşımaktadırlar. Aynı soyadı paylaşan bu 3 aile üyesi, yapısal boşlukları doldurarak, herhangi bir ilişki içinde olmayan aktörleri birbirlerine bağlayan ve ağ içindeki diğer aktörlerin birçoğuna aracılık eden kişilerdir. Bu kişilerden biri asil iken; diğer ikisi vekildir. Ağ içindeki aktörlerden S. Sevmen'in, Ab. Sevmen'in oğlu olduğu bilgisinden yola çıkarak, S.

Sevmen'in tanıdığı bazı kişilere, kendi aile işletmelerinde çalışmaları yönünde aracılık ettiği görülmektedir. Dolayısıyla S. Sevmen aracılığıyla bazı yapısal boşlukların doldurulmuş olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. S. Sevmen'e, ulaşılan bu bulgunun doğruluğunu kanıtlamak için, aracılık işlevinde bulunup bulunmadığı sorulduğunda, bulgu desteklenmiştir. S. Sevmen, örnek vererek, Ö. Demir'in, üniversiteden yakın arkadaşı olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada, ağ içindeki aktörlerden bazılarının aracılık işlevinde bulunup bulunmadığını ileri süren ikinci önermeyi test edebilmek için sosyal ağ analizinde kullanılabilecek ve bu önerme için yapılacak nihai değerlendirmenin doğruluğunu sağlamlaştıracak diğer bir yöntem "yapısal boşluklar analizi"dir. Arasındalık merkeziliği ve yapısal boşluklar ölçütleri, benimsedikleri temel fikir nedeniyle birbirleriyle çok benzerdirler. Aralarındaki büyük fark, arasındalık merkeziliğinin, tüm ağa odaklanması iken, yapısal boşluklar ölçütünün, bir aktörü temel alması ve sadece bu aktörün bağlantılarından yola çıkarak hesaplama yapmasıdır (ego network) (Prell, 2012).

UCINET 6.0 programında sırasıyla "Network, Ego Networks, Structural Holes" adımlarının takip edilmesi ile yapısal boşluklar analizi yapılmaktadır. UCINET programında yapısal boşluklar analizinin yapılması sonucunda, elde edilen tabloda temel alınan 3 "kavram" bulunmaktadır. Bunlar; "ikili fazlalık/lüzumsuzluk" (dyadic redundancy), "ikili kısıtlanmışlık/sınırlanmışlık" (dyadic constraint) ve "kısıtlanmışlık" (constraint) terimleridir. Bu araştırmada sadece "kısıtlanmışlık" ölçütü, ikinci önermenin test edilmesi için yeterlidir fakat bu ölçütün anlaşılması, diğer iki ölçütün anlaşılmasıyla netleşmektedir. Bu nedenle üç ölçütü bütünlük içinde açıklamak uygun olacaktır.

Hanneman ve Riddle'ın (2005) çalışması incelendiğinde "ikili fazlalık" (dyadic redundancy) ve "ikili kısıtlanmışlık" (dyadic constraint) kavramlarına açıklık getirilmektedir. Kavramlar şu örnekten yola çıkılarak açıklanmaktadır:



Şekil 3. Yapısal Boşluğun Olmaması

Kaynak: Hanneman ve Riddle, 2005

Şekil 3, A aktörü çerçevesinde incelendiğinde (ego network), ticari açıdan A aktörünün güçlü bir konumda olmadığı görülmektedir. B ve C aktörlerinin iletişim halinde olmaları, A aktörünün sahip olduğu stratejik gücü sınırlandırmaktadır. Fakat B ve C aktörleri, aralarında herhangi bir bağlantı olmasaydı, iletişime geçmek istediklerinde, A aktörüne mahkumdular. Bu nedenle B ve C aktörleri arasında yapısal boşluğun bulunması, A aktörünü, diğer aktörleri kendine bağımlı etmesi nedeniyle, güçlü hale getirmektedir. Burt'ün ileri sürdüğü yapısal boşluklar kuramının özü de, yapısal boşlukların sağladığı avantaj üzerinde durmaktadır. Yukarıdaki şekilde *"ikili fazlalık/lüzumsuzluk" (dyadic redundancy)* değeri yüksektir; çünkü B ve C aktörü arasındaki bağlantı *fazlalığı* (lüzumsuzluğu/redundancy), A'nın etkisini ve stratejik gücünü kısıtlamaktadır. A'nın B aktörüyle olan bağlantısı fazla (lüzumsuz/gereğinden fazla/redundant) bir bağlantıdır çünkü A aktörü, B aktörünü C aktörü üzerinden

etkileyebilmektedir. Aynı şekilde A'nın C aktörüyle olan bağlantısı, fazla (lüzumsuz) bir bağlantıdır çünkü A aktörü B aktörü üzerinden C aktörünü etkileyebilmektedir (Hanneman ve Riddle, 2005). İlgili şekilde B ve C arasında yapısal boşluğun olmaması, A aktörünün gücünü, önemini ve A aktörüne olan bağımlılığı azaltmaktadır. Bu nedenle, ilgili şekilde *"ikili kısıtlanmışlık" (dyadic constraint)* değeri çok düşüktür. İkili kısıtlanmışlık değeri, A aktörünün, diğer aktörleri kısıtlama derecesini göstermektedir. Yukarıdaki şekilde bağlantı fazlalığından dolayı, A aktörü, B veya C aktörünü kısıtlayamamaktadır. Bu nedenle "ikili kısıtlanmışlık" değeri düşüktür. *Kısıtlanmışlık (constraint)* değeri ise başka (diğer) aktörlerin, A aktörünü kısıtlama derecesini göstermektedir. B ve C aktörlerinin bağlantı kurmaları için, A aktörünü kullanmak zorunda olmamaları ve takip edebilecekleri başka bir güzergahın daha olması (güzergah: B-C), A aktörünün avantajlı konumunu yok ettiği için, A aktörünü kısıtlamaktadır. Bu nedenle Şekil 4'ün kısıtlanmışlık değeri (constraint) yüksektir (Hanneman ve Riddle, 2005).

Yapısal boşluklar analizinde, matrise girilen verilerin ağırlıklıklandırılmış olup olmaması, hesaplamaya dahil edilmektedir. Özellikle asimetrik bir veri matrisinde, verilerin ağırlıklandırılmış olması, elde edilen ikili fazlalık (dyadic redundancy) ve ikili kısıtlanmışlık (dyadic constraint) değerlerinin yorumlanmasını zorlaştırmaktadır (Hanneman ve Riddle, 2005). İki yönlü bir değerlendirme olması (dyadic), hesaplanan değerlerin yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Simetrik veri matrislerinde ise tek yönlü bir değerlendirme olduğu için, ikili fazlalık ve ikili kısıtlanmışlık değerlerinin değerlendirilmesi oldukça kolaylaşmaktadır. Bu çalışmada veriler, asimetrik girildiği için, ikili (dyadic) bir değerlendirmede, A aktöründen B aktörüne olan fazlalık ve kısıtlanmışlık değerleri ile B aktöründen A aktörüne olan fazlalık ve kısıtlanmışlık değerleri farklılaşacaktır. Fakat "kısıtlanmışlık" (constraint) değeri, diğer aktörlerden birinin, ego aktörünü kısıtlama derecesini incelediği için, her aktör için tek bir kısıtlanmışlık değeri elde edilmektedir. Kısıtlanmışlık değeri ile tüm ağ hakkında net yorumlar yapılabilmektedir. Bu nedenle çalışmada her aktör için hesaplanan "kısıtlanmışlık" (constraint) değeri esas alınarak net bir değerlendirme yapılacaktır. Çalışmadaki veri matrisi "yapısal boşluklar analizine" tabi tutulduğunda aşağıdaki tabloya ulaşılmaktadır:

Tablo 2. Yapısal Boşluklar Analizi "Kısıtlanmışlık" (Constraint) Değerleri

	Constraint		Constraint
As. Sevmen	0.245	S. Sevmen	**0.205**
Ab. Sevmen	**0.200**	S. Genç	0.273
M. Sevmen	0.288	Y. Gökhan	0.266
Y. Sevmen	0.271	B. Şenocak	0.255
İ. Sevmen	0.244	Ş. Tutum	0.984
M. Çeçek	0.298	B. Genç	0.246
Z. Kaya	0.232	Al. Çınar	0.321
H. Espir	0.409	Y. Aydın	0.419
S. Gül	0.306	Ö. Demir	0.248
Ö. Sevmen	**0.189**	Ö. Yılmaz	0.397
F. Demir	**0.203**	U. Ökse	0.517
H. Malkoçoğlu	**0.204**	F. Gürman	0.653
Y. Yılmaz	0.310		

Tablo 2, ağ içindeki tüm aktörlerin "kısıtlanmışlık" (constraint) değerlerini göstermektedir. Bu değerler incelendiğinde, en düşük kısıtlanmışlık değerine sahip olan aktörler sırasıyla, vekillerden Ö. Sevmen (0,189), asillerden Ab. Sevmen (0,200), vekillerden F. Demir (0,203), H. Malkoçoğlu (0,204) ve S. Sevmen (0,205)'dir. Kısıtlanmışlık değerinin düşük olması, ağdaki diğer aktörlerin, bu aktörleri, kısıtlayamaması anlamına gelmektedir. Kısıtlanmışlık değeri düşük olan aktörler, ağdaki yapısal boşlukları en çok dolduran aktörler oldukları için, diğer aktörler, bu aktörlerin sahip oldukları stratejik avantajı baskılayamamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle ağdaki birçok aktör, diğer aktörlerle iletişim kurarken, aracı olarak bu aktörleri kullanmakta ve iletişim güzargahları bu aktörler üzerinden geçmektedir. Ağdaki diğer aktörlerin, kısıtlanmışlık değeri düşük olan aktörleri, sınırlandıramamaları ve diğer aktörlerle iletişim kurarken, bu aktörlere uğramak zorunda olmaları, kısıtlanmışlık değerinin düşüklüğünü ifade eder. Yukarıdaki tablo, asillerden Ab. Sevmen ve vekillerden Ö. Sevmen, F. Demir, H. Malkoçoğlu ve S. Sevmen'in ağda en çok aracılık işlevinde bulanan aktörler olduğunu göstermektedir. Vekillerden Ş. Tutum ise en yüksek kısıtlanmışlık değerine (0,984) sahiptir. Bu bulgu, Ş. Tutum'un, ağ içinde aracı rolünde olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmadaki ikinci önermeyi test edebilmek için kullanılabilecek bir diğer analiz "*Honest Broker Index*" analizidir. Honest Broker Index analizi, bir aktörün, bağlantıda olduğu diğer aktörlere ne derecede aracı olduğunu hesaplar. Bu analiz, ağdaki her ego ağını temel alarak, bu ağlardaki aracılık sayısını değerlendirmektedir (Ingold ve Christopoulos, 2016). Bir ağda arasındalık merkeziliği yüksek olan aktörler çok miktardaysa, bu, o ağda aktörler arasında önemli ölçüde (tam olarak değil) aracılığın olduğunu gösterir; Fakat ağda daha nitelikli ve detaylı bir resim varsa, "Honest Broker Index" analizini kullanmak daha uygundur. Honest Broker Index analizi, daha detaylı ve karmaşık bir hesaplama yaparak, ağda diğer aktörler arasındaki nadir bağlantıların bulunmasını ve kaynakların avantajlı kullanımının tespit edilmesini sağlamaktadır (Walther ve Christopoulos, 2012). Bu nedenle Honest Broker Index analizi ve yapısal boşluklar analizinin birbirleriyle daha çok benzeştiklerini söylemek olanaklıdır.

Bir veri matrisinin Honest Broker Index analizine tabi tutulması sonucunda üç ölçüte ulaşılmaktadır. Bunlar: HBI0, HBI1 ve HBI2'dir. HBI0, saf aracılık (pure brokerage) değeridir. HBI1, zayıf aracılık (weak brokerage) anlamına gelmektedir. HBI2 ise aracılık olmayan (non-brokerage) değeri ifade etmektedir. Saf aracılık değeri (HBI0), bir aktörün, birbirleriyle hiçbir bağlantısı olmayan diğer iki aktöre aracılık etme derecesidir. A, B ve C aktörlerinden oluşan bir ağda, B ve C aktörü arasında hiçbir bağlantı yoksa ve A aktörü, B ve C aktörleri arasındaki yapısal boşluğa aracılık ediyorsa, sosyal ağ analizinde elde edilen sayısal değer, saf aracılık değerini temsil etmektedir. Zayıf aracılık değeri (HBI1) ise bir aktörün, aralarında sadece bir yönlendirilmiş (directed) bağlantı bulunan (sadece bir yöne doğru) diğer iki aktöre aracılık etme derecesidir. Örneğin B ve C aktörleri arasında bir ilişki var ise ve bu ilişki sadece A aktöründen B aktörüne doğru ya da sadece B aktöründen A aktörüne doğru (tek yönlü) ise analizde hesaplanan sayısal değer, zayıf aracılık değeridir. Aracılığın var olmadığı sayısal değeri ifade eden HB2'de ise B ve C aktörleri arasında çift yönlü bir bağ bulunmaktadır. Dolayısıyla B'den C aktörüne, C'den de B aktörüne doğru yönlendirilmiş (directed) bir bağlantı bulunmaktadır. Bu bağ, çift yönlü olduğu için karşılıklıdır (reciprocal). A aktörünün, birbirlerine çift yönlü bağlı olan B ve C

aktörlerine aracılık etme derecesi HBI2 olarak adlandırılmakta ve tam bir aracılığı ifade etmemektedir (Christopoulos ve Quaglia, 2009; Walther ve Christopoulos, 2012). Bu bilgilerden yola çıkarak bu çalışmada kurgulanan ikinci önerme doğrultusunda, HBI0 (saf aracılık) değerinin kullanılması gerektiği görülmektedir. Bu araştırmadaki veri matrisinin Honest Broker Index analizine tabi tutulması sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 3. Honest Broker Index Analizi

	HBI0	**HBI1**	**HBI2**
As. Sevmen	2.000	5.000	59.000
Ab. Sevmen	**105.000**	57.000	114.000
M. Sevmen	2.000	5.000	48.000
Y. Sevmen	2.000	5.000	59.000
İ. Sevmen	3.000	7.000	68.000
M. Çeçek	0.000	4.000	62.000
Z. Kaya	13.000	29.000	94.000
H. Espir	0.000	1.000	20.000
S. Gül	0.000	4.000	62.000
Ö. Sevmen	**38.000**	35.000	98.000
F. Demir	**29.000**	38.000	104.000
H. Malkoçoğlu	**26.000**	29.000	81.000
Y. Yılmaz	3.000	4.000	14.000
S. Sevmen	**37.000**	37.000	97.000
S. Genç	1.000	3.000	32.000
Y. Gökhan	6.000	6.000	43.000
B. Şenocak	2.000	3.000	31.000
Ş. Tutum	0.000	0.000	1.000
B. Genç	0.000	2.000	34.000
Al. Çınar	2.000	3.000	31.000
Y. Aydın	2.000	1.000	7.000
Ö. Demir	2.000	1.000	7.000
Ö. Yılmaz	0.000	7.000	59.000
U. Ökse	0.000	1.000	5.000
F. Gürman			

Tablo 3'de, HBI0 değerleri incelendiğinde, asillerden Ab. Sevmen'in, diğer aktörlere kıyasla yüksek HBI0 değerine sahip olduğu görülmektedir. Vekillerden ise Ö. Sevmen, F. Demir, H. Malkoçoğlu ve S. Sevmen, yüksek HBI0 değerlerine sahiptirler. HBI0 değeri, yapısal boşlukları dolduran aracıları gösterdiği için, asillerden Ab. Sevmen'in ve vekillerden Ö. Sevmen, F. Demir, H. Malkoçoğlu ve S. Sevmen'in, aktörler arasında aracılık yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aracılık yapan bu aktörlerden, üçünün aynı soyada sahip olması ve işletmedeki aile üyelerinden olmaları, işletmeyi kurucu ailenin bazı üyelerinin, işletmede vekil olarak çalışan bazı aktörlere aracılık ettiği görülmektedir.

Bu çalışmada kurgulanan ikinci önermede, aracılığı test etmek için üç analiz yapılmıştır. Bu üç analizden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, Ab. Sevmen, Ö. Sevmen, F. Demir, S. Sevmen ve H. Malkoçoğlu'nun ağ içindeki aktörler arasında aracılık yaptığı görülmektedir. Asiller ve vekillerden oluşan bir ağda, aracılık işlevi gören aktörlerin olması, ağdaki aktörlerin, birbirleriyle ilişki kurmalarında, aracılığın

kullanıldığını göstermektedir. Bu bulgu, ikinci önermenin doğrulandığı anlamına gelmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, önemli olduğunun düşünüldüğü kayda değer sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Bu sonuçlar, detaylı olarak irdelendiklerinde, önemli tartışma konuları ve ileride yapılacak çalışmalar için önemli konu başlıkları oluşturduklarını söylemek olanaklıdır. Bunları teker teker detaylandırmak, konunun, farklı olgular çerçevesinde incelenmesinin gerekliliğini ortaya çıkarabilir.

Çalışmada ilk önermeyi test etmeden önce işletme hakkında genel bir bilgi sahibi olmak için asillerden oluşan ağın haritası ortaya çıkarılmıştır. Asillerin birbirleriyle ilişkilerinin tespit edilmesi, işletme içinde alınacak kararları etkileyeceği için asillerden oluşan ağın görselleştirilmesine karar verilmiştir. Elde edilen önemli ve dikkat çekici bulgulardan bir tanesi, seçilen işletmede akraba olup, aynı soyada sahip asillerden birinin, aynı soyadı paylaştığı diğer asillerle çok zayıf bağlara sahip olduğudur. Bu bulgu, aile işletmesi olan bu işletmede, aile üyeleri arasında bazı sorunların var olduğunu göstermektedir. Aile içinde çatışmaların olması ve çatışma içinde olan bireylerin (asiller), işletme kararlarında söz sahibi olmaları, muhakkak ki alınacak kararları önemli ölçüde etkileyecektir. Bir asilin vekil olarak işletmede istihdam etmek isteyeceği bir bireyi diğer bir asilin istememe durumu ortaya çıkabilir. Elde edilen bir diğer bulgu, asillerden, aile üyeleri dışındaki bir kişinin de, diğer asillerle zayıf bağlar içerisinde olduğudur. Bir işletmede, bazı asil üyeler, ister aile üyesi olsun ister olmasın, arasındaki ilişkilerin oldukça zayıf olması, vekil seçimini etkileyecektir.

Asillerin vekil seçiminde güçlü bağlarına başvurmaları şeklindeki ilk önermenin test edilmesi sonucunda, 16 vekilden 4'ünün asillerle güçlü bağlara sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, her ne kadar miktar anlamında çok fazla olmasa da, böyle bir durumun varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle ilk önerme kısmen doğrulanmıştır; fakat böyle bir bulguya ulaşılmış olmasının, asillerin birbirleriyle olan zayıf ilişkileriyle bağlantılı olabileceği düşünülmektedir. Çünkü özellikle Türk Toplumu, kültürel özelliklerini iş ilişkilerine oldukça yansıtan bir toplumdur. Dolayısıyla birbirleriyle anlaşamayan bazı asillerin bu durumunun, vekil seçimine yansıdığı söylenebilir. Özellikle işletme sahibi aile üyeleri arasında çatışmaların olması, bu durumu açıklayıcı niteliktedir. İleride benzer konuda yapılacak olan çalışmalarda, bu durumun da göz önüne alınması, daha net bir değerlendirme yapılmasını kolaylaştıracaktır. Bu bulgu, yerel bağlamın, asil ve vekil arasındaki ilişkileri kısmen etkilediğini göstermektedir. Fakat Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunun aile işletmesi olmasından dolayı, işletmedeki aile üyeleri arasında anlaşmazlıkların olup olmadığının tespit edilmesinin önemli olduğu ve bu konuyu etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bir diğer sonuç, aile işletmesi olsun ya da olmasın, işletme adına bir karar alınırken, işletmedeki asil üyelerinin birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesinin de önemli olduğudur. O halde buradan, asil-vekil ilişkilerinin, asillerin birbirleriyle olan ilişkilerinden etkilendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç aslında yeni bir önermeye de yol açmaktadır. Özellikle Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunun aile işletmesi olması, asil üyelerin aile bireyleri olmalarından dolayı, Türk işletmelerinde asil üyeler arasındaki ilişkilerin incelenmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Vekâlet kuramının temelindeki asil ve vekil ilişkilerinin, asiller arasındaki ilişkiler bağlamında incelenmesi, kurama, yeni bir bakış açısı da getirebilir.

Çalışmanın ikinci önermeyi, asillerin vekil seçiminde aracılık ilişkilerini kullandıkları şeklindedir. Bu önermeyi test etmek için 3 analiz yapılmıştır ve ulaşılan sonuçlar birbirleriyle tutarlıdır. Asillerin, vekil seçiminde aracılık ilişkilerine başvurduklarını ileri süren önerme doğrulanmıştır. Bireyler, ilişkilerini iş ilişkilerine yansıtmaktadırlar ve ilişkilerin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu durum, aslında sosyal ağ kuramının da önemini vurgulamaktadır. Gerek birinci gerekse de ikinci önermenin doğrulanması, vekâlet kuramından önce, bireyler arası ilişkilerin iş ve ticaret ilişkilerini belirleyici rolde olduğunu göstermektedir. Örgüt bilimi de iş yaşamını temel aldığı için, sosyal ağ kuramının farklı açılardan incelenmesinin gerekliliği ve kuramın önemi ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğu aile işletmesidir. Bu bilgi, aslında kültürel özelliklerin ne derece iş ilişkilerine yansıdığını da göstermektedir. Bu çalışmada ulaşılan önemli sonuçlardan bir tanesi, aile işletmelerinin ve bu işletmelerin sahip oldukları yapı itibariyle Türkiye'deki temel özelliklerinin incelenmesinin, örgütsel anlamda yerel bağlamda yapılacak olan yönetim temelli çalışmaları etkileyebilecek olduğudur.

Bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç, yönetim alanında yapılan görgül çalışmalarda, "bağlam"ın ne derece önemli olduğunun ortaya çıkmasıdır. İnsanları, içinde bulundukları bağlamdan, kültürden, ayrıştırarak anlamaya çalışmak çok uygun değildir. Bu durum, örgütler için de geçerlidir. Örgütleri, bağlamlarından soyutlayarak irdelemeye çalışmanın, yapılan görgül araştırmaların birçoğunun, en büyük kısıtlarından biri olduğu söylenebilir. Örgüt kuramlarını da bağlamdan ayrıştırarak sadece tek bir yerel bağlam açısından inceleyip, elde edilen sonuçları, farklı yerel bağlamlara sahip ulusların yazınlarına mal etmek, getirilen eleştiriler nedeniyle bağlamın önemini ortaya çıkarmaktadır. Yönetim alanındaki çalışmalara bir de bu açıdan bakılması, ileride yapılacak çalışmalara yeni öneriler sunulmasına olanak sağlayabilir.

Bu çalışmada elde edilen önemli sonuçlardan bir tanesi, örgüt kuramlarına, özellikle de iktisadi kuramlara daha farklı bir perspektiften bakılması gerektiğidir. Yerel yazında örgüt kuramları alanında yapılmış olan çalışmalar, özellikle tez çalışmaları, oldukça kısıtlıdır. Bu durumun en temel nedeni, örgüt kuramlarının, uygulama alanının oldukça dar olduğunun düşünülmesidir. Diğer bir ifadeyle görgül araştırma yapma olanağının kısıtlı olmasıdır. Örgüt kuramları alanının, özellikle örgütsel davranış alanından farklı bir mentaliteye sahip olması da, akademisyenlerin bu alanda uygulama yapmamalarının nedeni olarak gösterilebilir. Örgüt içindeki birey davranışlarının incelenmesini temel alan davranış konularında, uygulama yapma olanağı yönetim bilimini oluşturan diğer alanlara göre (stratejik yönetim vb.) daha yüksektir. Fakat bu durum, aslında örgüt kuramlarının, kanıksanmış olduğunu da göstermektedir. Muhakkak ki her alana özgü belirli ve o alana temel oluşturan belirli bir bilgi birikimi vardır. Fakat araştırmacıların örgüt kuramlarını sorgulamamalarının ve farklı bir perspektiften yaklaşmayı unutmalarının da, kuram çalışmalarına olan ilgiyi azalttığı düşünülmektedir. Birey varsa, örgüt vardır ve örgüt varsa, örgüt kuramları vardır. Örgüt kuramlarının, örgütsel davranış alanından ve yönetim bilimini oluşturan diğer ana sayaçlardan soyutlanmasının, bakış açısını da körelttiği düşünülmektedir. O halde yönetim ve organizasyon alanındaki her alt ayağın, sorgulanması ve diğer yönetim ayaklarının perspektiflerinden bakılmasının önemli olduğu ve bu şekilde, özellikle yerel anlamda örgüt kuramlarına yapılacak olan katkıları arttırabileceği söylenebilir.

Vekâlet kuramı yazını tarandığında, asil ve vekil arasındaki ilişkilere odaklanılmasına rağmen, bu ilişkinin niteliğinin incelenmemiş olduğu ve "ilişkilerin önemi" üzerinde duran sosyal ağ kuramının, göz ardı edildiği görülmektedir. İleride yönetim alanında yapılacak olan çalışmalara, bireyler arası ilişkiler nezdinde bakılarak, sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelemenin önemli olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, bir ülkenin kültürel özellikleri, asilin, vekil seçiminde etkili olmaktadır. Kültür, insanların davranışlarını ve işletme dahilinde aldıkları kararları etkilemektedir. Dolayısıyla bu çalışmada vekâlet kuramının, davranışsal açıdan ele alınmış olması, ilerde bu konuda yapılabilecek çalışmalar için bir dayanak oluşturmakla birlikte, elde edilecek sonuçlar açısından kayda değer bir önem taşımaktadır.

İleride yapılacak benzer çalışmalara öneri olarak, çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan Türk toplumunda, aile içindeki çatışmaların da incelenmesinin, uygun olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Ararat, M. ve Uğur, M., (2003). "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 3, No.1, 58-75.

Ararat, M. ve Yurtoğlu, B. B., (2006). "Yönetişim ve Küresel Rekabet", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt. 6, Sayı. (1-2), 5-44.

Arıkboğa, Ş. ve Menteş A., (2009). "Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi", İktisat Fakültesi Mecmuası, Vol. 59 No. 2, 85-120.

Bahli, B. ve Rivard, S., (2003). "The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory Based Perspective", Journal of Information Technology, Vol. 18, No. 3, 211-221.

Beckert, J., (2003). "Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action?.", Journal of Economic Issues, Vol. 37, No. 3, 769-787.

Bodur, M. ve Kabasakal, H., (2002). "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 2, 5-22.

Borgatti, S. P. ve Foster, P. C., (2003). "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", Journal of Management, Vol. 29, No. 6, 991-1013.

Brass, D. J., (1995). "A Social Network Perspective on Human Resources Management", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 13, 39-79.

Burt, R. S., (2000). "The Network Structure of Social Capital", Research in Organizational Behaviour, Vol. 22, 345-423.

Burt, R. S., (2001). "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. *Social Capital: Theory and Research",* Sociology and Economics: Controversy and Integration Series (p. 31-56), New York: Aldine de Gruyter.

Butts, C. T., (2008). "Social Network Analysis: A Methodological Introduction", Asian Journal of Social Psychology, Vol. 11, No. 1, 13-41.

Chhokar, J., Brodbeck, F. C. ve House, R., (2008). Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of in depth Studies of 25 Societies (2nd Edition), Mahwah: Lea Publishers.

Christopoulos, D. ve Quaglia, L., (2009). "Network Constraints in EU Banking Regulation: The Capital Requirements Directive" Journal of Public Policy, Vol. 29, No. 2, 179-200.

Coleman, J. S., (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital", American Journal of Sociology, Vol. 94, 95-120.

Dalğıran, Y., (2014). Asil-Vekil İlişkisinde Asilin Körlüğü: Türkiye'de Asil-Vekil İlişkisinde Vekilin Sahip Olduğu Güce Bağlı Olarak Asilin Tutumunun İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. ve Donaldson, L., (1997). "Toward A Stewardship Theory of Management", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 20-47.

Dickson, M. W., Hartog, D. N. D. ve Mitchelson, J. K., (2003). "Research on Leadership ina a Cross-Cultural Context: Making Progress and Raising New Questions", The Leadership Quarterly, Vol. 14, No. 6, 729-768.

Eisenhardt, K. M. (1989)., "Agency Theory: An Assessment and Review", Academy of Management Review. Vol. 14, No. 1, 57-74.

Ekanayake, S., (2004). "Agency Theory, National Culture and Management Control Systems", The Journal of American Academy of Business, Vol. 4, No. ½, 49-54.

Everett, M. G. ve Borgatti, S. P., (2005). "Extending Centrality. Models annd Methods in Social Network Analysis". Vol. 35, No. 1), 57-76.

Fidrmuc, J. P. ve Jacob, M., (2010). "Culture, Agency Costs and Dividends", Journal of Comporative Economics, Vol. 38, No. 3, 321-339.

Gargiulo, M. ve Benassi, M., (2000). "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", Organization Science, Vol. 11, No. 2, 183-196.

Gomez-Mejia, L. R. ve Balkin, D. B., (1992). "Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective", The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 5, 921-955.

Granovetter, M., (1973). The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, 1360-1380.

Granovetter, M., (1983). "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. Sociological Theory", Vol. 1, No. 1, 201-233.

Granovetter, M., (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", The American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, 481-510.

Granovetter, M. S., (2005). "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", Journal of Economic Perspectives, Vol. 19, No. 1, 33-50.

Hanneman, R. A. ve Riddle, M. (2005). Introduction to Social Network Methods. Digital Form: http://faculty.ucr.edu/~hanneman/.

Hatch, J. M., (1997). Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, United States.

Hawe, P., Webster, C. ve Shiell, A., (2004). "A Glossary of Terms for Navigating the Field of Social Network Analysis", Journal of Epidemiology and Community Health, Vol. 58, No. 12, 971-975.

Hofstede, G., (1980). "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, Vol. 9, No. 1, 42-63.

House, R., Javidan, M. ve Dorfman, P., (2001). "Project GLOBE: An Introduction. Applied Psychology: An International Review", Vol. 5, No. 4, 489-505.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman P., (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project Globe", Journal of World Business, Vol. 37, No. 1, 3-10.

Ingold, K. ve Christopoulos, D., (2016). "The Networks of Political Entrepreneurs: A Case Study of Swiss Climate Policy", Entrepreneurship in the Polis: Understanding Political Entrepreneurship (p. 17-30). Editors: Lee Miles, Inga Narbutaite Aflaki and Evangelia Petridou.

Jamali, M. ve Abolhassani, H., (2006). "Different Aspects of Social Network Analysis", International Conference On Web Intelligence: Main Conference Proceedings, 66-72.

Javidan, M. ve Dastmalchian, A., (2009). "Managerial Implications of the Globe Project: A Study of 62 Societies", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 47, No. 1, 41-58.

Jensen, M. C. ve Meckling, W. H., (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economic, Vol. 3, No. 4, 305-360.

Jensen, M.C. (1998). Organizational Theory and Methodology, United States.

Johnson, N. B. ve Droege, S., (2004). "Reflections on the Generalization of Agency Theory: Cross-Cultural Considerations", Human Resource Management Review, Vol. 14, No. 3, 325-335.

Kabasakal, H. ve Bodur, M., (2002). "Arabic Cluster: A Bridge Between East and West", Journal of World Business, Vol. 37, No. 1, 40-54.

Kabasakal, H. ve Bodur, M., (2007). "Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies" (p. 835-874), Editors: Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck and Robert J. House, Taylor & Francis Group, London.

Kabasakal, H. ve Dastmalchian, A., (2001). "Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East", Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, No. 4, 479-488.

Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., ve Bayraktar, S., (2012). "Leadership and Culture in the MENA Region: An Analysis of the GLOBE Project", Journal of World Business, Vol. 47, No. 4, 519-529.

Kostova, T. ve Roth, K., (2003). "Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation", The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 2, 297-317.

Leana, C. R. ve Van Buren, H. J., (1999). "Organizational Social Capital and Employement Practices", Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, 538-555.

Licht, A. N., Goldschmidt, C. ve Shwartz, S. H., (2005). "Culture, Law and Corporate Governance", International Review of Law and Economics, Vol. 25, No. 2, 229-255.

Lin, N., (1999). "Building a Network Theory of Social Capital", Connections, Vol. 22, No. 1, 28-51.

Lubatkin, M. H., Lane, P. J., Collin, S. ve Very P., (2005). "Origins of Corporate Governance in the USA, Sweden and France", Organization Studies, Vol. 26, No. 6, 867-888.

Lubatkin, M., Lane P. J., Collin, S. ve Very, P., (2007). "An Embeddedness Framing of Governance and Opportunism: Towars a Cross-Nationally Accommodating Theory of Agency", Journal of Organizational Behaviour, Vol. 28, No. 1, 43-58.

Marsden, P. V., (2005). "Recent Developments in Network Measurement", Models and Methods in Social Network Analysis (p. 8-30), Editors: Peter J. Carrington, John Scott and Stanley Wasserman, Cambridge University Press, New York.

McCulloh, I., Armstrong, H. ve Johnson, A., (2013). Social Network Analysis with Application, John Wiley & Sons, New Jersey.

Mitnick, B. M., (1975). "The Theory of Agency: The Policing "Paradox" and Regulatory Behavior", Public Choice, Vol. 24, No. 1, 27-42.

Morgan, R. M. ve Hunt, S. D., (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationshiop Marketing", Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 20-38.

Nilakant, V. ve Rao, H., (1994). "Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation", Organization Studies, Vol. 15, No. 5, 649-672.

Nooy, W., Mrvar, A. ve Batagelj, V., (2005). "Exploratory Social Network Analysis with Pajek, Cambridge University Press, UK.

Özsoy, Z., (2011). Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları, İmge Kitabevi, Ankara.

Pasa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M., (2001). "Society, Organizations and Leadership in Turkey", Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, No. 4, 559-589.

Passmore, D. L., (2011). "Social Network Analysis: Theory and Applications", Handbook of Graph: Institute or Research in Training and Development.

Paxton, P., (1999). "Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment", American Journal of Sociology, Vol. 105, No. 1, 88-127.

Paxton, P., (2002). "Social Capital and Democracy: An Interdependent Relationship", American Sociological Review, Vol. 67, No. 2, 254-277.

Pennings, J. M., (1993). "Executive Reward Systems: A Cross-National Study", Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 2, 261-280.

Portes, A., (1998). "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", Annual Review of Sociology, Vol. 24, 1-24.

Prell, C., (2012). Social Network Analysis: History, Theory and Methodology, Sage Publications, Los Angeles.

Ross, S. A., (1973). "The Economic Theoy of Agency: The Principal's Problem", American Economic Review, Vol. 63, 134-139.

Roth, K. ve O'Donnell S., (1996). "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective", The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 3, 678-703.

Rowley, T. J., (1997). "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 887-910.

Salter, S. B. ve Sharp, D. J., (2001). "Agency Effects and Escalation of Commitment: Do Small National Culture Differences Matter?", The International Journal of Accounting, Vol. 36, No. 1, 33-45.

Sargut, S., (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim (Genişletilmiş 2. Baskı), İmge Kitabevi, Ankara.

Scott, J., (2000). Social Network Analysis: A Handbook (Second Edition), Sage Publications, London.

Shapiro, S. P., (2005). "Agency Theory", Annual Reviews, Vol. 31, 263-284.

Sharp, D. J. ve Salter, S. B., (1997). "Project Escalation and Sunk Costs: A Test of the International Generalizability of Agency and Prospect Theories", Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 1, 101-121.

Taş, A. ve Çavuş, M. F., (2010). "Türkiye'deki Profesyonel Yöneticiler Üzerine Bir İnceleme: Nasıl Seçiliyorlar? Hangi Özellikleri Ön Plana Çıkıyor? Hangi Yetkilerle Donatılıyorlar?", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 19, No.1, 185-201.

Tosi, J. H. L. ve Gomez-Mejia, L. R., (1989). "The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective", Administrative Science Quarterly, Vol. 34, 169-189.

Ulhoi, J. P., (2007). "Revisiting the Principal-Agent Theory of Agency: Comments on the Firm-Level and Cross-National Embeddedness Theses, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 28, No. 1, 75-80.

Uyguç, N. ve Sabuncuoğlu, E. T., (2010). "Vekâlet Kuramı ve Kültür: Vekâlet Kuramı Varsayımlarının Türk Kültürü Bağlamında İncelenmesi", 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri Kitabı (s. 1-15), Düzenleyen: Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Ankara.

Uzzi, B., (1996). "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", American Sociological Review, Vol. 61, No. 4, 674-698.

Uzzi, B., (1997). "Towards a Network Perspective on Organizational Decline", The International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 17, No. 7/8, 111-155.

Üsdiken, B. ve Öktem, Ö. Y., (2008). "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında "İcrada Görevli Olmayan" ve "Bağımsız" Üyeler", Amme İdaresi Dergisi, Vol. 41, No. 1, 43-71.

Volery, T. ve Hackl, V., (2010). "The Promise of Social Franchising as a Model to Achieve Social Goals. Handbook of Research on Social Entrepreneurship (p. 157-181)", Alain Fayolle ve Harry Matlay (Edt), Edward Elgar Publishing Inc, USA.

Walther, O. J. ve Christopoulos, D., (2012). "A Social Network Analysis of Islamic Terrorism and the Malian Rebellion", CEPS/INSTEAD Working Papers, 38.

Wasserman, S. ve Faust, K., (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications (Vol. 8), Cambridge University Press, Cambridge.

Yurtoğlu, B. B., (2000). "Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms", Empirica, Vol. 27, No. 2, 193-222.

Examining Pricipal and Agent Relationships in Cultural Context within the Framework of Social Network Theory by Using Social Network Analysis

Sahra SAYĞAN TUNÇAY
Kastamonu University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Kastamonu, Turkey
sahratac1@hotmail.com

Pınar SÜRAL ÖZER
Dokuz Eylül University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
İzmir, Turkey
pinar.ozer@deu.edu.tr

Extensive Summary

The aim of this study is to evaluate the relationship between principals and agents in Turkish cultural context within the framework of social network theory by using social network analysis. One of the biggest critiques made for principal-agency theory is that it's a theory which is derived from and constructed on western cultural context. But it's important that it should be evaluated by other cultural contexts. In this study principal and agency theory is examined through by Turkish cultural context.

One of the other critiques made for this theory is that it has been just seen as an economical theory and it has been looking events from a rigid perspective deriving from this economical viewpoint. But it's important that it should be evaluated from social perspectives which seems person as a psychologic alive rather than this rigid point of view. By this way new research questions can be constructed for new studies.

When made a literature review, a research topic constructed on these three topics, GLOBE research (culture), social network theory and principal-agency theory has not been reached yet. The study can also be seen important especially for domestic literature for giving detailed information for each step followed by social network analysis (UCINET 6.0). In this study first of all, these three topics are explained theorically. After these explanations, the literature review which makes us reaching the two hypotheses are given within the framework of nearly related studies. Then methodological part is detailly described in the direction of the steps followed in the research. Analysis and findings of the research follow this part. The essay is concluded by conclusions and discussion related with the results.

Social network theory examines the relationships between actors. People, organizations, groups can be defined as actors. It includes two important concepts which are embeddedness and social capital. Embeddedness emphasize the inseparable connection of people within their surroundings. Social capital can be described as the resource which person achieves from his/her relationship.

Principal-agency theory is an economical based theory which seems person from an economical perspective and undervalue its psychological aspect. The idea it's constructed on is that agent can misuse principal on behalf of his self-interest. In order

to block this threat, principal should take precautions by using some informational control systems.

The third topic used in the study is culture. Culture is a multi-disciplinary concept. Hofstede defines it as a mental process people, which constitues groups, tribes or geographical regions, have. Culture can also be defined as the answer of the question "what makes us people?". There are so many researches (Hofstede's, Rokeach's, Schwartz's, Trompenaars and Humpden-Turner's, GLOBE Project) in order to analyse culture. In this study GLOBE Project's results for Turkey are used.

Because of the critiques made for the principal-agency theory, some researchers (Sharp ve Salter, 1997; Ekanayake, 2004; Johnson ve Droege, 2004; Lubatkin ve diğ., 2005; Licht ve diğ., 2005; Lubatkin ve diğ., s. 2007; Fidrmuc ve Jacob, 2010) advice to emphasize on this theory within the framework of culture concept. According to GLOBE research, it's found that Turkey is a country which power distance, assertiveness and in-group collectivism is very high. In the direction of these results and related studies about principal-agency theory (Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010; Üsdiken ve Öktem, 2008; Arıkboğa ve Menteş, 2009), it can be proposed that principals in Turkey select their agents from people which they have strong ties or they appoint their agents by the help of their brokers. The first hypothesis is created on strong ties aspect in social network theory. The second one is generated from structural holes theory.

The research in order to evaluate the hypotheses are made in an oil energy company in Turkey. It's a family company. Social network analysis is used to test the hypotheses. There are some computer programs like PAJEK, UCINET etc. in order to use social network analysis. In this study UCINET 6.0 is used. Roster method is used for gathering data and data is entered to neighborhood matrix in the UCINET program.

When the data gathered from agents and principals are entered to the program, the hypotheses are accepted and it's approved that principals make selections using their social network ties such as strong ties or brokers broking the structural holes when determining their agents.