



**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SOSYAL AĞLARIN YAPISI VE AĞLARA KATILIM**  
**GEREKÇELERİNDE YEREL BAĞLAMIN ETKİLERİ: TÜRK İŞ**  
**İNSANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Murat ÇUBUKCU**

**BURSA 2021**



**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SOSYAL AĞLARIN YAPISI VE AĞLARA KATILIM GEREKÇELERİNDE  
YEREL BAĞLAMIN ETKİLERİ: TÜRK İŞ İNSANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Murat ÇUBUKCU**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Yücel SAYILAR**

**BURSA 2021**

## ÖZET

**Yazar Adı ve Soyadı** : Murat ÇUBUKCU  
**Üniversite** : Bursa Uludağ Üniversitesi  
**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Bilim/Sanat Dalı** : Yönetim ve Organizasyon  
**Tezin Niteliği** : Doktora Tezi  
**Sayfa Sayısı** : xvii + 109  
**Mezuniyet Tarihi** : ...../...../20....  
**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

### SOSYAL AĞLARIN YAPISI VE AĞLARA KATILIM GEREKÇELERİNDE YEREL BAĞLAMIN ETKİLERİ: TÜRK İŞ İNSANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Literatürde ağ düzenekleri içerisine yerleşik örgütlerin, bu sisteme dahil olmayan örgütlerin sahip olamayacağı kaynak ve bilgilere ulaşabileceği öne sürülmektedir. Örgüt teorisi literatüründe, ne tür örgütler arası ağların mevcut olduğu ve örgütlerin bu ağlara katılma nedenleri tartışılmıştır. Bu çalışmada, Türk girişimcilerin hangi sosyal ağlarda bulduklarının, bu ağların yerleşik olunan bağlamdan etkilenen özgün niteliklerinin olup olmadığının ve iş insanlarının bu ağlara katılma nedenlerinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren “İSO ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin formal ve sosyal ağlarının ilişki ve bağlantılarının tespit edilmesi ve sahip oldukları ağ düzeneklerine girme nedenlerinin tespitine yönelik bir alan araştırması tasarlanmış ve yürütülmüştür. Araştırma bulguları, Türk girişimcilerin sahip oldukları ağ ilişkileri ve ağlara katılım nedenlerinin ülke bağlamına özgü özellikler taşıyabildiğini ortaya çıkarmaktadır. Ortaya koyduğu sonuçlar itibarıyla söz konusu araştırma, sosyal ağ teorisi yazınına, sosyal ağların yerleşikliği, bağlamsal etkileşimler ve iş insanlarının sosyal ağlara katılım nedenlerinin açıklanması açısından katkı sunar niteliktedir. Öte yandan araştırma, Türk iş insanlarının sosyal ağ yapılarını ayrıntılı ve kapsayıcı biçimde ortaya koyan ilk çalışma olma niteliğine sahiptir.

**Anahtar Sözcükler:** Ağ, Örgütler Arası Ağlar, Aktör Ağ, Sosyal Ağlar, Stratejik Ağlar

## ABSTRACT

|                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| <b>Name and Surname</b> | <b>: Murat ÇUBUKCU</b>               |
| <b>University</b>       | <b>: Bursa Uludag University</b>     |
| <b>Institution</b>      | <b>: Social Science Institution</b>  |
| <b>Field</b>            | <b>: Business and Administration</b> |
| <b>Branch</b>           | <b>: Management - Organization</b>   |
| <b>Degree Awarded</b>   | <b>: Doctorate</b>                   |
| <b>Page Number</b>      | <b>: xvii + 109</b>                  |
| <b>Degree Date</b>      | <b>: ...../...../20....</b>          |
| <b>Supervisor/s</b>     | <b>: Prof. Dr. Yücel SAYILAR</b>     |

### **THE STRUCTURE OF SOCIAL NETWORKS AND THE EFFECTS OF LOCAL CONTEXT ON THE REASONS FOR PARTICIPATION IN NETWORKS: A RESEARCH ON TURKISH BUSINESS PEOPLE**

In the literature, it is suggested that organizations embedded in network mechanisms can access resources and information that organizations not included in this system cannot have. In the organizational theory literature, what kind of inter-organizational networks exist, and the reasons why organizations join these networks have been discussed. In this study, it is aimed to determine which social networks Turkish entrepreneurs are in, whether these networks have unique characteristics that are affected by the context in which they are settled, and the reasons for business people to join these networks. A field study was designed and conducted to determine the relations and connections of the formal and social networks of the members of the board of directors of the enterprises operating in Turkey, which are on the list of "ISO Top 500 Industrial Enterprises", and to determine the reasons for entering the network mechanisms they have. The research findings reveal that the network relations that Turkish entrepreneurs have and the reasons for their participation in networks may have characteristics specific to the country context. In terms of its results, the aforementioned research contributes to the social network theory literature in terms of the resilience of social networks, contextual interactions and the explanation of the reasons for business people's participation in social networks. On the other hand, the research is the first to reveal the social network structures of Turkish business people in a detailed and comprehensive way.

**Key Words:** Network, Inter Organizational Networks, Actor Network, Social Networks, Strategic Networks

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, Türkiye'deki iş insanlarının hangi formel ve informel ağlara sahip oldukları ve bu ağlara katılma nedenlerinin neler olduğu sorularına cevap bulmak amaçlanmıştır. İlgili literatürde, iş insanları arasında oluşturulan sosyal ağlar, bu ağların taşıdığı özellikler, işletme örgütleri açısından ifade ettiği sonuçlar üzerine uzun yıllardır süre gelen bir araştırma geleneği mevcuttur. Sosyal ağ teorisi, ağ kavramı ve ağ ilişkilerinin genel olarak iktisadi eylemler, özel olarak da örgütler açısından sebeplerini ve sonuçlarını açıklamaya çalışmaktadır. Yapılan araştırmalar, sosyal ağların nitelikleri, işlevleri ve kişilerin bu ağlara katılım nedenleri veya gerekçelerine ilişkin birçok sonuç ortaya koymuştur. Bu çerçevede ilk olarak, iş insanlarının dahil oldukları sosyal ağlar ile rekabet avantajı sağlayacak üstünlükler elde ettikleri, örgütler açısından kritik nitelikli kaynaklara ulaşmak konusunda üstünlük sağladıkları savı öne sürülmektedir. İkinci olarak da sosyal ağların yerleşikliği ve iş insanlarının içinde yaşadıkları kültürel ve kurumsal bağlamın bu ağ yapıları ve ilişkilerine etkisi kritik bir araştırma sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel alanda örgütün içinde bulunduğu ağ düzeneklerine dair oluşan geniş yazına dayanarak, girişimci aktörlerin hangi ağlara sahip oldukları ve bu ağlar içinde bulunma nedenlerinin tespiti amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ilişkisel süreçler ve yapıları birçok farklı analiz düzeyinde incelenmiş, araştırma yöntemi olarak gözlem ve anket gibi niceliksel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. İş insanlarının sosyal ağ verilerinin analizi için Ucinet 6 ve bu iş insanlarının ağlara katılım nedenlerine ilişkin verilerin analizinde ise SPSS 13 yazılım programları kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme olarak, İSO Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu 2019 yılı listesinde yer alan büyük sanayi kuruluşlarından 156'sı kasti örnekleme yöntemi ile araştırma için seçilmiştir. Araştırma sonuçları, Türk iş insanlarının sosyal ağlarının taşıdığı özelliklerde yerel bağlama özgü farklılıkları ve girişimcilerin sosyal ağlara katılma gerekçelerini ortaya koymaktadır.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan ve tez çalışmamda, yürütülmesi ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren tez danışmanım sayın hocam Prof. Dr. Yücel SAYILAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu zorlu tez sürecinde benden desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili aileme en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

|                       | Sayfa |
|-----------------------|-------|
| TEZ ONAY SAYFASI..... | ii    |
| ÖZET.....             | x     |
| ABSTRACT.....         | xi    |
| ÖNSÖZ.....            | xii   |
| İÇİNDEKİLER.....      | xiii  |
| TABLolar.....         | xv    |
| ŞEKİLLER.....         | xvi   |
| EKLER.....            | xvii  |
| GİRİŞ .....           | 1     |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### SOSYAL AĞLAR VE ÖRGÜTLERİN AĞ DÜZENEKLERİNE KATILIMI

|  |    |
|--|----|
| 1. SOSYAL AĞ KAVRAMI VE SOSYAL YERLEŞİKLİK.....                      | 5  |
| 1.1. Sosyal Ağ Olgusu ve Sosyal Ağ Kuramının Temel Varsayımları..... | 5  |
| 1.2. Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Yerleşiklik Kavramı.....          | 9  |
| 2. KAYNAKLARA ULAŞMA ARACI OLARAK SOSYAL AĞLAR.....                  | 12 |
| 3. STRATEJİK REKABET AVANTAJI YARATMA ARACI OLARAK SOSYAL AĞLAR..... | 15 |
| 4. MEŞRUIYET ELDE ETME ARACI OLARAK SOSYAL AĞLAR.....                | 17 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞİMCİLERİN SOSYAL AĞLARA KATILIM GEREKÇELERİNDEKİ DEĞİŞİMLER: SOSYAL YERLEŞİKLİK KURAMI TEMELİNDE BİR TARTIŞMA

|   |    |
|---|----|
| 1. SOSYAL AĞLARIN YAPISINDA BAĞLAMSAL FARKLILIKLAR.....             | 23 |
| 2. SOSYAL AĞLARA KATILIM GEREKÇELERİNDE BAĞLAMSAL FARKLILIKLAR..... | 27 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLERİN SAHİP OLDUĞU SOSYAL AĞLARIN YAPISINI VE AĞA KATILIM GEREKÇELERİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

|   |    |
|---|----|
| 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORULARI.....    | 35 |
| 2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE KAPSAMI..... | 36 |

|  |     |
|--|-----|
| 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....   | 38  |
| 3.1. Ağ Analizleri.....  | 40  |
| 3.2. Anket / Soru Formu.....   | 41  |
| 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....   | 42  |
| 4.1. Demografik Bulgular.....  | 44  |
| 4.1.1. Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Sosyo Demografik<br>Özellikleri.....                              | 44  |
| 4.1.2. Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin İşletmelerine Ait<br>Özellikler .....                             | 45  |
| 4.1.3. Ankete Katılan Girişimcilerin Sosyo Demografik<br>Özellikleri.....                                      | 46  |
| 4.1.4. Ankete Katılan Girişimcilerin İşletmelerine Ait Özellikler.....   | 47  |
| 4.2. Anketteki İfadelerin Güvenilirliği.....   | 48  |
| 4.3. Ağ Yapısına İlişkin Bulgular.....   | 50  |
| 4.3.1. Derece Merkeziliği Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri.....  | 56  |
| 4.3.2. Arasındalık Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri.....   | 59  |
| 4.3.3. Merkez Çevresi Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri.....  | 60  |
| 4.3.4. Gruplaşma Bakımından Sosyal Ağ.....   | 63  |
| 4.3.5. Yoğunluk Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri.....  | 64  |
| 4.3.6. Girişimcilerin Sosyal Ağ Düzenekleri.....   | 65  |
| 4.4. Ağa Katılım Gerekçesine İlişkin Bulgular.....   | 67  |
| 4.4.1. Öngörülen Gerekçelere Karşılık Gelen Girişimcilerin Ağları.....   | 67  |
| 4.4.2. Anket Bulguları.....  | 70  |
| 4.5. Araştırmaya Dahil İş İnsanları, Sosyal Ağları ve Bu Ağlara Katılma<br>Nedenleri Arasındaki İlişkiler..... | 72  |
| SONUÇ VE TARTIŞMA.....   | 74  |
| KAYNAKLAR.....   | 84  |
| EKLER.....   | 101 |
| ÖZGEÇMİŞ.....  | 110 |

## TABLolar LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1: Bazı Ağ Yapılarının Tanımları.....  | 7  |
| Tablo 2: Girişimcilerin Ağ İlişkilerinin Formel ve İnfornel Ağ Şeklinde Sınıflandırılması.....                         | 39 |
| Tablo 3: Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Görev Dağılımları.....  | 43 |
| Tablo 4: Oluşturulan Ağ Düzeneklerine İlişkin Temel Bilgiler.....  | 43 |
| Tablo 5: Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Yaşlarının Frekansı.....  | 44 |
| Tablo 6: Ankete Katılan Girişimcilerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....   | 47 |
| Tablo 7: Ankete Katılan Girişimcilerin İşletmelerinin Sosyo-Demografik Özellikleri.....                                | 48 |
| Tablo 8: Güvenilirlik İstatistikleri: Cronbach Alfa Değeri Tablosu.....  | 49 |
| Tablo 9: İfadelerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Değeri Değişimi.....  | 49 |
| Tablo 10: Girişimci-Sosyal Ağ Matrisinin (242x242) İç ve Dış Derece Ölçüm Değerleri Tablosu.....                       | 54 |
| Tablo 11: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimci Matrisinin Merkez / Çevre Özelliklerine İlişkin Veriler.....              | 61 |
| Tablo 12: Girişimcilerin Ağ Düzenesindeki İlişki Biçimlerinin Sınıflandırılması.....                                   | 63 |
| Tablo 13: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimcinin Yoğunluk ve Ortalama Matris (100x100) Değerlerine İlişkin Veriler..... | 64 |
| Tablo 14: En Çok Üyeye Sahip İlk 30 Ağ Sıralanması.....  | 66 |
| Tablo 15: Öngörülen Gerekçelere Karşılık Gelen Girişimcilerin Sosyal Ağları ve Frekansları.....                        | 68 |
| Tablo 16: Anket Sorularının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....  | 71 |
| Tablo 17: Ortak Sosyal Ağlarda Bulunan İş İnsanları Arasındaki Korelasyon.....   | 73 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1: Sosyal Sermayenin Kavramsal Bir Modeli .....  | 14 |
| Şekil 2: Girişimci-Sosyal Ağ Matrisinin Ağ Grafiği (242x242).....                              | 51 |
| Şekil 3: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimcinin Ağ Grafiği.....                                 | 52 |
| Şekil 4: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimcinin Genel Ağ Yapısı Grafiği.....                    | 53 |
| Şekil 5: İlişkisel Matris ile Grafik Üzerinde Dğümler ve Bağlantıların Görsel Ağ Haritası..... | 55 |
| Şekil 6: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimcinin Derece Merkeziliği Grafiği.....                 | 58 |

## EKLER LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Ek 1: Girişimci Sosyal Ağ Anketi.....   | 101 |
| Ek 2: Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Ağ İlişkilerinin Sınıflandırılması ve Sıralanması.....                  | 104 |
| Ek 3: Girişimci Sosyal Ağ Matrisininin (242x242) Freeman Derece Merkeziliği ve Ucinet Derece Ölçümleri Tablosu..... | 105 |
| Ek 4: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimci Matrisinin Freeman Arasındalık Merkezilik Değerleri.....                   | 107 |
| Ek 5: ABD’li İş İnsanlarının Üyesi Oldukları Bazı Ağ Örgütlerinin Kapsamları ve Amaçları.....                       | 109 |

## GİRİŞ

Literatürde örgütlerin, ağ düzenekleri kurarak veya mevcut ağlara dahil olarak, ağ içerisinde yer almayan örgütlere göre kaynak ve bilgiye daha rahat ulaşabilecekleri öngörülmektedir. Burt (1992), Coleman (1988), Granovetter (1973, 1985), Gulati ve Gargiulo (1999) gibi araştırmacılar örgütler arası ağ ilişkilerine önemli katkılar sağlamışlardır. Granovetter (1985) ve Burt (1992) gibi pek çok araştırmacı, sosyal ilişkilerin ekonomik eylemler üzerindeki etkilerine ve ekonomik ve sosyal ilişkilerin örgütler arası ilişkiler üzerindeki etkilerini ve önemini ele almışlardır.

Girişimcilerin sahip oldukları kişisel ilişkilerin işletmeleri için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı varsayımından hareket edilerek, Örgütsel ağlara sahip olunmamasının veya mevcut ağların da stratejik olarak yönetilmemesinin olumsuz etkilerinin olacağı öngörülmüştür. Ancak girişimcilerin sosyal ağlara katılım gerekçelerinin sadece stratejik avantaj yaratmak ve örgütsel performansı olumlu etkileyecek kaynaklara ulaşmaktan ibaret olup olmadığı da bir diğer tartışma konusudur. Bir diğer deyimle, işletmelerin, dolayısıyla girişimci ve üst düzey yöneticilerin içinde buldukları sosyal bağlamın, sosyal ağlara katılım gerekçelerini de değiştirip değiştirmeyeceği, henüz cevaplanmış bir soru değildir. Sosyal yerleşikliğın, örneğın meşruiyet elde etmek, politik gelişmelerden haberdar olmak, politik güç elde etmek gibi doğrudan kaynak erişimi niteliğında olmayan ikincil amaçları gündeme getirmesi beklenebilir. Hatta, içinde yaşanan toplumun normları, örneğın bir iş insanının belirli sivil toplum kuruluşlarına, derneklere, “üye olması gerektiğı” biçiminde kabul edilen davranış esasları, ilgili ağda olmaktan hiçbir stratejik çıkarı olmayan bir girişimciyi orada tutabilmektedir. Yine içinde bulunulan politik ortamın, iş insanlarını belirli sosyal ağların içinde bulunmaya “zorlayabileceğini” düşünmek mümkündür. Türkiye de sosyal, iktisadi ve politik geçmişı ve kurumları ile sosyal ağ kuramının geliştirildiğı Anglo Sakson gelenekten önemli ölçüde farklılaşan bir ülkedir. Dolayısıyla girişimcilerin sahip oldukları sosyal ağların niteliğının ve bu ağlara katılım gerekçelerinin farklılaşabileceğini beklemek mümkün görünmektedir.

Bu çerçevede tasarlanan araştırmanın temel amacı, ağların stratejik önemi konusundaki literatürdeki tartışmaların ortaya konması, Türkiye’deki büyük ölçekli işletmelerin girişimcilerinin hangi sosyal ağlara katıldıklarının, bu sosyal ağların niteliğının ve aynı girişimcilerin sosyal ağlara dahil olma gerekçelerinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda, sosyal ağ kuramına bağlamsal perspektiften bir katkı sunmak amaçlanmaktadır.

Literatürde örgütler arası ağ ilişkilerine yönelik mevcut araştırmalara dayanarak, Türkiye bağlamı değerlendirildiğinde, bir dizi soru gündeme gelmektedir. Türkiye'deki iş insanlarının sosyal ağ yapısı nedir? Türk iş insanları en çok hangi formel ve informel ağlar içerisinde yer almaktadırlar? Türk iş insanları hangi gerekçelerle bu ağlara katılım göstermektedirler? Bu gerekçeler yerel olarak bağlama göre değişmekte midir? Türkiye'deki durum yerleşiklik olgusu temelinde açıklanabilir mi?

Yukarıda belirtilen sorulardan hareketle, bir araştırma tasarlanmıştır. Türkiye'deki girişimcilerin ikincil kaynaklardan elde edilen ağ verileri UCINET programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin bu sosyal ağlara katılma nedenlerinin ve anket uygulaması ile elde edilen verilerin analizinde ise SPSS veri analiz yönteminden yararlanılmıştır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde sosyal ağlar ve örgütlerin ağ düzeneklerine katılımı ana başlığında, sosyal ağ kavramı ve sosyal yerleşiklik, kaynaklara ulaşma, stratejik rekabet avantajı yaratma ve meşruiyet elde etme aracı olarak sosyal ağlar alt başlıkları ile birlikte kısaca açıklanmıştır. Ardından çalışmanın girişimcilerin sosyal ağlara katılım gerekçelerindeki değişimler ana başlığı altında ikinci bölümünde sosyal yerleşiklik kuramı temelinde bir tartışma yürütülmüştür. Sosyal ağların yapısındaki ve sosyal ağlara katılım gerekçelerindeki bağlamsal farklılıklara değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise, Türkiye'de girişimcilerin sahip olduğu sosyal ağların yapısı ve ağa katılım gerekçelerini tespit etmeye yönelik bir araştırma sonuçlarının analizi ve bulguları açıklanmıştır. Son bölümde ise kuramsal tartışma ve sonuç yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## SOSYAL AĞLAR VE ÖRGÜTLERİN AĞ DÜZENEKLERİNE KATILIMI

Ağ ve ağ örgütü kavramları; üretken faaliyetlerin koordinasyonunu düşünmek, anlamak ve kavramsallaştırmak için ortaya çıkmış kavramlardan biridir (Miersch, 2017:473). Ağ düşüncesinin örgütsel fenomenleri mikro seviyeden makroya doğru uzanan ve genellikle örgütsel biliş, örgütsel davranış, örgütsel teori ve stratejik yönetim gibi alanlarda ele alınan konuları içermektedir (Kilduff ve Tsai, 2003:4). Ağ yaklaşımının temelleri sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi, politik bilimler, matematik ve antropoloji gibi çok çeşitli disiplinlere dayanmaktadır (Katz vd., 2004:311). Literatürde bireylerin sosyal ve ekonomik ilişkilerde rasyonel davranacaklarını savunan yaklaşımlar olmakla birlikte, ağ yaklaşımında daha çok bireyin kendi seçimine dayanan kimi zaman rasyonel olmayan, içinde yerleşik buldukları ortama, yani bağlama uygun davranışlarda da bulunabileceğini iddia eden yaklaşımlarda bulunmaktadır.

Kurumlar ve ağlar üzerine araştırmalar, büyük ölçüde ayrı yörüngeler üzerinde ilerlemiştir. İlki daha çok örgütsel ve politik sosyolojideki çalışma ile ilişkilidir ve ikincisi ekonomi sosyolojisindeki araştırmanın kaynağı olarak hizmet etmiştir (Smith ve Powell, 2008:594). Klasik ekonomik görüşe göre rasyonel kabul edilen (homo economicus) bireylerin kararlarının aksine bireysel bağlantıların önemini ve sosyal yönlerini de dikkate alan ekonomik yaklaşımlarda geliştirilmiştir. Bunlardan biriside ekonomik olayların sosyal ilişkilerde yerleşik bulunan güven ve beklentiler gibi etmenlerden etkilendiğini kabul eden yaklaşımdır (Coleman, 1990:302).

Sosyal bilimlerde ağ fikirleri ilk olarak fizikteki alan teorisindeki gelişmelerden etkilenen Kurt Lewin, Fritz Heider ve Jacob Moreno gibi Alman araştırmacılar tarafından sosyal etkileşimin incelenmesine aktarılmıştır. Biliş ve kişiler arası etki konusundaki ağ araştırmaları Lewin ve Heider'in çalışmalarından etkilenmiştir. İkinci olarak Kurt Lewin'in çalışmalarında belirgin olan matematiksel bir yaklaşımın sosyal etkileşime etkisi ABD'de ilk önce Cartwright ve Harary (1956) ve daha sonra Harrison White ile çalışan Harvard grubu tarafından ele alınmıştır. Sosyal bilimlerdeki ağ fikirlerinin üçüncü ana kaynağı matematiksel açıdan eğilimli sosyologlardan değil, antropolojik açıdan eğilimli örgütsel saha çalışmalarından kaynaklanmıştır (Kilduff ve Tsai, 2003:13-14). Sosyolojik perspektife sahip örgütsel ağ araştırmacılarından bazıları Burt (2007), DiMaggio (1997), Podolny (1998) ve Zuckerman (1999) olarak sayılmaktadır (Kilduff ve Brass, 2010:336).

Ağlarla ilgili son dönem araştırmalarda, ağların insanların bir arada yaşama ve iş birliği gibi karmaşık ilişkilerini açıklamada öneme sahip olduğunu iddia eden çalışmalar ağırlıklı olmakla beraber (Fukuyama, 2009: 191-195), az da olsa ağların toplumun formelleşme düzeyinde olumsuz etkileri olduğunu iddia eden görüşler de vardır (Eisenstadt, 2007: 55-58). Literatürde Granovetter (1985: 487-489) ve Williamson'ın (1983: 45-49) piyasadaki ilişkilerde ağların belirleyiciliğine vurgu yapan çalışmaları ağılık kazanmıştır.

Stratejik yönetim perspektifini ve kaynak tabanlı yaklaşımı temsil eden Jarillo (1993), Brandenburger ve Nalebuff (1996), Möller ve Svahn (2003), Parolini (1999) gibi akademisyenler, kararlaştırılan rollere sahip belirli bir dizi örgüt içeren, daha kasıtlı olarak yaratılmış stratejik ağlar ve değer ağları olduğunu ileri sürmüşlerdir (Möller ve Rajala, 2007:896). Ağların oluşturulmasının anahtarının işletmelerin entegre kaynaklarının (Das ve Teng, 2000) değer yaratması olduğunu savunan kaynak tabanlı görüşe göre stratejik ağlar yenilik hızını artırarak (Dougherty ve Dunne, 2011) ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak işletmelerin önemli kaynaklara (Eisenhardt ve Eschoonhoven, 1996) ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Xie ve Gao, 2018:821). Özellikle stratejik ağlar, kaynaklara erişim gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Gulati vd., 2000:203). Ağlar alanları hem yapılandırmakta hem de entegre etmektedirler (Smith ve Powell, 2008:599).

Kaynak tabanlı bakış açısına göre, değer yaratan kaynakların yaratılmasında önemli bir kaynak, işletmelerin ilişki ağında yatar. Bir kaynak olarak ağ yapısı, bir işletmenin ilişkilerinin yapısal modelinin benzersiz olması ve rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olmasıdır (Gulati vd., 2000:207). Öte yandan kaynak bağımlılığı kuramında ise örgütlerin içsel olarak üretemeyecekleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli kaynakları sağlayabilecekleri çevredeki unsurlarla ilişki ve etkileşime girmek zorunda oldukları ileri sürmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976:79-105). Kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütler arası ağ (Baker ve Faulkner, 2002) ve makro kurumsalcı (Whitley, 2000) yaklaşımlardan yararlanılarak geliştirilen kuramsal çerçeve, bir sektördeki örgütlerin farklı diğer örgütlerle ilişkilerinin yönü (yatay-dikey) ve niteliğinin yerleşik ilişkilerinin o sektörün devlete bağımlılık derecesine ve sektördeki örgütlerin farklı sosyoekonomik grupları temsil etme derecesine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Buna göre belirli bir sektörün devlete bağımlılık derecesi arttıkça o sektördeki ilişkilerin yönü, örgütler arası yatay ilişkilerden çok, devletle yatay ilişkilere yönelmektedir (Sargut vd., 2007:1).

Girişimcilerin ihtiyaç duydukları kaynaklara erişebilmeleri için dış çevrelerinde var olan diğer örgütlerle etkileşime girmeleri gerektiği iddia edilmiştir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Araştırmacılar işletmelerin kaynak bağımlılıklarını ya başka örgütlere veya aktörlere bağımlılıklarını azaltan kaynaklara erişim sağlayarak ya da başkalarının onlara bağımlılığını artıran kaynakları elde tutarak yönettiklerini varsaymaktadırlar. Bu bakış açısında sahip Ahuja vd. (2009), Grandori ve Soda (1995), Jack (2010), Lin vd. (2009) gibi araştırmacılar işletmelerin kaynaklara erişimlerini iyileştirmek için ağlarını nasıl yönettiklerini açıklamak üzere ağ teorisini entegre ederek ilgili literatürü zenginleştirmiştir (Sullivan ve Cameron, 2014:554). Özetle, işletme örgütlerinin, varlıklarını sürdürebilmeleri, başarılı olabilmeleri ve gerekli kaynakları elde edebilmeleri için diğer örgütlerle olan ilişkilerini iyi yönetebilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Mizruchi ve Yoo, 2002:599).

Literatürde ekonomik eylemlerin ağ içerisindeki aktörün konumundan ve yerleşik olduğu bağlamdan etkileneceği varsayımı temel alınmaktadır (Gulati, 1998:295). Granovetter (1985), Burt (1992) ve Uzzi (1996) gibi bir grup araştırmacı sosyal ilişkilerin ekonomik eylemler üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlar ve bu amaçla ağ düzeneklerini araştırmışlardır. Ağ düzeneği analizleri örgütleri birbirinden bağımsız anlamaya çalışmaktan çok örgütlerin birbirleri arasındaki etkileşimlerden doğan verinin analizine odaklanmaktadır (Parkhe vd., 2006:561). Ağ kuramları tüm örgütsel alanlarda örgütsel ilişkileri kullanarak çalışmaktadır. Örgütsel ağ kuramları, örgütlerin ilişkisel kenarları, sosyal taraftarlık, sosyal sermaye özellikleri üzerine yapılan çalışmalardan oluşmaktadır (Canbolat ve Çeliksoy, 2015:3). Granovetter (1985), Coleman (1990), White (1992) ve Burt (1997) gibi sosyal sermaye kavramına ve yerleşiklik tartışmalarına farklı açıklamalar getiren bir grup sosyal ağ düzeneği araştırmacıları ağ düzeneği kavramlarının biçimlendirilmesi ve görgül olarak test edilmesine öncülük etmektedirler (Seibert vd., 2001:220).

## **1. SOSYAL AĞ KAVRAMI VE SOSYAL YERLEŞİKLİK**

### **1.1 Sosyal Ağ Olgusu ve Sosyal Ağ Kuramının Temel Varsayımları**

Ağ terimi, kendi başına, bunları birleştiren bir dizi düğüm ve ilişkiyi ifade eden soyut bir kavramdır (Fombrun, 1982) ve örgüt kuramı da dahil olmak üzere çeşitli araştırma alanlarında kullanmıştır (Grandori ve Soda, 1995:184). En basit şekilde ağ kavramı, aktörler arasındaki bağlantı olarak tanımlanmaktadır (Christakis ve Fowler, 2012). Ağlar düğümler ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşmaktadır. Sosyal ağ kavramı ise, aktörler arasındaki bağlantılardan oluşan ilişki örüntülerini ifade etmektedir

(Degenne ve Forse, 1999). Kısacası sosyal bir ağ aktörler ve bunlar arasındaki çeşitli etkileşimlerin bağlantısı ile oluşan bir yapıdır (Freeman, 2005). Bir ağ, hiçbirinin ayrı ayrı ulaşamayacağı hedeflere ulaşmak ve ortak bir amaca bağlanmaları için bir araya gelen bir dizi özerk kuruluştur (Chisholm, 1998:xxi). Provan, Fish ve Sydow (2007:482)'e göre bir ağ, ortak bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde birbirine bağlanmış üç veya daha fazla kuruluştan oluşan bir gruptur.

Türkçe yazında 'network' kavramının yerine ağ, şebeke, ilişki kavramları kullanılmaktadır. Ayrıca ağ ilişkileri, ağ bağlantıları, şebeke ağı ya da ilişki ağı kavramları da kullanılmaktadır. Ağ terimi, en başta ve en önemlisi analitik bir kolaylık ve herhangi bir özel ilişki biçiminin tanımı olarak tanımlanmıştır (DiMaggio, 2001). Ağ örgütü, hiyerarşi/bürokrasi ve piyasa gibi diğer örgütsel biçimlerden, otorite ya da rekabet yerine müteakabiliyet ve iş birliğine (örneğin Powell, 1990) vurgu yaparak ayırt edilebilen belirli bir örgütsel modeldir (Miersch, 2017:474).

Ağ kavramı hem metafor hem de metodoloji olarak örgüt çalışmalarında güçlü bir yer edinmiştir (Morgan, 1997:2). Büyük ölçüde sosyolojideki yapısal analizden kaynaklı, Tichy, Tushman ve Fombrun (1979) gibi örgüt çalışmalarındaki araştırmacılar tarafından, çoğu bir ağı, köşe kümesi ve bir köşe arasındaki ilişkiyi gösteren bir dizi kenar olarak tanımlanmıştır. Köşeler ayrıca düğümler, kenarlar, bağlantılar veya bağlar olarak da adlandırılmaktadır (Blaschke vd., 2012:885). Bir ağ aktörler, aktörler arası ilişkiler ve ortaya çıkan yapı gibi üç unsurdan oluşmaktadır (Kostov ve Lingard, 2001:8).

Literatürde ağ bağlantılarını oluşturan aktörler ve bu aktörler arasındaki sosyal bağları açıklamak için örümcek ağı benzetmesi kullanıldığı görülmektedir. Örümcek ağı üzerindeki noktalardan her biri aktörleri ve bu noktaları birbirine bağlayan yollarda ilişkileri ifade eder. Granovetter (1973), örgütlerin örümcek ağı benzeri ilişki ağları ile örüldüğünü belirtmiştir (Giddens, 2008:717). Ağ oluşturma, insanlar veya örgütler arasındaki ilişkilerin ve temasların kurulduğu, geliştirildiği ve karşılıklı yarar için kullanıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Gilchrist, 1995).

Gerçekleştirilen tüm ekonomik faaliyetlerde sosyal ilişkiler etki yaratır ve aktörler toplumsal bağlamdan bağımsız davranamazlar (Granovetter, 1985:482-483). Ağlar içerisinde hangi tür ilişkilerin fayda sağladığına ve sosyal sermayeyi oluşturan ne tür ağ bağlantılarının olduğuna dair de farklı görüşler vardır (Gargiulo ve Benassi, 2000:184; Granovetter, 1973:1370). Bu görüşler doğrultusunda Granovetter'in (1973; 1983) zayıf bağlar, Coleman'ın (1988) güçlü bağlar ve Burt'un (2000) yapısal boşluk kavramları



ortaya çıkmıştır (Adler ve Kwon, 2002:24). Aşağıdaki Tablo 1’de literatürde tartışılan bazı ağ yapılarının tanımları ve temsilcileri bir arada gösterilmiştir.

**Tablo 1: Bazı Ağ Yapılarının Tanımları (Gonzalez vd., 2014:79)**

| Ağ Yapıları   | Tanımlamalar  | Temsilcileri  |
|---|---|---|
| Sosyal Sermaye  | Hem ağı hemde ağın mobilize edebileceği varlıkları içeren, bir kişi veya sosyal birim tarafından sahip olunan ilişkiler ağı içine gömülü kaynaklar.               | Adler ve Kwon (2002)<br>Burt (1997)<br>Coleman (1990)   |
| Ağ Çakışması  | Aktörler arasında çok çeşitli ilişkilerin varlığı (Örneğin Resmi ve Gayri resmi bağlar).  | Ibarra (1993)<br>Tuli, Bharadawaj ve Kohli (2010)   |
| <b>Bilgi Erişimini ve Kontrolünü Sağlayan Ağ Yapıları</b> |   |   |
| Aracılık (Yapısal Boşluklar)                              | Bir ilişki yönetiminin bağlantısız ağ üyelerini kapsama derecesini yakalayan yapılsa bir konfigürasyonu temsil eder.  | Adler ve Kwon (2002)<br>Burt (1992, 2004), Reagans, Zuckerman ve McEvily (2004), Uzzi ve Spiro (2005) |
| Ağ Heterojenliği  | Bir ağın üyelerinin hangi dereceye kadar benzersiz demografik kategorileri temsil ettiği.   | Reagans ve Zuckerman (2001)   |
| Merkeziyet Ortasında                                      | Hem bilgiye erişim hem de etki ya da güç sağlayan bir ilişki yönetiminin ne kadar ortasında olduğunu yakalar.   | Brass (1984), Brass ve Burckhardt (1993), Freeman (1979)  |
| Akış Merkezi  | Ağ üyelerinin, sadece en kısa yoldan değil, birden fazla yol boyunca bilgi paylaşması muhtemel olduğu fikrini dikkate alan bir genel merkeziyetçilik genellemesi. | Freeman, Borgatti and White (1991), Sparrowe and Liden (2005)   |
| <b>İşbirlikçi Destek Sağlayan Ağ Kurulumu</b>             |   |   |
| Yoğunluk  | Bir ilişki yönetiminin kontaklarının ne kadar bağlı olduğu.   | Adler ve Kwon (2002), Antia ve Frazier (2001), Swaminithan ve Moorman (2009)                          |
| Merkeze Yakınlık  | Bir ilişki yönetiminin, ağdaki diğer oyunculara kısa mesafeleri koruyarak hızlı bir şekilde yayılma yada yardım alma yeteneği.                                    | Brass ve Burkhardt (1993), Ronchetto, Hutt ve Reingen (1989), Stam ve Elfring (2008)                  |
| Merkeziyet Derecesi                                       | Bir ilişki yönetiminin ağdaki doğrudan bağlarının sayısı.   | Ronchetto, Hutt ve Reingen (1989), Palmatler (2008), Tsai ve Ghoshal (1998)                           |
| Bağ Gücü  | İki oyuncu arasındaki bağın yoğunluğu ve yakınlığı.   | Rindfleisch ve Moorman (2001, 2003), Steward vd. (2010)   |

Ağlar yeni örgütlenmelerin yapıldığı ve yapılacağı temel unsurlar olarak görülmüştür (Castells, 1996). Powell (2001) gibi ağların çağdaş toplumlarda ve ekonomik sistemlerde önemli bir rol oynadığını iddia eden çalışmalar bulunmaktadır (Miersch, 2017:474). Ağda işletmeler hem kısıtlanmakta hem de fırsatlar elde etmektedirler (Axelsson ve Easton, 1992:185). Genel olarak bir ağ, düşümler veya konumlardan ve pozisyonlar arasındaki etkileşimle tezahür eden bağlantılar olarak görülmektedir (Thorelli, 1986:38). Örgütler arası bir ağ, bu birimlerin toplanmasından farklı olan işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı düzenleyen bir moddur (Garandori ve Soda,

1995:184). Örgütler arası ağ, iki kıt kaynağın, paranın ve otoritenin dağıtımıyla ilgili politik bir ekonomi olarak düşünülmektedir (Thorelli, 1986:39).

Ağlar, yüksek güvenilen iletişim kanalları yoluyla üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi kolaylaştırmaktadır (Casson ve Giusta, 2007:220). Ağların, iletişim kuran aktörlerden oluştuğu öne sürülmüştür (Czarniawska, 2004). Verimli bir ağ oluşturmak, işlem maliyetlerini düşürme yeteneğini ifade etmektedir. Çünkü işletmelerin entegre olmaları, bir pazar ilişkisinin sunduğu esnekliği ortaya çıkarmaları hem kendi hem de tedarikçilerinin uzmanlık avantajlarıyla birlikte bir başarı unsuru olarak kabul edilmektedir (Jarillo, 1988:38).

Taraflar birbirleriyle ittifaklar kurarlar ve sürdürdükçe doğrudan ve dolaylı ilişkiler ağı örülmektedir. Ağlara gömülü olan kurumlar, doğrudan ortakların ve dolaylı olarak bağlı oldukları ağdaki diğer kişilerin bilgisine ve bilgi birikimine erişmektedir (Ahuja, 2000). İttifak ilişkileri ağı, ağdaki bilgi ve bilgi birikimini kanalize eden bir kanal oluşturmakta ve her bir üye hem alıcı hem de bilgi verici olarak hareket etmektedir (Schilling ve Phelps, 2007:1114). Pfeffer ve Salancik (1978:169)'e göre, stratejik ittifaklar gibi örgütler arası işbirlikçi ilişkilerin oluşumu için en yaygın açıklama; karşılıklı dayanışmadır (Gulati ve Gargiulo, 1999:1443). Örgütlerin bazı ağ özellikleri; yoğunluk, merkezileşme, ulaşılabilirlik ve dengeyi içerir. Bu terimler, aynı kuruluş birimindeki farklı ağları ayırt etmeye ya da örgütler arasındaki ağları karşılaştırmaya yardımcı olmaktadır (Kilduff ve Tsai, 2003:30).

Organizasyonlar arasında örgütlenme, mekân ve zamanda ayrılan eylemleri bir araya getirerek ağ oluşturmaları anlamına gelmektedir. Örgütlenme resmi, örgütsel birimlerin ve insanların yaptıkları şeyin sürekli birbirine bağlı ve birbiriyle yeniden bağlantılı olduğu bir süreci ortaya koymaktadır (Lindberd ve Czarniawska, 2006:297). Bir ağa katılan örgütlerin sayısı arttıkça, potansiyel ilişkilerin sayısı katlanarak artmaktadır (Provan ve Kenis, 2007:238-239). Literatürde ağlara kimlerin dahil olacağı tartışmalarının yanı sıra sayı sorusunun da dikkate alınması gerektiği tartışılmıştır. Topluluk ağları üzerine yapılan çalışmalarda, katılımcı örgütler için optimum sayının 35 ila 40 arasında olduğu öne sürülmüştür (Gilchrist, 2000:265).

Bir ağın tanımlayıcı özelliği bağlantılarıdır. Birbirine bağlı bir dizi öge bir ağ oluşturmaktadır (Casson ve Giusta, 2007:224). Literatürde ağların temel özellikleri olarak; ortak bir amaca bağlanmaları, üyelerin gevşek birleşimi ve ağlara katılımın isteğe bağlı olduğu (Mitchell ve Shortell, 2000; Weiner vd., 2000), genellikle coğrafi olarak uzak ve dağılmış oldukları, ağların dikey örgütten ziyade yatay örgüt yapısına sahip oldukları,

hiçbir üye üstün ya da bir başkasına bağımlı olmadıkları, ağların merkezi bir güç kaynağının olmadığı, doğası gereği ademi merkezîyetçi oldukları gösterilmiştir. Ayrıca ağların hiyerarşik olmayan doğası ve kendiliğinden öğrenen örgütler oldukları da vurgulanmaktadır (Alter ve Hage, 1993).

Literatürde ağ işletmelerinin, bilgi paylaşımı ve eğitim yoluyla proaktifliği ve kendi kendini organize etmesi vurgulanmaktadır (Sydow ve Windeler, 1998:269). Aldrich ve Zimmer (1986), Jack ve Anderson (2002:468)'a göre girişimciler finansal veya sosyal değer yaratırlarken sosyal olarak yerleşik oldukları ağlar ile etkileşim halinde olup sosyal bir değer yaratmaktadırlar (Kantur, 2017:179). Uzzi (1997:35) yerleşiklik araştırmasında, sosyal yapının ekonomik hayatı nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olabileceğini savunmuştur. Bununla birlikte yerleşikliğin bir kısıtlama olarakta da hareket edebileceği belirtilmektedir (Uzzi, 1997:52).

## **1.2 Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Yerleşiklik Kavramı**

Örgütleri anlamak için, içinde yerleşik oldukları kurumsal çevrenin anlaşılması gereklidir (Dirlik, 2016:15). Granovetter (1985) ve Uzzi (1997:35)'e göre, örgütler arası ekonomik ilişkiler, ağdaki sosyal ilişkiler içinde yerleşiktir (Canbolat, 2010:3). İşletme örgütlerinin davranışlarının açıklanmasına yönelik tartışmalarda (Aldrich ve Zimmer, 1986; Uzzi, 1997; Jack ve Anderson, 2002; Wang ve Altınay, 2010) ve ağ kuramı çerçevesinde gündeme gelen temel kavramlardan biri de "yerleşiklik" kavramıdır (Kantur, 2017:175).

Granovetter'e (1985:491) göre sosyal ilişkilerin ekonomik kararlar üzerinde önemli etkileri vardır. Bireyleri ya da örgütleri ait oldukları sosyal bağlamdan bağımsız bir biçimde anlamak mümkün değildir (Powell ve Dimaggio, 1991:232). Örgütler, süregelen sosyal ilişkilere o kadar gömülüdür ki bunları bağımsız parçalar olarak birbirinden ayırmak neredeyse olanaksızdır. Ekonomik hareket ile sosyal davranışların iç içe geçmesine "yerleşiklik" adı verilmiştir (Granovetter, 1985:481-482).

Literatürde genel kabul gören kavram, işletme davranışlarının ilişki sistemlerine yerleşik olduğunu ortaya koyan Granovetter (1985)'in yapısal yerleşiklik kavramıdır (Simsek vd., 2003:427). Yapısal yerleşiklik, belirli bir ağ bağlantısını çevreleyen toplumsal yapıya gömülme derecesi ile tanımlanmaktadır (Lynch ve Mors, 2018:2). Granovetter (1985), Gulati ve Gargiulo (1999), Powell vd. (2004) gibi araştırmacılar tarafından örgütsel eylemlerin ilişki ağlarına yerleşik olduğu varsayımı genel kabul görmektedir (Venkatraman ve Lee, 2004:878).

Yerleşiklik kavramı, Polanyi ve Granovetter tarafından ele alınmış ve sonraları yeni ekonomik sosyolojinin temel kavramı haline gelmiştir (Rodrigues, 2004:191). Granovetter'ın (1985:482) yerleşiklik teorisine göre yerleşiklik yani gömülü olma, bireylerin veya işletmelerin ekonomik davranışlarıdır. Yerleşik olmanın nesnelere sosyal ilişki, güven, kültür ve itibar gibi eylem mekanizmalarıdır. Kısacası toplum ekonomik ilişkilerin içine gömülüdür. Polanyi yerleşikliği bir durum olarak tanımlamıştır. Granovetter'e (1985:506) göre ise yerleşiklik dinamik bir süreç olarak incelenmelidir. Çünkü ilişkiler davranışı etkilemekte veya sosyal ilişkiler ekonomik davranışı etkilemektedir (Lin ve Kede, 2011:2). Yerleşiklik perspektifinin temel kabulü, ekonomik eylemin sosyal ilişkilerin yapısı tarafından şekillendirildiği varsayımıdır (Rao vd., 2000:268). Kurumsal yaklaşıma göre, örgütler arası ağ oluşumunu etkileyen bir diğer önemli faktör, kurumsal yerleşikliklerdir (Grandori ve Soda, 1995:190).

Ağlar üzerine yapılan çalışmalarda, daha yapısal olarak yerleşik bir ilişkinin, yerel grup normlarına uymak için sosyal baskılara maruz kaldığı da gösterilmiştir. Yapısal yerleşiklik terimi, ağ kuramından gelir ve bir bağın sosyal ağda birbirine bağlı olduğu anlamına gelmektedir (Moran, 2005). Granovetter'e (1985:482) göre yapısal olarak yerleşik bir bağ çevreleyen yaygın ilgili temasların yoğunluğu ilişkideki etkileşimlerin daha iyi izlenmesini sağlamaktadır (Lynch ve Mors, 2018:4). Yerleşiklik ilişkiye dayanmaktadır. Ağdaki bilgi ve ekonomik ilişkiler, sosyal yapının ve kişiler arası ilişkinin yerleşikliğinden etkilenmektedir (Lin ve Kede, 2011:5). Literatürde geniş bir bakış açısı ile ağ yerleşikliğinin aktörlerin yalnızca birbirlerine değil aynı zamanda daha geniş bir bağlamsal ortama ve zamansal gerçekliğe, geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek zamana bağımlı olduklarını özellikle vurgulayan tartışmalar bulunmaktadır (Halinen ve Törnroos, 1998:188).

Literatürde ekonomik eylemin yerleşikliği bilişsel, kültürel, yapısal ve politik yerleşiklik biçiminde dört farklı şekilde tanımlanmıştır (Dequech, 2003:462). Maksimum yerleşik bir ağ (Ouchi, 1980), tüm değiş tokuşların genelleştirilmiş karşılıklı normları tarafından yönlendirildiği yerdir (Simsek vd., 2003:432). Tripsas ve Gavetti (2000), Gilbert (2005), Koch (2008; 2011) tarafından ortaya konan farklı çalışmalarda, yerleşiklik kurallarına sıkı sıkıya bağlı olan örgütlerin, çevresel değişime cevap veremediğini gösterilmiştir (Schmidt ve Braun, 2015:493). DiMaggio (1994:27-28), yerleşiklik araştırmacılarının sosyal yapıların, ekonomik eylemde bulunmamızı sağlayan kategorileri ve anlayışları nasıl sağladığını açıklamalarını önermiştir (Rao vd., 2000:268). Zukin ve DiMaggio (1990) yerleşikliği dört biçime ayırmıştır; yapısal, bilişsel, politik ve kültürel. Yerleşikliğin son üç alanı, öncelikle yerleşik olma konusundaki sosyal inisiyatif

perspektiflerini yansıtırken, yapısal yerleşiklik temel olarak maddi değişim ilişkilerinin kalite ve ağ mimarisinin ekonomik etkinliği nasıl etkilediği ile ilgilidir (Uzzi, 1997:36). Polanyi (1957) modern pazarların sosyal yapısını tanımlamak için yerleşik olma kavramını kullanmış, Schumpeter (1950) ve Granovetter (1985) özellikle endüstriyel ağlar üzerindeki araştırmaları teşvik ederek ekonomik faaliyetler üzerindeki güçlü etkisini ortaya koymuşlardır (Uzzi, 1997:35).

Aktörler birbirleriyle güven ve bilgi değişimini içeren, yerleşik sosyal veya ekonomik ağ ilişkileri içine girerler (Gulati,1999:400). Yerleşik bağlar, ortaklar arasında daha fazla bilgi alışverişi yapılmasını teşvik eder, bu da ittifakın başarısını ve bunlara giren işletmelerin performansını etkileyebilmektedir (Gulati, 1998:298). Yerleşik bağlar, emsali bağlara kıyasla daha yüksek düzeyde güven, daha zengin bilgi aktarımı ve daha fazla sorun çözme kabiliyetiyle karakterize edilmiştir (Kilduff ve Brass, 2010:324).

Yerleşiklik ilkesi bazı araştırmacılar tarafından, ekonomik ve sosyal eylemlerin bir türü olduğu, ekonomik eylemin sosyal olarak yapılandırıldığı ve ekonomik kurumların sosyal oluşumlar olduğu tezleri üzerine temellendirilmiştir (Swedberg ve Granovetter, 1992:6). İlişkisel ve yapısal yerleşiklik perspektifleri, sosyal ağların belirli aktörlere verebileceği enformasyonel avantajları vurgulamaktadır (Gulati, 1998:297). Genel yerleşiklik kavramını ele alan Uzzi (1996:675) yapısal yerleşikliğe de odaklanmıştır. Ayrıca Uzzi (1997:57) yüksek yerleşik olmanın paradoksal olarak bir örgütün kapasitesini azaltabileceğini belirtmiştir (Venkatraman ve Lee, 2004:878). Yapısal yerleşiklik, ittifaktaki partnerin seçimini de etkileyebilmektedir (Gulati, 1998:300). Bazı araştırmacılar tarafından, sosyal yerleşikliğin ticari bir ilişkinin sonucu olmadığı, yerleşikliğin daha önceden var olduğunu ve ticari ilişkiyi şekillendirdiğini belirtilmiştir (Whiteman ve Cooper, 2000:1267).

Yapısal yerleşiklik yaklaşımı, ağ düzeneklerine odaklanması ile dış kaynakların rekabetçi davranışı nasıl etkileyeceğini ifade etmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001:432). Bazı araştırmacılar tarafından yerleşiklik ilişkilerindeki karşılıklı güven beklentilerinin, suiistimal olasılığını ortaya çıkarabileceği iddia edilmiştir (Uzzi, 1999:483-484). Ağ düzeneğindeki aktörlerin fırsatçı davranışlarının kısıtlanacağı ve ortak beklentilerle uyumlu olmayan davranışların ise diğerleri tarafından toplu olarak cezalandırılacağı iddia edilmiştir (Lin, 2006:554).

İşletmelerin sosyal ağlarındaki yerleşikliğin önemli bir etkisi, işletmeler arasındaki güvenin artmasıdır. Barney ve Hansen (1994:176)'e göre işletmeler arasındaki güven, bir partnerin diğer tarafın güvenlik açıklarından yararlanmayacağına olan güvenini ifade

etmektedir (Gulati, 1998:303). Güven bağları yoğun olmalıdır, böylece güven algıları ağ üyeleri arasında paylaşılmaktadır (Provan ve Kenis, 2007:238). Aktörler arasındaki davranışlar, ilişkilere bağlı olarak kurulmuş ağ düzeneklerine yerleşiktir ve bu durum sosyal yaşamda bir güven oluşturulmasında önemlidir (Granovetter, 1985:504). Ağ düzeneği içerisinde ortaya çıkan güvene dayalı ilişkiler, aktörlerin fırsatçı davranışlarını ve suiistimallerini engelleyen bir etki yaratmaktadır (Uzzi, 1999:483).

## **2. KAYNAKLARA ULAŞMA ARACI OLARAK SOSYAL AĞLAR**

Sosyal ağlar, iş insanlarının başarılı olabilmeleri için gerekli kaynakları elde etmelerine olanak sağlayan kanallardır (Kristiansen, 2004:1150). Örgütler arası ağ ilişkileri, kaynaklara erişimin bir yolu olarak görülmektedir (Baum ve Oliver, 1991:193). Yüksek bir ağ konumuna sahip işletmeler sadece kaynaklara erişmemekte ya da hedef pazara daha hızlı ulaşmamakta, aynı zamanda kaynakların üzerinde daha fazla kontrol sahibi de olabilmektedirler (Dong vd., 2018:177). Ağ örgütlerinde merkezi konumda olmanın, kritik kaynaklara ulaşma ve elde etme açısından (Brass, 1984:520) önemli olduğuna işaret edilmiştir (Canbolat, 2014:36).

Stratejik ağların üyelerinin gelirleri paylaşabileceği, riskleri dağıtabileceği, iletişimi artırabileceği ve tamamlayıcı varlık, beceri ve bilgiye erişim sağlayabileceği göz önüne alındığında (Basole, 2016), stratejik ağların kurulması, işletmelerin işlem maliyetlerini düşürebilmektedir (Jarillo, 1988). Bazı araştırmacılar tarafından ağın kaynakları verimli bir şekilde tahsis edebildiği öne sürülmektedir (Dougherty ve Dunne, 2011). Dahası stratejik ağlar, bilgi paylaşımını kolaylaştırmasına, çeşitli kaynakların değiş tokuşuna katkıda bulunmasına, yenilikçiliği hızlandırmasına ve böylece rekabet avantajı elde etmesine ve yeniliklere ilham vermesine yardımcı olabilmektedir (Xie ve Gao, 2018:812). Stratejik ağların oluşturulmasının önemli unsurları; güven ve bağımlılığın geliştirilmesidir (Jussila vd., 2016:578). Granovetter (1973), Ingram ve Roberts (2000) sosyal sermaye kuramıyla, sosyal bağların bir bilgi kaynağı olabildiği belirtmiştir (Bourdil ve Geraudel, 2016:268). Yüksek sosyal sermayeye sahip kişi, bilgiye, kaynaklara, desteğe vb. erişim sağlayan zengin sosyal bağlantılara sahip kişidir ve ağ bağları kurduklarında sosyal sermayenin avantajlarından yararlanabilirler (Provan ve Lemaire, 2012:639).

Powell ve Grodall (2005:59-60), Ahuja (2000) ve Tsai (2001) gibi literatürdeki pek çok çalışmada iş insanlarının merkezde konumlanmasının çeşitli bilgi ve tecrübeye ulaşmalarında çeşitli avantajlar sağladığı yönünde tartışmalar vardır. Merkezilik, sosyal

ağın önemli bir yapısal özelliğidir (Freeman, 1979:215). Oliver (1990) gibi örgüt kuramcılarının tarafından işletmelerin pazardaki belirsizliği azaltan meşruiyet ve istikrar nedenlerinden ötürü ağlarda baskın ya da daha merkezi bir aktöre çekildikleri fikri desteklenmiştir (Venkatraman ve Lee, 2004:879). Bir ağdaki ortaklar, ağdaki diğerleri tarafından kontrol edilen kaynaklara bağımlılık kurarlar (Johanson ve Mattsson, 1987) ve bu kaynakların gelecekte kullanılmasını sağlamak için kendilerini konumlandırırlar (Borch ve Arthur, 1995:422).

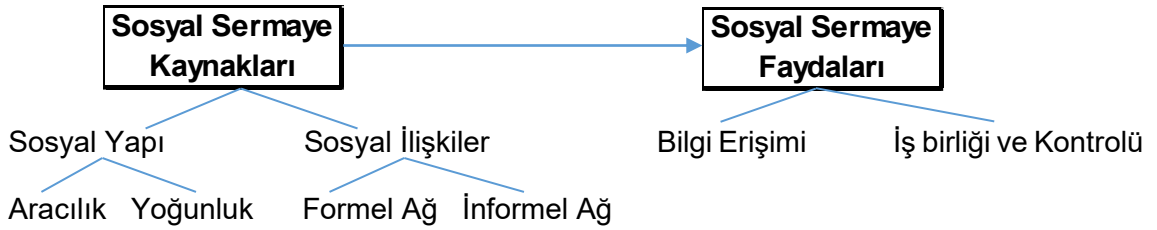
Ağ işletmeleri, ağlara girmek veya kurmak için çok sayıda motiveye sahip olabilmektedirler. Bir işletmenin kendi dağıtım kanallarını, lojistik ağını, üretim tesisini ve araştırma geliştirme işlevini oluşturmasında her zaman bir maliyet ve risk olduğu iddia edilmektedir (Hinterhuber ve Hirsch, 1998:187). Literatürdeki tartışmalarda işletmeler arası ilişkilerin, işletmelerin kritik kaynaklara ulaşmalarına ve rekabetçi avantajlar yaratmalarına olanak sağladığı öne sürülmektedir (Demirkan ve Deeds, 2007:1).

Kaynaklara erişim küreselleştikten ve kaynaklar dikey olarak bütünleşik bir gövdeden değil birden çok örgüt kaynağından geldiğinden, genellikle bir ağ çözümü istenmektedir. Ağlar içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin ve tüketicilerin bireyselleştirilmiş taleplerini karşılamak için kaynakları sürekli olarak yeniden birleştirebileceği varsayılmaktadır (Raab vd., 2015:480). Gulati vd. (2011) tarafından, ağın birleşimlerinin kombinasyonlarının örgütler için sinerji yarattığı öne sürülmüştür (Alinaghian ve Razmdoost, 2018:81). Granovetter (1983:202)'e göre ağlar, sorunları çözmek ve fırsatları değerlendirmek için bilgiye veya deneyime erişim sağlayarak, kurumsal destek boşluklarını doldurmaktadır (Upton vd., 2017:199). Bazı araştırmacılara göre ağ avantajı, zayıflığı telafi etmez, kümülatif avantaj için bir mekanizmadır, zaten iyi olan işletmelerin başarısını artırmaktadır (Zhao ve Burt, 2018:377). Ağlar hem uzmanlaşmanın hem de çeşitliliğin yararını sunar. Aynı zamanda ağlar örgütler arasındaki davranışları koordine etmek için yeteneklerde sunmaktadır (Kogut, 2000:407-408).

Ağlar, çoğu durumda işletmelerin gerekli olan dış kaynaklara erişmek için kullandıkları bir yöntemdir (Jarrillo, 1988:39). Genel olarak örgütler teknolojik kabiliyetler de dahil olmak üzere faktör piyasalarında bulunmayan kritik kaynakların elde edilmesi (Hagedoorn, 1993), yüksek girişim engelleri olan piyasalara erişim (Baum vd., 2000) ve meşruiyet (Baum ve Oliver, 1991) için stratejik bir faktör olmaktadır (Bae ve Gargiulo, 2003:3). Örgütler kritik kaynaklara erişmek için birbirleriyle ittifaklar kurarlar ancak iş birliği yapacak kişileri belirlemek için önceki ittifak ağından gelen bilgilere

dayanmaktadır (Gulati ve Gargiulo, 1999:1439). Ağ ilişkileri yoluyla ilgili bilgiye ve kaynaklara sahip olmanın; piyasa sistemine ve içsel büyümeye göre daha kolay, daha hızlı ve daha az masraflı olacağı iddia edilmektedir (Park, 1996:804).

Sosyal sermaye kavramı, ağ ilişkileri yoluyla elde edilebilecek kaynakları tanımlayarak örgüt araştırmalarına farklı bir katkı sağlamıştır (Bueno vd., 2004:557). Bireylerin ilişki ağlarından edinerek sahip oldukları mevcut ve potansiyel kaynaklar toplamı sosyal sermaye olarak ifade edilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:243). Adler ve Kwon (2002:18)'e göre ilişki yöneticilerinin sosyal ağlarda üyeliği, sosyal sermaye yaratmaktadır (Gonzalez vd., 2014:76). Putnam (1995) ise sosyal sermayeyi, ortak fayda için eş güdümü ve iş birliğini kolaylaştıran sosyal ağlar olarak tanımlamaktadır (Özen ve Aslan, 2006:133). Putnam'a göre aktörler birden çok ağa üye olarak, örgütler arası ağları aracılığı ile artırdıkları sosyal sermayeleriyle ekonomik ve beşerî sermayelerinin faydalarını artırmaktadırlar (Putnam, 2000:319).



**Şekil 1: Sosyal Sermayenin Kavramsal Bir Modeli (Gonzalez vd., 2014:77)**

Yukarıdaki Şekil 1'de görüldüğü gibi sosyal sermaye, bilgi ve iş birliği gibi sosyal faydaları ve sosyal ilişkileri de içeren kaynaklardan oluşmaktadır. Sosyal sermaye, sosyal bağlarda yerleşik bulunan ve sosyal ilişkiler ağlarındaki bağlantılar aracılığı ile kaynaklara erişebilir ve harekete geçirebilmektedir (Lin vd., 2001:12). Burt ve Lin (2001), sosyal sermayeyi ağ yoluyla aktörlere sağlanan bir kaynak olarak yorumlamışlardır. Sosyal sermaye, ağ aracılığıyla fayda sağlamak beklentisi ile aktörlerin ilişkilerine bir yatırım olarak görülmektedir (Lin, 2001:19-25). İş insanları, kritik noktalardaki aktörlerle sosyal ilişkilerini artırarak çıkar sağlama ve avantaj elde etme yoluyla sosyal sermayelerini artırmaktadırlar (Sözen, 2007:69). Bazı araştırma sonuçlarında hem karşılıklı bağımlılığın hem de ağ yerleşikliğinin yeni ittifaklar oluşumuna önemli etkisi olduğu gösterilmiştir (Gulati ve Gargiulo, 1999:1476).

Literatürde Huxham ve Vangen (2005) gibi araştırmacılar tarafından ağlar sıklıkla esnek formlar olarak tartışılmıştır. Kapucu ve Van Wart (2006:297)'a göre ağlar aracılığı ile örgütler, hiyerarşilerin kolayca başaramadığı kombine kaynak ve uzmanlık gereken özel hedeflere ulaşmak için birbiriyle hızlı ve etkili bir şekilde çalışabilmektedirler.



Paylaşılan yönetim ağları son derece esnek ve uyarlanabilir. Çünkü katılımcılar tarafından sürekli olarak şekillendirilebilirler (Provan ve Kenis, 2007:244-245). Ağların, örgütlerin çevrelerinin türbülansı ve karmaşıklığıyla başa çıkmalarını sağlayabileceği öne sürülmüştür (Gray ve Wood, 1991:3). Aktörler birbirleriyle sosyal etkileşim ve iş birliği içerisine girerek ve arzı veya talebi denetim altına alarak ya da tekeli bir yapı oluşturarak diğerlerinin piyasaya girişlerini engelleyebilmektedirler (Granovetter, 1985:484).

Güçlü bağların, belirsizlikleri azaltarak tarafların kaynaklarının paylaşılmasını sağlayabileceğinden taraflar arasındaki güveni artırabileceği iddia edilmektedir (Gargulio ve Benassi, 2000:184). Coleman'a (1990:97) göre güven, özellikle sosyal sermayeyi güçlendirmeye ve inşa etmeye hizmet edebilecek değişimleri harekete geçirmektedir. Nahapiet ve Ghoshal'nın (1998:243) öne sürdüğü gibi güven, başkalarıyla sosyal etkileşim yoluyla değer beklentisini yaratmakta ve böylece aktörlerin ilişkilerini derinleştirmeye ve etkileşimleri sürdürmeye motive etmektedir (Moran, 2005:1136).

### **3. STRATEJİK REKABET AVANTAJI YARATMA ARACI OLARAK SOSYAL AĞLAR**

Stratejik perspektifle incelenen ağlar, yöneticilerin veya girişimcilerin işletmelerini daha güçlü bir rekabetçi duruşa sokmaları için kullanabilecekleri bir örgütlenme biçimi olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu nedenle stratejik terimi ağlara eklenmiştir (Jarillo, 1988:32). Stratejik ağ perspektifi 2003-2007 yılları arasında Möller ve meslektaşları tarafından tanıtılmıştır (Möller ve Halinen, 2017:6). Stratejik bir ağ, oluşturulabilecek daha fazla iş birliği biçimini göstermektedir (Hinterhuber ve Hirsch, 1998:186). İşletmelerin esneklik oluşturmak, harekete geçmek, birbirinden öğrenmek ve ortak deneyimlere katılmak gibi nedenlerle stratejik ağlar oluşturduklarını iddia eden çalışmalar yapılmıştır (Brown, 2015).

İşletmelerin ağlarını tasarlarırken, gelecekteki eylemlerini ve kanal fırsatlarını göz önünde bulundurarak proaktif olabildikleri iddia edilmiştir (Gulati, 1998:311). Ekonomik ortam daha rekabetçi hale geldikçe, işletmenin ağının daha fazla stratejik öneme sahip olacağını iddia eden çalışmalar da ortaya konmuştur (Gulati vd., 2000:204). Gelecek için kritik bir başarı faktörünün, stratejik ağlar inşa etme ve geliştirme yeteneği olacağı iddia edilmektedir. Akademik literatür, henüz daha yeni stratejik ağ oluşturma sürecini, sistematik bir yönetim aracı olarak önermektedir (Partanen ve Möller, 2012:481). Hem bilim adamları hem de uygulayıcılar tarafından ağlar, çok örgütlü bir yönetişimin önemli bir biçimi olarak yaygın bir şekilde tanınmıştır (Provan ve Kenis, 2007:229). 1990'lı

yıllardan itibaren hem yayın hem de hacim olarak yeni perspektifler açısından ağ yönetimi üzerine araştırmalar gelişmiştir (Möller ve Halinen, 2017:6).

Gulati, Nohria ve Zaheer (2000:204) ve Jarillo (1988:38) gibi araştırmacılara göre stratejik ilişkiler stratejik ağların hayati bileşenleridir (Xie ve Gao, 2018:816) ve ağların stratejik kullanımı önem arz etmektedir (Steen vd., 2006:308). Stratejik ağlar, bir işletmenin rekabetçi konumunu iyileştirmenin veya değiştirmenin bir avantajıdır. Ağın stratejik etkileri işletmeler için önemli kabul edilmektedir (Hinterhuber ve Hirsch, 1998:190).

Stratejik yönetim perspektifini temsil eden Brandenburger ve Nalebuff (1996), Dyer ve Nobeoka (2000), Möller vd. (2005) gibi akademisyenler, kaynaklar ve yetenekler gibi kavramları stratejik ağlarla ilişkilendirmişlerdir. Stratejik ağlar çerçevesinde işletme örgütleri, hem yatay (örneğin rakipler, kamu kurumları, araştırma kurumları) hem de dikey aktörler (tedarikçiler, taşeronlar, dağıtıcılar) ile stratejik ilişki kurmakta ve yönetmektedirler (Partanen ve Möller, 2012:482). Bazı araştırmacılar tarafından stratejik ağlar bazen uzun vadeli çabalar olarak düşünülebilirken (Jarillo, 1988), Möller, Rajala ve Svahn (2005) gibi araştırmacılar tarafından stratejik ağlar, stratejik amaçlara ve aktör etkileşimleri için belirli bir bağlama dayalı olarak daha geniş ortaya çıkan ağlardan ayırt edilebilmektedir (Bayne vd., 2017:135).

Çok sayıda yapısal boşluğa sahip ağlar birçok fırsatı barındırır. Fırsatlar sunan bu ağlar girişimci ağlar olarak tanımlanmıştır. Burt (1997) girişimcileri, boşluklara hâkim olan ve iletişim becerilerine sahip bireyler olarak tanımlamıştır. Ağ düzeneğindeki yapısal boşluklardaki aracılık faaliyetlerinin, aktörlere rekabet avantajı sağladığı iddia edilmiştir (Burt, 2004:356). Girişimci iş insanlarının, güçlü bağlantılara ve ağlara sahip, sonuç odaklı, statükoya ve bürokrasiye karşı olan aktörler oldukları varsayılır (Jeffrey, 2000:59-60).

Literatürde örgütsel alanda aktörlerin konumu ve merkez çevre ikiliği üzerinden de tartışılmaktadır. Diğer bir deyişle belli bir ağda yer alan örgütlerin elde ettikleri rekabet avantajının merkezde ya da çevrede konumlanmalarına göre değişip değişmediği sorusundan hareket edilmektedir. Merkezde ya da çevrede olanlar sosyal ağları itibariyle, kullanım ve avantaj devşirme açısından farklılaşabilmektedir. Aracı konumdaki aktör, gerçekteşirmiş olduğu köprü görevinden önemli çıkarımlar elde etmekte ve sahip olduğu pozisyon, onun örgütsel alanda avantajlı bir noktaya gelmesine yol açmaktadır (Burt, 2004:356). Burt ABD'deki araştırmasında ağlar içerisinde önemli konumda olan aktörlerin diğerlerine göre daha çok fayda sağladıklarını tespit etmiştir (Burt, 1997:359).

Literatürdeki stratejik ağların varlık sebepleri ve ağların stratejik perspektiften gerekliliğini savunan tartışmalar ortaya konulmuştur. Literatürde Jarillo (1988:39), Alter ve Hage (1993:231) gibi bazı araştırmacılara göre ağ, rekabet avantajı sağladığından hızlı bir şekilde benimsenecek bir örgütsel yenilik olarak görülmüştür. Stratejik ağlar bir kaynak olarak işletmelerin bilgi yönetim yeteneklerini geliştirebilmelerine ve yeni ürünlerin gelişimini teşvik etmelerine ve böylelikle yeniliklere imkân sağlayabilmektedir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996:140). Öberg, Shih ve Chou (2016:124)'a göre genel olarak stratejik ağlar, işletmelerin sürdürülebilir kalkınmasını ve yenilikçiliği iyileştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Xie ve Gao, 2018:811).

#### **4. MEŞRUIYET ELDE ETME ARACI OLARAK SOSYAL AĞLAR**

Literatürdeki tartışmalarda ağların kişiler arası ve örgütler arası güven oluşturmadaki ve dolayısıyla sosyal sermaye stokunu artırmadaki yararı üzerinde durulmaktadır (Casson ve Giusta, 2007:220). Meşruiyet kazanabilmek için örgütler, içinde buldukları sosyal sistem içerisinde kabul edilebilir davranış normları ile örgütsel faaliyetleri arasında bir uyum sağlamaya çalışırlar (Dowling ve Pfeffer, 1975:122). Yeni kurumsalcı kuramın öne sürdüğü meşruiyet kavramı da örgütlerin bağımlılığı üzerinde etkili bir faktördür (Yeloğlu, 2005:14). Stratejik bir ağ içerisindeki ortaklar öngörülemez faydaları ve maliyetlerini paylaşmak için birbirlerine güvenmelidir (Borch ve Arthur, 1995:422). Kurumsal yaklaşıma göre örgütsel meşruiyet daha çok, sosyal olarak inşa edilen bir olgudur (Suchman, 1995:574). Kurumsal yaklaşımda, örgütler arası ağ ilişkilerinde bağımlılık temel kavram olarak ele alınmış, ancak bağımlılık sadece işlemlerden veya malzeme kaynaklarından dolayı değil, meşruiyet için en önemli kaynak olarak gösterilmiştir (Grandori ve Soda, 1995:190).

Kurumsal yaklaşımda, örgütler arası ağ ilişkilerinde bağımlılık temel kavram olarak ele alınmış ancak sadece işlemler veya temel girdiler değil, meşruiyet de önemli kaynaklardan biri olarak gösterilmiştir (Grandori ve Soda, 1995:190). Sosyal ağlar, girişimcilerin güvenilir insanlarla iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. Güven inşa etmek için hayır kurumları, spor kulüpleri ve hobi kulüplerine üye olmak yararlı ağ türleri olarak görülmektedir (Casson ve Giusta, 2007:231).

Kurumsal yaklaşıma göre örgütsel meşruiyet daha çok, sosyal olarak inşa edilen bir olgudur (Suchman, 1995:574). Bir ağ katılımcısının en az beş birbiriyle ilişkili ancak farklı güç kaynağı olduğu iddia edilmektedir. Bunlar; ekonomik taban, teknoloji, uzmanlık,

güven ve meşruluk biçiminde tanımlanmaktadır (Thorelli, 1986:40). Özellikle stratejik ağlardaki işletmeler, ağ uygulamalarının kabul edilebilirliğini sağlamak için ekonomik eylem ve mevcut meşruiyet kurallarıyla uyumlu bir tür örgütsel rasyonellik kurmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin veya ağların örgütlenmesinde kullanılan meşrulaştırma biçimleri, bu etkinliğin kendisi meşruiyet biçimlerini şekillendirdiği ölçüde, farklı bir ağ etkinliği oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Yani meşruiyet ve etkililik, aynı zamanda karşılıklı olarak birbiriyle ilişkilendirilmektedir (Sydow ve Windeler, 1998:278).

Ağ aynı zamanda belirleyici, organize edici ve meşrulaştırıcı bir nesneye dönüşür (Sydow ve Windeler, 1998:267). Ağ örgütlerinde ana koordinasyon mekanizması güvendir (Miersch, 2017:480). Ağ elemanlarının iç meşruiyet ihtiyaçlarının dış taleplerle karşı karşıya kalmasıyla gerilimler ortaya çıkmaktadır. Etkin ağ yönetimi hem iç hem de dış meşruiyet gereksinimlerine yanıt veren yapı anlamına gelmektedir (Provan ve Kenis, 2007:244). Human ve Provan (2000:328), Ritvala ve Salmi (2010:903)'a göre iç meşruiyet algıları, uzun vadeli sürdürülebilirlik için önemlidir ve katılımcıların kendilerinin ve başkalarının alabileceği faydaları, kolektif bir anlayış geliştirmelerini gerektirmektedir. Provan ve Lemaire (2012:640)'e göre güven, stratejik ağ verimliliğine ulaşmak için gereken ağ yönetimini ve iç meşruluğu kolaylaştırmaktadır (Bayne vd., 2017:136-137).

Sosyal ağ teorileri, işlem maliyetleri yaklaşımının tersine güveni ve fırsatçı davranmamayı vurgulamaktadır. Güven eksikliği işlem maliyetlerinin en önemli nedenidir. Williamson (1979:243-244)'a göre güven kavramı, fırsat ve işlem maliyetlerinin incelenmesinde de merkezi bir kavramdır. Güven oluşturabilmek, bu maliyetleri düşürmek ve ağın ekonomik olarak uygulanabilirliğini sağlamak temel girişimcilik becerisidir. Örgütlerin sorunsuz ve etkili işleyişine duyulan güvenin önemi Barnes (1981) tarafından tartışılmıştır. Driscoll (1978:44-45), güvenilir bir ortamın, karar alma sürecinde katılımından ziyade iş tatmininde daha önemli olduğuna dair kanıtlar bulmuştur. Zand (1972:230) ve Boss (1978:332) tarafından onaylanan ampirik kanıtlarda, bir güven atmosferinin aslında daha verimli problem çözme için elverişli olduğu bulunmuştur (Jarillo, 1988:36-37). Güvenirlik ve istikrarın, işlerin yerine getirilmesinde yeni ağ arayışını, öğrenmeyi ve bilgi alışverişini teşvik ettiği ve kesin bir güven oluşturduğu iddia edilmektedir (Powell, 1990:305).

Genel ağ literatüründe Larson (1992), Powell (1990) ve Uzzi (1997) gibi araştırmacılar tarafından ağ açısından kritik olan güven sık sık tartışılmıştır. Perrone, Zaheer ve McEvily (2003:422)'e göre temel olarak güven, bir diğersinin niyetleri veya davranışları hakkında olumlu beklentilere dayanarak savunmasızlığı kabul etme isteğini

yansıtan bir ilişkinin yönü olarak açıklanabilmektedir (Provan ve Kenis, 2007:237). Ağ ortaklarının ilişkileri güvene dayanmaktadır (Higgins ve Maciariello, 2004:226). Ağ ilişkilerinde güven meselesi önemlidir ve insanların etkileşimleri ve sosyokültürel temel gibi bağlamsal yönlerini de etkilemektedir (Borch ve Arthur, 1995:419). İnsanlar, büyük kararlar alma konusunda yardım almak için ağlarında başkalarına güvenme eğilimindedirler (Kilduff ve Tsai, 2003:5). Yönetim literatüründeki araştırmalarda, bilgi paylaşımı faaliyetleri yoluyla güven geliştirme olasılığının arttığı gösterilmektedir (Alter ve Hage, 1993:24). İş insanlarının tavsiye, güven ve iş birliği ilişkilerinin ağlarda kurulan arkadaşlık bağları ile gelişmesi beklenir (Lazega, 2001:96-97).

Agranoff (2006:57) gibi bazı araştırmacılara göre ağların etkili bir şekilde işlemesi için, açık iş birliği anlaşmaları ve iş birliği için resmi kuralların oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Anlaşmalar resmi veya gayri resmî olabilmektedir. Ojasalo (2008:71)'e göre bir ağdaki güven seviyesi ne kadar yüksekse, resmileştirilmiş kural ve sözleşmelere olan gereksinimde o kadar düşük olmaktadır. Ancak Choi ve Hong (2002:470)'e göre çok fazla resmiyet esneksizliğe ve katılığa yol açabilmektedir (Planko vd., 2017:40).

Örgütler belirli ağlarda ağ içindeki diğer örgütlerle karşılıklı meşrulaşmaktadırlar (Grandori ve Soda, 1995:190). Bazı araştırmalarda örgütlerin kendilerinden yüksek statüde meşrulaşmış örgütlerle ilişki kurmak istedikleri belirtilmiştir (Podolny ve Page, 1998:64-65). Sivadas ve Dwyer (2000:32), Naudé ve Buttle (2000:353), Das ve Teng (2001:257) gibi araştırmacılara göre örgütler arası iş birliği için başlıca başarı faktörlerinden biri, güveni geliştirme becerisidir. Taraflar arası güven adım adım ve zaman içinde artarken, taraflar aynı zamanda taahhüt seviyesi ile iş birliğinin yararları arasında bir denge kurmaktadır (Partanen ve Möller, 2012:485). İki taraf arasında güvenin oluşması için sıklıkla etkileşim içerisine girilmesi gerektiği iddia edilmiştir (Burt, 2005:101).

Güven, özellikle sosyal sermayeyi güçlendirmeye ve inşa etmeye hizmet edebilecek değişimleri harekete geçirebilmekte (Coleman, 1990) ve başkalarıyla sosyal etkileşim yoluyla değer beklentisini yaratmakta (Nahapiet ve Ghoshal, 1998) ve böylece aktörlerin ilişkilerini derinleştirmeye ve etkileşimleri sürdürmeye motive etmektedir (Moran, 2005:1136). Son derece belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren örgütler, sosyal meşruiyetlerini geliştirmek ve dış ortamlardaki değişiklikler hakkında daha iyi tahminler yapmak için sosyal ağlar kurma eğilimindedirler. Ancak bunlar bir işletmenin ağının ötesinde yeni bilgi arayışını veya yeni girişimler üstlenmesini engelleyebilmektedir

(Perez vd., 2014:861). Bazı araştırmalarda, girişimcilerin işlerini yürütmede tanıdık referansların önemine vurgu yapılmıştır (iti ve Coşkun, 2012:147).

Porter ve Powell (2006), rgtler veya aktörlerin görevlerinin sadece insan kaynakları uygulamalarından, verimlilikten, performanstan veya çeşitlenmeden ibaret olmadığını aynı zamanda belirli ilişkiler ağında ve karşılıklı faydalara sebep olan kurallar dahilinde farklı aktörlerle etkileşim içerisinde bulduklarını iddia etmişlerdir. Aktörler arası bu etkileşim örgütlerin yeterli refah düzeyine ve hatta meşruiyete ulaşmasını sağlamak adına da önemlidir (Kırkbeşoğlu ve Sözen, 2009:96). Galaskiewicz ve Wasserman (1989:456)'e göre, ağ içindeki örgütler çevreye uyum gösterirken, çevredeki benzer ağ örgütlerden etkilenmekte, onları taklit etmekte ve eş biçimli yapılar sergilemektedir. Diğer taraftan aktörlerin güçlü ilişkileri aktörler arasındaki güven sorununu da ortadan kaldırmakta ve bağlar kuvvetlendikçe eş biçimlilik hızlanmaktadır (Canbolat, 2010:3-4).

Örgüt kuramları literatüründe işletme örgütlerinin davranışlarını açıklamak üzere geliştirilen kuramlardan biri olan sosyal ağ kuramı, girişimcilerin sosyal ağlara katılımının örgütlerin performansları üzerinde olumlu etkiler yaratabildiğini ileri sürmektedir. Yukarıda anlatıla geldiği üzere örgütler, ihtiyaç duydukları temel kaynaklara ulaşabilmek, stratejik rekabet avantajı devşirebilmek ve meşruiyet elde edebilmek amacıyla sosyal ağlar oluşturmakta veya girişimcileri ya da tepe yöneticileri üzerinden bu ağlara dahil olmaktadır. Öte yandan sosyal yerleşiklik olgusu da bu tür ağların niteliğinin ve ağlara katılım amaçlarının, diğer iktisadi eylemlerde olduğu gibi gömülü olduğu yerel bağlam tarafından biçimlendiğini ne sürmektedir.

Bu kuramsal arka plandan yola çıkararak, Türkiye bağlamında işletme organizasyonlarını temsil eden girişimcilerin katıldıkları sosyal ağların niteliğinin ve bu ağlara dahil olma amaçlarının sosyal ağ kuramının geliştirildiği ve ağırlıkla araştırıldığı Anglo Sakson kültürüne dahil ülkelerden farklı olup olmayacağı sorusu gündeme getirilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, girişimcilerin sosyal ağlara katılma gerekçelerinde gözlemlenen ve beklenen değişkenlikler, sosyal yerleşiklik kuramı çerçevesinde tartışılmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLERİN SOSYAL AĞLARA KATILIM GEREKÇELERİNDEKİ DEĞİŞİMLER: SOSYAL YERLEŞİKLİK KURAMI TEMELİNDE BİR TARTIŞMA

Sosyal ağ literatüründe kaynaklara ulaşmak, güç elde etmek, meşruiyet elde etmek gibi gerekçelerin ağlara katılım nedenleri olarak ileri sürülmektedir. Öte yandan, ağlara katılım nedenlerinin bağlama göre değiştiği ve sosyal ağlara katılım düzeyi ya da katılınan sosyal ağların niteliğinin formal ya da informal olmasının bağlama yerleşik bir mesele olduğu belirtilmektedir. Birley (1985), Smeltzer vd. (1991), Singh vd. (1999) ve Hoang ve Young (2000) gibi araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bir dizi çalışmada, iş insanlarının fikir edinmek, girişimcilik fırsatlarını tanımak ve bilgi toplamak için ağları sürekli olarak kullandıkları iddia edilmektedir (Hoang ve Antoncic, 2003:169).

Girişimcilik, bağlamında yerleşik olan sosyal bir süreçtir (Sousa vd., 2008:231) ve iş insanlarının ağları işletmeleri için önemli bir kaynak olduğu iddia edilmektedir. İş ve kişisel çevreleriyle iyi ilişkileri bulunan iş insanları, ağlarından destek, bilgi, tavsiye gibi önemli faydalar elde edebilmektedirler (Robinson, 2011:182). Ekonomik eylemin sosyal yapıya yerleşik olduğu fikri, sosyal ilişkilerin ekonomik davranış üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri konusundaki tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Çoğu örgüt kuramcısı, sosyal yapının ekonomik davranışta önemli bir rol oynadığını savunurken, birçok iktisat kuramcısı da sosyal ilişkilerin ekonomik işlemleri minimum düzeyde etkilediğini veya Peterson ve Rajan (1994) gibi bazı araştırmacılar da işlemi piyasadan koruyarak verimsizlikler yarattığını iddia etmişlerdir (Uzzi, 1997:35).

Bazı araştırmacıların çalışmalarında, girişimcilerin ve yeni işletmelerin hayatta kalmak için ağlara girmeleri gerektiği iddia edilmiştir (Huggins, 2000:112). Szarka (1990), Brüderl ve Preisendörfer (1998) gibi araştırmacılar girişimcilerin ağ kurması gerektiğini iddia ederlerken, Arocena (1984) gibi diğer araştırmacılar ise yeni işletmelerin başarısı ya da başarısızlığının kurucuları tarafından geliştirilen ağlara bağlı olduğu öne sürmektedir (Dodd, Jack ve Anderson, 2002:213). Literatürde ağ kurmanın güç ve politikaya odaklanma ve fırsat yaratma konusunda bir strateji olduğunu öne süren araştırmalar da bulunmaktadır (Wolf ve Kim, 2012:45).

Bu açılımda esas alınan soru, girişimcilerin sosyal ağlarının niteliğinin, diğer bir deyişle hangi sosyal ağlara katıldıklarının, bu konudaki seçimi hangi kriterlere göre yaptıklarının ve sosyal ağlardan beklenti ya da kazanımlarının bağlamsal değişkenlik

gösterip göstermediğidir. Girişimcilerin, farklı kültürel ve kurumsal bağlamlarda farklı aktörlerle sosyal ağlar oluşturmaları beklenebilir. Örneğin hemşehrlik bağı, Türkiye'ye özgü bir sosyal ilişki biçimidir. Benzer biçimde dini inançlar ve topluluklar da hem kültürel hem ekonomik temelde birçok sosyal bağlantıya temel oluşturabilmektedir. Bu nedenle söz konusu araştırma, Türk iş insanlarının sosyal ağ özelliklerini ve bu ağlara dahil olma nedenlerini tespit etmeye yönelmektedir.

Girişimcilerin hangi temelde sosyal ağlar oluşturdukları, farklı ülkelerde yapılan araştırmalar ile incelenmiştir. Marsden (1988:57) ve McPherson vd. (2001:416) gibi araştırmacılar tarafından, aynı dine ve etnik kökene sahip, aynı eğitim seviyesinde, aynı işletme ve endüstrilerde deneyime sahip bireylerin kendilerine benzer başkalarıyla sosyal alanda da var olma eğiliminde oldukları tespit edilmektedir. Blau (1977) tarafından sosyal alanda yakınlığın önemi açıklanırken, aynı demografik kategorilerdekiler ve benzer geçmişe sahip olanların aynı ilgi alanlarına sahip olma ve aynı organizasyonlara ait olma eğiliminde oldukları iddia edilmiştir (Sorenson, 2018:532). Marsden (1988:58) genel sosyal araştırmasından elde edilen verilerde akrabalık kalıpları ve sosyal mesafe incelemiştir. Toplumsal sınıf oluşturan değişkenler olarak yaş, eğitim, ırk/etnik köken, din ve cinsiyet belirlenmiştir. Güçlü bağların oluşumunda ilişkilerin en çok ırk/etnik köken ve en azından cinsiyet ve eğitim tarafından kısıtlandığı belirlenmiştir (Marsden, 1988:57-76).

Homofilik, benzer insanlar arasındaki temasın, benzer olmayan insanlara göre daha yüksek oranda gerçekleşmesi ilkesidir. Yaygın homofilik gerçeği, ağ çalışmalarında kültürel, davranışsal veya maddi bilginin yerelleşme eğiliminde olacağı anlamına gelmektedir. Aynı zamanda iletişim için büyük ölçüde ağlara bağlı olan herhangi bir sosyal varlığın sosyal alanda yerelleşme eğiliminde olacağını ve bir sosyal form ekolojisi içinde diğer sosyal varlıklar ile etkileşimde bulunurken belirli temel dinamiklere itaat edeceğini ima eder. Freeman (1996) gibi bazı araştırmacılar tarafından, bir ağdaki iki düğümün benzerliği ile bunlar arasındaki bağ olasılığı arasındaki pozitif ilişki olduğu iddia edilmiştir (McPherson vd. 2001:416).

Ulusal kültürlerin ağ oluşumu üzerindeki etkilerini inceleyen az sayıda araştırmacı vardır (Brass vd., 2004:797). Araştırmacılar, örneğin cinsiyet (Brass, 1985:329), yakınlık ve örgüt yapısı (Borgatti ve Cross, 2003:433) gibi demografik özelliklerdeki aktör benzerliğinin ağ modellerini ve ilişkilerini etkilediği belirlenmiştir. Böylece araştırmacılar tarafından kişisel özelliklerin ve mikro sosyal çevrenin bireylerin ağlarını etkilediği tespit edilmektedir. Bununla birlikte, sosyal ağlar yerel tarihlere, kurumlara ve kültürlere



derinden yerleşiktir. Çünkü aktörler ağı somut coğrafi konumlarda ve zamanlarda inşa eder ve harekete geçirirler. Ulusal kültürlerdeki farklılıklar ağ boyutu, yoğunluk, bağlantı gücü ve ağ üyelerine güven dahil olmak üzere zıt ağ örüntüleri ve ilişkilerini de yansıtabilmektedir (Batjargal, 2007:397-401).

Amerikan iş insanları çok daha rekabetçi gerekçeler ile ağlara katılmaları beklenirken Türk iş insanlarının yerel olarak bağlama göre ağlara katılma nedenlerinin değişmesi beklenmektedir. Granovetter ve Polanyi tarafından tartışılan yerleşiklik olgusunun Türkiye’de özgün bir ağ oluşumlarını ve ağlara katılma nedenlerini gündeme getirebileceğini söylemek mümkün görünmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan, piyasanın ciddi bir biçimde devlet tarafından etkilendiği bir ülkede, Türkiye bağlamında ve Türk iş insanları özelindeki durum, net bir biçimde belirlenmiş değildir. Bu açıdan, sosyal ağların niteliği ve ağa katılım nedenlerinin bağlamsallığına ilişkin olarak Türkiye’ye özgü biçimde elde edilecek bulguların sosyal ağ kuramına bir katkı sağlaması beklenmektedir.

Literatürde işletmelerin ve girişimcilerin karar verirken stratejik amaçlarının gereklerine göre hareket ettikleri ve sosyal ağlarını bu doğrultuda, bir rekabet avantajı yaratabilmek için kullandıkları savunulmaktadır. Beklentimiz, Türkiye bağlamında iş insanlarının örgütler arası ağlarının ve bu ağlara katılma nedenlerinin ABD ve Avrupa ülkelerine göre farklılık göstermesidir. Türkiye’deki iş insanlarının örgütsel ağları açısından bakıldığında farklı kısıtlar oluşacağı beklenmektedir. Türkiye’ye özgü örgütler arası sosyal ağların ve ağlara katılma nedenlerinin biçimlerinin ortaya çıkması çalışmamızın ana temalarını oluşturmaktadır.

## **1. SOSYAL AĞLARIN YAPISINDA BAĞLAMSAL FARKLILIKLAR**

Literatürde ağların kendi kültürel bağlamlarında bir amaca hizmet eden işlevsel yapılar olduğuna dair tartışmalar mevcuttur. Örneğin Amerika gibi daha bireyci kültürlerde Çin ve Türkiye gibi daha kolektivist kültürlerde, kültürler arası ve yerel bağlama bağlı olarak sosyal ağların farklılaşması beklenmektedir. Ayrıca kanunlar, idari yapılar ve vergi sistemlerinin ağ örüntüleri üzerinde doğrudan etkilere sahip olabildiği iddia edilmektedir (Batjargal, 2007:416). Chu (1996:364) gibi bazı araştırmacılar tarafından, bireyin tek başına hayatta kalamayacağına dair Konfüçyüs’ün inancına sahip Çin’de sosyal ağların öneminin de farklılaştığı öne sürülmektedir.

Bazı araştırmalarda kültürler arası farklılıkların ağ oluşturma faaliyetleri üzerindeki yerleşik etkisi vurgulanmıştır (Birley vd., 1991). Örneğin kolektif kültürde, bireysel kültürdeki akranlarına kıyasla maddi faydaları ve maddi olmayan kaynakları paylaşma olasılığı daha yüksek olan insanlar arasında fayda ve kaynakların paylaşımına değer verilmektedir (Zheng vd., 2014:491). Japon otomobil ve İtalyan triko endüstrisi de açık sözleşmelerden ziyade güven ve kişisel bağlarla oluşturulan ilişkilerle karakterize olmaktadır (Uzzi, 1997:37).

Fukuyama'ya göre (1998:42), sivil toplum kuruluşları kendiliğinden sosyalleşmeyi sağlayan örgütlerdir ve sosyal sermaye düzeyi yüksek toplumlar yüksek güven düzeyi de yüksek toplumlardır. Yüksek güvenli toplumlara örnek olarak ABD'de Protestanlık ruhu ve güçlü sivil toplum ile oluşan gönüllü örgütlenmeler, Japonya'da keiretsu ağları ve Almanya'da loncalar gösterilebilir (Fukuyama, 1998:42). Yoo (2003:4), ABD'deki Silikon Vadisi girişimcileri üzerinde yaptığı araştırmada, sosyal ağlar ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Araştırmasında göçmen girişimcilerin sosyal ağlarının büyük oranda aynı etnik kökene ait iş insanlarından oluştuğunu ve beyaz iş insanlarının hemen hemen hepsinin aynı sosyal ağlarda olduklarını ortaya koymaktadır. ABD'de ırk ve etnisitenin, sosyal ağlarda en büyük bölünme olduğu ve diğer etnik açıdan farklı toplumlarda da ağların yapılandırılmasında önemli bir rol oynadığı iddia edilmektedir (McPherson vd. 2001:420).

ABD'li iş insanlarının yesi oldukları ağ örgütlerinin genellikle hispanik, siyahi veya Asya kökenli gibi etnik temelde olabildiği gibi kadın girişimciler veya rotary kulübü gibi birbirini desteklemek, teşvik etmek ve birbirlerinden öğrenmek gibi fırsatlar yaratabilmek amacıyla da oluşturulmuş sosyal ağlar ve örgütlenmelerin mevcut olduğu tespit edilmektedir. ABD'de üyelerinin ırksal, etnik ve diğer benzer ortak özelliklerine dayanan iş insanlarının yesi oldukları bazı ağ türlerine örnek olarak; TAB (Alternatif Yönetim Kurulu), USHCC (Amerika Birleşik Devletleri Hispanik Ticaret Odası), NAWBO (Ulusal Kadın İşletme Sahipleri Derneği), NABC (Ulusal Azınlık Müteahhitleri Derneği), NBCC (Ulusal Siyah Ticaret Odası), IAICC (Hint Amerikan Uluslararası Ticaret Odası), ENET (Boston Girişimciler Ağı), Rotary Kulübü, BNI (Uluslararası İş Ağı), USChamber (ABD Ticaret Odası), ABWA (Amerikan İş Kadınları Derneği), EO (Girişimci Organizasyonu), YEC (Genç Girişimci Konseyi), SEA (Sosyal Girişim İttifakı), USASBE (Amerika Birleşik Devletleri Küçük İşletme ve Girişimcilik Derneği), AEN (Asya-Amerikan Girişimciler Ağı), InBIA (Uluslararası İş İnovasyonu Derneği), SBA Score (ABD Küçük İşletme Yönetimi), WEBO (Kadın Girişimciler ve İşletme Sahipleri Ağı) gösterilebilir.

ABD'li iş insanlarının üyesi oldukları bazı ağ örgütlerinin kapsamları ve amaçlarını içeren tablo Ek 5'de gösterilmiştir.

Buğra (2001), Sargut (2003:115), Gökalp (2003:173), Karagül ve Masca (2005:48) gibi araştırmacıların sosyal sermaye konusunda yaptıkları çalışmalarda Türk toplumu sosyal sermayesi zayıf bir toplum olarak tanımlanmıştır. Bu sonuç, Türkiye'de insanların tanımadığı kişilere güven düzeyinin diğer toplumlara göre düşük çıkmasına dayandırılmaktadır. Türk toplumunun toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi baskın değerleri (Sargut, 2003:108) nedeniyle, yabancıların yabancıya güvenmesini sağlayacak bir ortamın oluşmadığı ve insanların sadece akrabalık, hemşehrilik gibi birincil bağlarla bağlı olduğu kişilere güvendikleri öne sürülmektedir (Özen ve Aslan, 2006:131). Belki de benzerlik ilkesinin en temel kaynağı coğrafi konumdur ve bize daha yakın olanlarla uzak olanlara göre daha fazla temasımız vardır (McPherson vd. 2001:429).

Bu Türk toplumundaki işlerin yürütülmesindeki toplulukçu kültürel değerler yaklaşımı nedeniyle kişisel ilişkilerinde ön plana çıktığı iddia edilmektedir (Sargut, 2003:103). Türkiye'de iş insanlarının ağ oluşturma faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilecek bazı ağ örgütleri şunlardır (Belen 2015:177-187); TÜGİK (Türkiye Genç İş Adamları Konfederasyonu), GYİAD (Genç Yönetici ve İş Adamları), E Tohum, JCI Türkiye (Junior Chamber International), Endeavor.

Türkiye'de aktörlerin sosyal sermaye oluşturma eğilimi konusunda toplumun güven algısı ve kültürel özelliklerinin örgütlenme biçimlerine olan etkisine dair bazı araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda ülke ekonomisindeki aktörlerin ağ ilişkilerinin oluşumunda belki de en önemli unsurlardan biri olan devletin Türkiye'nin kuruluşundan itibaren üstlendiği role dikkat çekilmiştir (Buğra, 1994:227-228). Devletin rolü, örgütsel ağ ilişkileri bağlamında gelişen piyasa ilişkisi, yerleşik ilişki tartışmalarına farklı bir boyut kazandırmıştır. Siyasetçiler ve bürokratlarla kurulacak yakın bağların önemine ve devletin ekonomideki baskın rolüne dikkat çekilmiştir (Sargut vd., 2007:15-16). Geçmişten ağlara örnek olarak loncalar gösterilebilir. Buğra'nın araştırmalarına göre Türkiye genel olarak bürokrasi ve hukuk sisteminin iktidarda olan hükümete bağlı olduğu güçlü bir devlet olarak kabul edilir (Szyliowicz, 1995:124).

Bazı araştırmalarda Türk iş sisteminin, liberalleşme politikalarına rağmen devlete bağımlı niteliğini kaybetmediği öne sürülmüştür (Öniş, 1999). Dolayısıyla, örgütler arası iş birliğinin hala düşük düzeyde olduğu, ancak devlete bağımlılık derecesinin sektörden sektöre değiştiği iddia edilmektedir (Sargut vd., 2007:2). Türk toplumunun yapısal

boşlukların bol olduğu parçalanmış bir toplumsal yapıya sahip olduğunu iddia eden çalışmalarda vardır (Sargut, 2003:118). Kolektivite kültürlerin karakteristik güçlü bağları, ekonomik sermayenin büyümesinde kullanılan güvenin gelişmesini ve gizli bilgilerin aktarılmasını sağlamaktadır (Uzzi, 1997:35-67).

Orru, Biggart ve Hamilton (1991:361-389), devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğu Güney Kore’de ekonomik aktörlerin devletle ilişkilerini güçlü tutmak için rekabet ettiklerini iddia etmişlerdir. Güney Kore ve Türkiye gibi devlete bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu ekonomilerde, siyasilerle ilişki kurma konusunda da iş insanlarının rekabet edebilecekleri iddia edilmiştir (Sözen, 2007:70).

Türk iş sisteminin Whitley’in (2000:859) tanımladığı iş sistemi türleri içinde devlete bağımlı iş sistemi özelliklerini yansıttığı (Sargut vd., 2007:1-2) ve Güney Kore’ninkine benzerlik gösterdiği iddia edilmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001:326). Kabasakal ve Bodur (2002), Globe araştırmasında, Türk toplumunun özellikle aile işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin aile üyelerinden, akrabalarından, tanıdıklarından veya aynı okuldan mezun olunan arkadaşlardan oluştuğu iddia edilmiştir (Tunçay ve Özer, 2017:487-488).

Merkez çevre yaklaşımı ekonomi, siyaset ve sosyolojide güç ve baskı ilişkilerini açıklamada yaygın olarak kullanılmaktadır. Shils (2002:86)’e göre toplum bir merkeze sahiptir. Uluslararası literatürde Shils’in adıyla anılan merkez ve çevre ikilemi veya ilişkisi, siyasal ve sosyal değişimi anlama yöntemini, Türkiye’de kavramsal olarak ilk uygulayan ise Şerif Mardin’dir (Shils, 2002:87). Mardin’in (1973, 2003) belirttiği gibi Türkiye’de bir merkez çevre yapısı vardır. Mardin’in önerdiği merkez-çevre ilişkisi modelinde, merkez olarak tanımladığı yönetici seçkinler ile çevre olarak tanımlanan sivil toplum arasındaki ilişki incelenmiştir. Mardin Türk toplumundaki gelişmelerin kaynağını, merkez-çevre ilişkilerini ortaya koyarak açıklamaya çalışmıştır. Yerleşiklik, merkez ile çevre arasındaki çatışmayı doğuran bir alandır (Mardin, 2003:137). Türkiye’deki bazı araştırmalarda, otomotiv gibi bazı sektörlerin kendine özgü merkez ya da çevre gibi bir grup yapısı oluşturulabileceği gibi, tekstil sektörü gibi farklı sosyo-ekonomik gruplara ait iş insanlarının da yeknesak bir grup yapısı oluşturabildiği iddia edilmektedir (Sözen, 2007:71).

Ağ yapısı, endüstrinin yerleşik olduğu genel ilişki modelini ifade etmektedir (Gulati vd., 2000:205). Belirli bir sektördeki örgütler arası ilişkilerin, o sektördeki örgütlerin yerleşik olduğu sosyo ekonomik ilişkiler açısından etkilendiği öne sürülmektedir. İş sisteminin merkezinde görece yaşlı, büyük, uluslararasılaşma derecesi yüksek TÜSİAD

çerçevesinde örgütlenmiş holding şirketleri yer alırken çevrede ise görece küçük, genç merkezleri Anadolu da yer alan MUSİAD ile TOBB çevresinde örgütlenmiş holding ya da bağımsız işletmeler yer almaktadır (Sargut vd., 2007:28). Türkiye’de özel sektör, TÜSİAD gibi sivil toplum kuruluşları aracılığıyla, devlet ile sürekli bir diyalog içerisinde bulunarak güçlü bağlar geliştirmişlerdir (Bikmen ve Meydanoğlu, 2006:75).

Hofstede (1980:25) gibi araştırmalara göre Türk kültürü ortaklaşa davranışçı bir kültürdür. Türk kültürünün bu kolektivist doğası, zayıf bağlardan ziyade güçlü bağlar kullanarak iş büyümesini sağlamak için sosyal ilişkilere taşınmaktadır (Kozan ve Akdeniz, 2014:44). Türkiye’de bazı araştırmalarda bireylerin kendi grupları dışındaki kişilere güvenmedikleri vurgulanmış ve Türkiye’deki yerleşiklik ilişkilerinin taraflar arasındaki piyasa ilişkilerinin zaman içerisinde yerleşik hale geldiğine yönelik bulgular elde edilmiştir (Özen ve Aslan, 2006:140-141). TÜSİAD’ın “Türk Toplumunun Değerleri” araştırmasında, Türk toplumunun özellikleri arasında “yakın çevre dışındakilere güvensizlik” ve “rekabetten kaçınma” özellikleri dikkat çekmektedir (TÜSİAD, 1991:11).

Türkiye’de örgütler arası ilişkilerin mevcut durumu, devlete bağımlılığın ağ ilişkileri üzerindeki etkisini vurgulayan Whitley’in (2000:858) ulusal iş sistemleri yaklaşımı ve Granovetter’in (1978) ve Coleman’ın (1988), Burt (1992:229) ve Podolny (2001) yerleşiklik tartışmaları çerçevesinde ele alındığında, ülke ekonomisi yönlendiren dinamiklerin açıklanmasına yardımcı olabilecek bir model üretilebilmektedir. Araştırmamızda örgütlerin ağ ilişkilerinin yönünü belirleyebilecek, devletin piyasalarda üstlendiği role vurgu yapan Whitley’in ulusal iş sistemleri yaklaşımından faydalanılmıştır (Sargut vd., 2007:27-28).

Türkiye’de örgütler arası ilişkilerin mevcut durumu, Granovetter’in (1978) ve Coleman (1988)’in, Burt (1992:229) ve Podolny (2001) yerleşiklik tartışmaları çerçevesinde ele alındığında, sosyal ağların yapısındaki bağlamsal farklılıkları ve yerleşik sosyal ve iktisadi ilişkilerin sosyal ağlar üzerine etkilerini açıklamaya yardımcı olacak sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

## **2. SOSYAL AĞLARA KATILIM GEREKÇELERİNDE BAĞLAMSAL FARKLILIKLAR**

ABD kaynaklı literatürde ağırlıklı olarak iş insanlarının işletmeleri adına rekabet avantajı yaratmak, kaynaklara, pazara ulaşmak gibi gerekçelerle sosyal ağlar oluşturdukları ve ağların bu anlamda işletmelere artı değer yarattıkları tespit edilmektedir. Granovetter ve Polanyi gibi araştırmacılar yerleşiklik kavramı üzerinden

yürüttükleri tartışmalarda, yerelliğin bu ağların yapısını da bu ağlara katılma nedenlerinin sonuçlarını da etkilediğini ve her yerde aynı gerekçelerin olmadığını vurgulamışlardır (Granovetter, 1985; Polanyi, 2001). Türkiye bağlamında ağ ilişkileri ve gerekçelerinin de bağlama göre değişeceği ve bu nedenler Amerikan bağlamından farklı olacağı beklenmektedir.

İş insanlarının bir sosyal ağda elde ettikleri konumları ve sosyal sermayeleri, başarılarında ihtiyaç duyacakları güç ve katkıyı sağlamaktadır (Adler ve Kwon, 2002:31). Türk iş insanlarının ağ içerisindeki konumlarının avantajlarından faydalandıklarına dair örneklerde vardır. Koç (1983:84-85) 'Hayat Hikayem' isimli kitabında, Koç-Ford ortaklığının gelişmesinde köprü olarak bir siyasi bağ kullandığından bahsetmiştir. Ayrıca Koç (1983) hatıralarında, sivil toplum kuruluşlarıyla iletişim kurmak için ilişkilerden nasıl faydalandığını anlatmıştır. Sabancı (1985) 'İşte Hayatım' isimli kitabındaki hatıralarında, odalar birliği yönetim kurulu üyesi olduğu sırada, bu konumunun sağladığı avantajla, Koç'un yabancı bir ortakla aynı malı üretmek için izin almasını engellemiştir (Buğra, 2008:126). Bu örnekte Sabancı, sahip olduğu avantajlı konumunu koruduğu görülmektedir. Sosyal ilişkilerin önemine dair bir diğer örnekte İzzet Baysal'a aittir (Özdemir, 2010:78). Baysal'ın hayat hikayesinde, kendi ürününe ait, kural koyucunun çıkarmış olduğu bir engeli, uluslararası bir kuruluşa üye olarak aşmaya çalıştığından bahsedilmiştir (Çitçi ve Coşkun, 2012:149-150). İş insanı İzzet Baysal hayat hikayesinde, resmi yazışmalarla aşmadığı engellerini yüz yüze geliştirdiği sosyal ilişkilerle aşabildiğini belirtmiştir (Özdemir, 2010:83).

Literatür taraması sonucunda, örgütsel ağ literatürünün ağırlıklı biçimde ABD ortamına özgü düşünce biçimleri ve yaklaşımlarını içerdiği görülmüştür. Gulati gibi bazı araştırmacılara göre (Gulati vd., 2000:212), kaynaklara erişim ve stratejik avantaj devşirme arayışı, ağların varlık nedeni ve aynı zamanda bu ağlara katılım sebebi olarak görülmektedir. Ancak bu ABD bağlamında bir çıkarımdır. Piyasanın ciddi biçimde devlet tarafından etkilendiği bir bağlamda aynı sonuç elde edilemeyebileceği varsayımından hareketle, Türkiye bağlamında iş insanlarının sosyal ağlara katılmaya ilişkin özgün gerekçelere sahip olabileceklerini düşünmek mümkün görünmektedir.

Aşağıda, literatürde daha önce ortaya konmuş çalışmalar ve Türkiye bağlamına ilişkin değerlendirmeler göz önüne alınarak, Türk iş insanlarının sosyal ağlara dahil olma konusunda beklenen gerekçeleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Buradaki öngörüler, araştırma tasarım sürecinde oluşturulan soru formuna da temel teşkil etmektedir.

Örgütler arası ağ ilişkileri, meşruiyet kazanmanın da bir yolu olarak görülmektedir (Baum ve Oliver, 1991:193). Ağların, daha fazla meşruiyet gibi gelişmiş stratejik hedefler peşinde koştukları (Sydow ve Windeler, 1998:269) ve sosyal ağların meşruiyet kazanmada önemli bir rol oynadığı iddia edilmektedir (Nelson, 1988:39-58). Meşruiyet kazanabilmek için örgütler, içinde buldukları sosyal sistemin kabul edilebilir davranış normları ile örgütsel faaliyetleri arasında bir uyum sağlamaya çalışırlar (Dowling ve Pfeffer, 1975:122). Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmada iş insanlarının sosyal ağlara katılım gerekçelerinden ilki “girişimcilerin saygınlık ve toplumsal olarak kabul görmek, tanınırlık ve bilinirlik elde etmek için sosyal ağlara katıldıkları” yönündedir. Beklentimiz, girişimcilerin meşruiyet elde etmek için formel ve informel (sosyal) dernek, oda, birlik, çeşitli sivil toplum kuruluşlarına, federasyon ve birliklerine üye olmalarıdır.

Örgütler ağ düzeneklerine dahil olduklarında çok çeşitli kaynaklara ulaşım paylaşılabirler (Kenis ve Oerlemans, 2007:302). Ağlar, çoğu durumda gerekli olan dış kaynaklara erişmek için kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir (Jarillo, 1988:39). Örgütler arası ağ ilişkileri, kaynaklara erişimin bir yolu olarak görülmektedir (Baum ve Oliver, 1991:193). Sosyal ağlar kaynaklara ve fırsatlara erişimi kolaylaştırmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000:184). Daha kapsamlı sosyal ağlara sahip girişimciler, daha nitelikli çalışanları işe alma eğiliminde olacaklar ve bu çalışanlar, firmaların başarılı olma ihtimalini artıracaktır (Dahl ve Sorenson, 2014). Girişimcilerin nitelikli ve hızlı bir şekilde insan kaynağına ulaşabilmeleri, daha kolay sermayeye erişebilmeleri, maddi destek görebilmeleri, kriz dönemlerinde krizleri daha kolay atlatabilmeleri ve finansal kuruluşlardan daha kolay sermaye edinimi sağlayabilmeleri ve sosyal dayanışma için sosyal ağlara katıldıkları iddia edilmektedir. Beklentimiz, iş insanlarının en uygun insan kaynağına, teknolojiye, bilgiye, yeniliklere ve benzeri kaynaklara ulaşabilmek için sosyal ağlara üye olmalarıdır. Literatürdeki bu tartışmalara dayalı olarak araştırmada öne sürülen 2. sosyal ağlara katılım gerekçesi, “iş insanlarının çeşitli kaynaklara ve bilgiye ulaşmak amacıyla sosyal ağlara dahil olduğu” yönündedir.

Ağlar yeni müşterilere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir (Thorelli, 1986:46). Örgütler için ağa katılım yeni müşteri edinimini sağlayabilmektedir (Provan ve Milward, 2001:420). Ağların, müşterilere ulaşma gibi konularda avantajlar sağladığı iddia edilmektedir (Adler ve Kwon, 2002:17). Beklentimiz, girişimcilerin müşteri hizmetlerinin paylaşımı veya değişimi, müşterilerin tüm gereksinimlerini karşılamada iş birliği, müşterilerine daha etkili hizmet etmek, yeni müşterilere ulaşabilmek için bir araç ve müşterilerine daha etkili hizmet için sosyal ağlara üye olmalarıdır. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmada öne sürülen 3. sosyal ağa katılım gerekçesi

"girişimcilerin yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak için sosyal ağlara katıldıkları" yönündedir.

Ağ, bir maliyet disiplini sunar (Jarillo, 1988:35). Ağ oluşturma için bir gerekçe olarak verimlilik ve işlem maliyetlerinde azalma öngörülmektedir (Gray ve Wood, 1991:3). Stratejik ağ verimliliği, faaliyetlerin ve kaynakların koordinasyonu yoluyla işlem ve/veya operasyonel maliyetlerin azaltılmasını amaçlamaktadır (Möller ve Svahn, 2003). Stratejik ağlar, özellikle işlem ve üretim maliyetlerini düşürmek suretiyle çeşitli gelişmiş stratejik hedefler peşinde koşulmasını sağlamaktadır (Sydow ve Windeler, 1998:269). Sosyal ağlar güveni artırır ve işlem maliyetlerini birkaç şekilde azaltır (Gulati vd., 2000:209). Bu çerçevede araştırma kapsamında öne sürülen 4. gerekçe, "girişimcilerin hammadde malzeme tedariki konusunda etkinlik sağlayabilmek için sosyal ağlara katıldıkları" biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin çeşitli dayanışma dernek ve birliklerine, ticaret borsalarına, organize sanayi bölgelerine ve iş insanları derneklerine üye olmalarıdır.

Ağ oluşturma, değişken çevre koşullarında adaptasyon açısından ideal bir mekanizma olarak görülmektedir (Mintzberg, 1979). Möller ve Halinen (2017:13) gibi ağların değer yaratma karakterini vurgulayan yazarlar tarafından, bir ağın, bir değer platformu inşa ederek, ağın ve üyelerinin rekabet gücünü artıran bir değer sistemi yaratabileceği öne sürülmüştür. Dyer ve Singh (1998:676)'e göre stratejik olarak değerli ürün ve hizmet tedarikçileriyle ilişkilerin bulunduğu ağlar, önemli ve kalıcı bir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir (Ritter vd., 2004:177). Jarillo (1993), Alter ve Hage (1993:233) gibi bazı araştırmacılara göre de ağlar, rekabet avantajı sağlamaktadır. Gulati vd. (2000:207)'e göre işletmelerin ağları da sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet edebilmektedir (Pratono, 2018:682). Bu çerçevede araştırma kapsamında öne sürülen 5. sosyal ağa katılım gerekçesi, "girişimcilerin rekabet avantajı kazanabilmek, rekabette rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilmek için sosyal ağlara katıldıkları" yönündedir. Beklentimiz, girişimcilerin stratejik ve rekabetçi avantajlar sağlayacak işbirlikçi ağlara üye olmalarıdır.

Ağın görev ortamındaki önemli değişikliklere uyum sağlaması önemlidir (Gargiulo ve Benassi, 2000:183). Ağ yönetimi, çevresel koşullara uyum sağlanmasını ve değişimleri koordine etmelerini sağlar (Jones vd., 1997:914-915). Literatürde Möller ve Rajala (2007:901) gibi bazı araştırmacılara göre genel olarak örgütler arası ağların kurulması ve yönetilmesi için uyumun kritik rolü kabul edilmektedir (Perks vd., 2017:109). Ağlar daha esnektir ve daha kolay uyum sağlamaya yardımcı olabilmektedirler (Achrol



ve Kotler, 1999:147). Ağa güç veren ilişkilerin kalitesi, uyum ve karşılıklı güvendir (Ibarra ve Hunter, 2007:41). Chell ve Baines (2000:195) araştırmaları, iş insanlarının ticari bağlantılarını yararlı ek bilgi kaynakları olarak kullandıklarını göstermiştir. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmada öne sürülen 6. sosyal ağa katılım gerekçesi, “girişimcilerin dış çevreden haberdar olabilmek, pazarlar, piyasalar ve politikalar hakkında bilgi edinebilmek için sosyal ağlara katıldıkları” biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin çeşitli sivil toplum kuruluşu, dernek ve kulüplerine, dayanışma dernek ve birliklerine, kültür, sanat ve turizm vakıflarına üye olmalarıdır.

Stratejik ağların, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak yenilik hızını artırdığı iddia edilmektedir (Dougherty ve Dunne, 2011). Stratejik ağlar, işletmelerin yenilikçiliğini hızlandırmasına ve böylece rekabet avantajı elde etmesine ve böylece yenilik faaliyetlerine ilham vermesine yardımcı olabilmektedir (Xie ve Gao, 2018:812). Genel olarak stratejik ağlar, yenilikçiliği iyileştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Öberg vd., 2016). Genel olarak stratejik ağlar, örgütler arası öğrenme gibi gelişmiş stratejik hedefler peşinde koşmaktadırlar (Sydow ve Windeler, 1998:269). Bir girişimcinin ağı, fırsatlar ve kaynaklar hakkında anlayış kazanmak için bir öğrenme ortamıdır (Bowey ve Easton, 2007). Aldrich ve Zimmer (1985) tarafından girişimcilerin doğrudan temas içinde oldukları ağların en önemlileri olduğu ve ne kadar çok insan tanılırsa ve ne kadar çok etkileşimde bulunurlarsa o kadar fazla bilgi ve kaynak toplanılacağı iddia edilmiştir (Birley vd., 1990: 6). Ağlar bir aktörden diğerine bilgi transferi sağlayarak öğrenmeyi etkinleştirir (Podolny ve Page, 1998:62). Örgütler arası ağlar, uygun uygulamaların ve fikirlerin yayılması için kanal görevi görür (Smith ve Powell, 2008:594). Bu çerçevede, girişimcilerin sosyal ağlara katılımına ilişkin 7. gerekçe, “girişimcilerin sektör, ürünler ve müşteriler ile ilgili yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek, takip edebilmek ve öğrenebilmek amacıyla, sektördeki en iyi uygulamaları görmek, tanımak, rakiplerinin veya diğer işletmelerin başarılı neler yaptıklarından, başarılı uygulamalarından haberdar olabilmek için sosyal ağlara katıldıkları” biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin ağ içinde örgütsel ve bireysel öğrenme araçları ile yenilikçi kaynaklarına ulaşabilmek, yeniliklerin erken farkına varılabilmesi ve yenilikçiliğin hızlandırılmasına, uluslararası ölçekte yenilik yapmasına ve büyümesine olanak sağlaması için sosyal ağlara üye olmalarıdır.

Bu çalışmada ağların, işletme stratejilerinin belirlenmesi üzerindeki belirleyici etkisi olduğu öngörülmekte ve ağların işletmelerin uluslararasılaşma yolunda önemli bir stratejik araç olarak kullanıldığı görüşü desteklenmektedir. İşletmeler uluslararası ağ oluşturma yoluyla, uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırma fırsatı elde etmektedirler

(Jaklic, 1998:381). İşletmeler geliştirmiş oldukları ağlar sayesinde çok hızlı uluslararasılaşmalar (Hinterhuber ve Hirsch, 1998:187). Literatürdeki çeşitli araştırmalarda, KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarında ağ bağlantılarının önemine dikkat çekilmektedir (Jaklic, 1998:359). Literatürdeki bazı çalışmalarda uluslararasılaşmada ağ bağlantılarının önemine vurgu yapıldığı görülmektedir (Johanson ve Vahlne, 2009; Johanson ve Mattsson, 1988). Bu çerçevede tespit edilen 8. gerekçe, "girişimcilerin ihracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj yaratabilmek için sosyal ağlara katıldıkları" yönündedir. Beklentimiz, girişimcilerin ticaret borsalarına, ihracatçı birliklerine üye olmaları ve ülkelerin fahri konsolosluklarını üstlenmeleridir.

Literatürdeki tartışmalarda sosyal sermayenin girişimciye sağladığı güç üzerinde durulmuştur (Burt, 1992). Siyasi ya da kültürel açıdan ortak özelliklere sahip aktörler arasında genellikle yerleşik ilişkilerin gerçekleşmesi beklenir (Yeloğlu ve Sözen, 2008:245). Örgütlerin fiziksel kaynaklara, bilgiye, siyasi gücü elinde bulunduran taraflara ulaşarak hayatlarını devam ettirmelerinde yerleşik ilişkilerin rol oynayabileceği düşünüldüğünde, sahip olunan ilişkilerin sayısı ve gücü de performanslarını etkileyen bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Rao vd., 2000:268). Literatürde bir ortaklığın gelişmesinde köprü olarak bir siyasi bağ kullandığından bahsetmektedir. Benson (1975) örgütler arası ağı iki kıt kaynağın, paranın ve otoritenin dağıtımıyla ilgili politik bir ekonomi olarak tanımlamıştır (Thorelli, 1986:39). Makro kurumsal yaklaşımlar içerisindeki Biggart ve Hamilton'ın (1991) otorite yaklaşımı ve Whitley (2000) ulusal iş sistemi yaklaşımları ulusal bazdaki kurumsal bağlamın oluşumunda devletin rolünü vurgulamaktadır. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmamızın 9. gerekçesinde, "girişimcilerin siyasi destek elde etmek veya siyasi gelişmelerden öncelikli olarak haberdar olabilmek için sosyal ağlara katıldıkları" kabul edilmektedir. Beklentimiz, girişimcilerin siyasi parti ve komisyonlara üye olmaları ve siyasi görevlerde bulunmalarınıdır.

Örgütler, sistem içindeki kendi güçlerini artırabilmek için stratejik bir tercih olarak ağa katılarak, çevresel bağımlılıklarını azaltma sürecine odaklanabilirler (Oliver ve Ebers, 1998:563). Stratejik ağlar, çevresel belirsizliği yönetmenin bir aracı olabilmektedirler (Gulati ve Gargiulo, 1999:1440). Yüksek derecede çevresel belirsizlik varsa, stratejik esneklik geliştirmek için, güçlü sosyal ağların kullanılması daha fazla teşvik edilebilmektedir (Perez vd., 2014). Son derece belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren örgütler, dış ortamlardaki değişiklikler hakkında daha iyi tahminler yapmak için sosyal ağlar kurma eğilimindedirler (Perez vd., 2014:861). Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmamızda öne sürülen 10. sosyal ağa katılım gerekçesi, "girişimcilerin belirsizlikleri ve riskleri azaltabilmek, bilgiye daha kolay ulaşabilmek için sosyal ağlara

üye oldukları” biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin çevrenin belirsiz ortamlarını yönetmek ve başa çıkmak için çevresel belirsizliği yönetmenin bir aracı olarak görmeleridir.

Bu çalışmada, farklı bir makro ekonomik ve siyasi arka plana sahip, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’deki iş insanlarının ağ kullanma biçimlerini anlamak ve hangi nedenlerle, hangi sosyal ağlara dahil olduklarını açıklamak amacından hareket edilmektedir. Literatürdeki tartışmalardan yola çıkarak oluşturulan araştırma sorularını açıklamaya yönelik kuramsal çerçeve geliştirilmiş ve ağlara katılma nedenlerine yönelik gerekçeler oluşturulmuştur. Bu amaçla ulusal ve uluslararası literatür taraması çerçevesinde geliştirilen 10 gerekçenin sınanması, girişimcilerin sahip olmuş oldukları sosyal ağlar çerçevesinde tartışılması, elde edilen bulguların karşılaştırılması ve yorumlanması sağlanacaktır. Gerekçelerimizde yer alan sosyal ağlar hem formel (biçimsel) hem de informel (biçimsel olmayan) sosyal ağları ifade etmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLERİN SAHİP OLDUĞU SOSYAL AĞLARIN YAPISINI VE AĞA KATILIM GEREKÇELERİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada, ekonomik faaliyetlerin sosyal yerleşikliği vurgulanarak Türk girişimcilerin yarattığı sosyal ağların niteliği ve bu sosyal ağlara katılma nedenlerini anlamak için yerelliğin etkisine vurgu yapan bir yaklaşım sunulmaktadır. Örgütsel yaşamın anlaşılmasında özellikle örgütsel benzerlikleri ve değişimi anlamada sosyal ağların incelenmesi kabul görmüş yaklaşımlardan biridir (Canbolat ve Çeliksoy, 2015:3). Odaklanmamız ekonomik aktörlerin olabileceği sosyal ağların önemini vurgulayan yapısal bağlamdır (Gulati vd., 2000:204). Gartner, Shaver, Gatewood ve Katz (1994:6) gibi araştırmacılara göre girişimci, genellikle bir ekonomik girişimin sahibi olan, başlatan, yöneten ve riskleri üstlenen kişi olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal yapının ekonomik performansı nasıl desteklediği veya engellediğini anlama ihtiyacı, Powell (1990) ve Perrow (1991) gibi merkezinde yerleşiklik olan yeni varsayımlar doğurmuştur (Uzzi, 1996:674). Çalışmamızın ana çıkış noktası, örgütsel ağlar kuramının da çıkış noktası olan sosyal yerleşiklik iddiasıdır. Yerleşiklik, bir bağın sosyal ağda birbirine bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Yerleşiklik iddiası sosyal ağların, ekonomik eylemleri nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Literatürdeki tartışmalarda, ekonomik eylemlerin sosyal ilişkilerin yapısı tarafından şekillendiği iddiasının desteklendiği görülmektedir (Rao vd., 2000:268).

Girişimcilik literatüründe, yeni girişimcilerin yaratılması ve sürdürülmesinde sosyal ağların öneminin Aldrich, Rosen ve Woodward (1987), Carsrud ve Johnson (1989), Huggings (2000) gibi araştırmacılar tarafından vurgulandığı görülmektedir (Anderson ve Jack, 2002:196). Ağ analizi prensiplerinden yararlanılarak yaratıcılık, tedarikçi bağları, iş birliği, öğrenme, güven, sözleşmeler, dışsallıklar ve girişimcilik gibi çok çeşitli konular anlaşılabilir (Uzzi vd., 2007:77). Girişimcilik sadece ekonomik bir süreç değildir, sosyal bağlamdan etkilenmektedir (Jack ve Anderson, 2002:467). Araştırmamızda iş insanlarının katıldıkları sosyal ağlar bağlamında sosyal yönlerinin önemi ve yerleşiklik etkisinin yarattığı fırsatlar ve avantajlar, ağlara katılma nedenleri ile birlikte açıklanmaktadır. İş insanları sosyal bir bağlama yerleşiktir (Aldrich ve Zimmer, 1986) ve bu bağlamdan da ağındaki bilgi ve kaynaklara bağımlı olan iş insanı ağıdaki

konumu tarafından kısıtlanabilir (Jack ve Anderson, 2002:469). İş insanları ağlara katılarak alıcı veya iletilici olarak bilgi kanalı görevi de sağlarlar (Ahuja, 2000:430).

Yukarıda sunulan literatür çerçevesinde araştırmanın ortaya koyduğu iki temel önerme bulunmaktadır:

1. İş insanlarının oluşturdukları sosyal ağların niteliği, yerel bağlamın özelliklerinden etkilenmektedir.

2. İş insanlarının sosyal ağlara dahil olma gerekçeleri yerel bağlamın özelliklerinden etkilenmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın konusu Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerin yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyeliği görevlerinde bulunan girişimcilerin formel ve sosyal ağlarının ilişki ve bağlantılarının tespit edilmesi, bağ haritasının çıkarılması ve ağlara katılım nedenlerinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Kronolojik olarak literatür taraması sonucunda, aktörlerin karmaşık ilişkilerinin anlaşılmasında sosyal ağ analizinin kullanılmasının giderek daha yaygın bir yöntem haline geldiği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmamızın konusu, Türk iş insanlarının sahip oldukları farklı ilişki veya bağlantılı oldukları formel ve sosyal ağların tespit edilmesi ve bu ağlara katılma nedenlerinin ortaya konulmasıdır.

## **1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORULARI**

Bu çalışmada, Türkiye’de ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan kuruluşların girişimci olarak ifade edilebilen yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyelerinin mevcut sosyal ağlarının tespitini ve bu ağlara katılma nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmada, araştırma kapsamındaki işletmelerin girişimci iş insanlarının sosyal ağ özellikleri incelenmiş ve araştırmaya dahil olan iş insanlarının sosyal ağ profilinin çıkarılması hedeflenmiştir. Öncelikle araştırmaya dahil olan iş insanları ve o iş insanlarının bağlantılarından oluşan ağ düzeneği, sosyal ağ analizi yöntemi ile incelenmiş ve ağ düzeneğinde merkezi noktada konumlanan ve ağda kilit rol oynayan sosyal ağ düzeyi yüksek iş insanları belirlenmiştir.

Türkiye’deki girişimcilerin sosyal ağlarına ilişkin olarak tasarlanan bu araştırma, sosyal yerleşikliğin temel varsayımlarına dayanmaktadır. Türkiye’nin kendine özgü iktisadi ve sosyal bağlamı, girişimcilerin içinde buldukları ağ düzeneklerinin yapısını ve ağa katılma nedenlerini belirleyeceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amaçları; girişimcilerin ağ yapısını ve bu ağlara katılma nedenlerinin tespit edilmesidir.

Temel araştırma sorusu: Türkiye'deki iş insanları hangi sosyal ağlara dahil olmaktadır? Bu sosyal ağların niteliği ve bu ağlara katılım gerekçeleri Türkiye'ye özgü değişkenlikler göstermekte midir?

Alt araştırma soruları ise aşağıdaki şekilde ifade edilebilir: Türkiye'de ne tür ağ düzenekleri vardır ve Türkiye'de iş insanlarının sosyal ağları nelerdir? Türk iş insanları en çok hangi formel ve informel ağlar içerisinde yer almaktadır? İş insanlarının bu ağlara katılma nedenleri nelerdir? Bu ağlara katılma gerekçeleri bağlamsal olarak değişebilir mi? Ağlarda merkezde yer alan aktörler kimler ve merkez/çevre profili nasıl? Girişimcilerin güçlü ve zayıf bağları nelerdir?

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE KAPSAMI

Araştırmanın ana küntlesini, İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2019 yılı Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan kuruluşların yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyeleri görevlerinde olan iş insanları oluşturmaktadır. 2021 yılında yayınlanan güncel 2019 yılı listesindeki sıralama temel alınmıştır. Araştırmaya dahil olan 2017 listesinde yer alan 156 sanayi kuruluşundan 132 sinin 2019 yılı İSO Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yine yer aldığı ve 24 sanayi kuruluşunun ise ikinci 500 listesinde yer aldığı tespit edilmektedir (<http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2019/>).

Ticaret bakanlığı onaylı e-imzalı [www.belgemodul.com](http://www.belgemodul.com)<sup>1</sup> bilgi toplumu hizmetleri adresinden yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyeleri tespit edilmektedir. Merkezi kayıt İstanbul bilgi portal'ı, e-şirket T.T.K'nun 1524 maddesi uyarınca bilgilerin güvenli olarak arşivlendiği elektronik ortamdan faydalanılmıştır. Araştırmaya dahil iş insanlarının görevde buldukları ilgili sanayi kuruluşlarının resmî web sitelerinde T.T.K. gereği 'Bilgi Toplumu Hizmetleri' web sayfalarında, şirket bilgileri ile birlikte yönetim kurulu üyesi isimleri ve özgeçmişleri de yer almaktadır. Yönetim kurulu üyeliğindeki görevlerinin güncelliği 2020 yıl sonu itibariyle ilgili web sitesinden 2021 yıl başı itibariyle kontrolü ve güncelliği sağlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini olarak, İSO Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu 2019 yılı listesinde yer alan ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ele alınmıştır. Ancak ismi ve cirosu listede gizli olan 24 kuruluş ve 18 kamu kuruluşu (2 si TMSF yönetiminde olan) araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Yine İSO Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu

---

<sup>1</sup> Belgemodul portalı, Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 397. maddesi uyarınca Denetime Tabi tüm şirketlere 'Merkezi Veri Tabanı Hizmet Sağlayıcılığı' hizmetinin sunulduğu ve kullanan şirketlerin TTK'nın 1524'üncü maddesi uyarınca yerine getirmek zorunda oldukları Bilgi Toplumu Hizmetleri alanı altında tüm yükümlülükleri yerine getirebildikleri Tübitak ve Ticaret Bakanlığının onaylı platformudur.

listesinde yer alan 76 kuruluş ise, yönetim kurulu başkan ve üyeleri hakkında yeterli bilgiye ulaşılamadığı için, kasti olarak örnekleme dahil edilmemiştir.

Araştırmamızda İSO ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan yabancı yönetim kurulu başkan ve üyelerinin çoğunlukta olduğu 84 firmada araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırmaya dahil edilen İSO ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan 120 firmanın yönetim kurulu başkan ve/veya üyeleri aynı grup, topluluk veya holding içerisinde bulunmaları ve dolayısıyla aynı yönetim kurulu başkan ve üyelerine sahip olduklarından, mükerrerliğe yol açmadan araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla İSO ilk 500 sanayii kuruluşu içerisinde yer alan ilk 500 sanayi kuruluşundan; 84'ü yabancı çoğunluklu ortaklık olduğundan, 24'ü firma isimleri gizli olduğundan, 18'i kamu kuruluşu ve 2'si TMSF yönetiminde olduğundan ve 120'sininde aynı holding içerisinde yer aldığından, toplam 248 sanayi kuruluşu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Kalan 252 sanayi kuruluşundan 156'sı kasti örnekleme yöntemi ile araştırma için seçilmiştir.

İş insanlarının sahip oldukları kişisel ilişkilerin işletmeler için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olduğu varsayımından hareket edilerek, iş insanlarının ilişkileri ikincil veri kaynakları üzerinde araştırılmış ve ağ ilişkileri ile ilgili veriler toplanmıştır. Ağ analizlerinde aktörler arasındaki ilişki biçimlerinin herhangi bir sınırlama olmadığından, her türlü ilişki biçimlerinin herhangi bir analize dahil edilmesi planlanmıştır. İnternet arama motorları ile gerçekleştirilen veri toplama aşamasında aşağıdaki kaynaklara erişilmiştir; ticaret sicil gazetesi, kurumsal web sitelerindeki özgeçmişler, gazete haberleri, magazin haberleri, belgeler, kuruluşların resmi internet siteleri, iş insanlarının otobiyografileri gibi çoğunlukla ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan girişimcilerin geçmişten günümüze sosyal ağ ilişkileri araştırma kapsamına dahil edilmiş ve UCINET 6.0 sosyal ağ analizi ile sonuçların çıkarılması sağlanmışken, girişimcilerin ağlara katılma nedenleri, gerçekleştirilen anket ile tespit edilmeye çalışılmış ve SPSS programı ile analizi sağlanmıştır.

Araştırma kapsamındaki 156 işletmenin 257 girişimcinin isimlerinin gizli kalmasının sağlanması için, sosyal ağ analizinde kullanılan yazılıma girişleri yapılırken işletme isimleri yerine 1T ile 156T arasında değişen kod isimleri kullanılmıştır. İş insanları ise 1'den 257'ye kadar rakamlar, BB, BBY, BÜ, TB, TBY ve TÜ şeklindeki harfler ile birlikte kullanılarak kodlanmıştır.

BB: Bursa Sanayi Odasına Üye Kuruluşun Yönetim Kurulu Başkanı

BBY: Bursa Sanayi Odasına Üye Kuruluşun Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı/Vekili

BÜ: Bursa Sanayi Odasına Üye Kuruluşun Yönetim Kurulu Üyesi

TB: Türkiye Geneli Odaya Kayıtlı Üye Kuruluşun Yönetim Kurulu Başkanı

TBY: Türkiye Geneli Odaya Kayıtlı Üye Kuruluşun Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı/Vekili

TÜ: Türkiye Geneli Odaya Kayıtlı Üye Kuruluşun Yönetim Kurulu Üyesi

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada araştırma sorusu gereği araştırma yöntemi olarak niceliksel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Ağ araştırmalarında, ilişkiel süreçler ve yapıları birçok farklı analiz düzeyinde incelenmektedir (Kilduff ve Tsai, 2003:4). Everett ve Borgatti (1999), Freeman (1979, 2005), Krackhardt (1990) gibi sosyal ağ araştırmacıları bir sosyal ağ içindeki dinamikleri karakterize etmek için ağ düzeyinde bir dizi ağ ölçüsü geliştirmişlerdir (Kim vd., 2011:195). Borgatti ve Everett gibi bazı araştırmacılar tarafından merkez-çevre yapısını araştırmak için Ucinet yazılım paketi gibi nicel yöntemler önerilmiştir (Borgatti ve Everett, 1999:381).

Araştırma kapsamındaki yönetim kurulu başkanları ve üyeleri belirlenmiş ve ikincil kaynaklardan veriler toplanarak, toplanan veriler temel değişkenler çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Araştırmamızda internet arama motorları ile araştırmaya dahil olan iş insanlarının ikincil kaynaklar üzerinden gerçekleştirilen aramalarda, resmi internet sitelerinde yer alan özgeçmişleri gibi internet yoluyla ulaşıla bilinen her türlü kaynağa erişim sağlanmıştır.

Araştırma sorularını yanıtlamak için toplanan araştırmada verilerin sosyal ağ analizinde Ucinet 6.0 paket programlarından ve istatistiksel analizinde IBM SPSS Statistics Version 13'ten yararlanılmıştır. SPSS ve Ucinet istatistik programları kullanılarak, toplanan verilerin tablo ve grafiklerle gösterilmesi ve raporlarla sunulması gibi betimsel istatistik işlemleri gerçekleştirilmiştir. Betimsel istatistikten elde edilen verilerden yola çıkarak bazı sonuçlara ve yorumlara ulaşmaya çalışan çıkarımsal istatistikten faydalanılmıştır.

Ucinet, sosyal ağ verilerinin analizi için kapsamlı bir yazılım paketidir ve Gulati (1995), Human ve Provan (1997), Rowley vd. (2005), Ahuja vd. (2009) gibi araştırmacılara göre örgütler arası ağların yapısal analizini yürütmek için en yaygın kabul gören araçlardan biridir. Ucinet ile sosyal ağ analizi yapılırken ağ yapısı görselleştirilebilir (Kim vd., 2011:200). Yapılacak analizler için öncelikle toplanan



verilerin Ucinet programına yüklenebilecek biçimde kullanılarak veri matrisleri oluşturulmuştur. Veri matrislerinde hangi girişimcinin hangi girişimci ile ve hangi girişimcinin hangi sosyal ağ ile bağlantısının olduğu temsil edilmektedir. İş insanları arasında tespit edilen her ilişki ve temas için 0-1 arasında değerler ilgili programda tablolara işlenmiştir. Matriste 0 ilişki olmadığını ve 1’de temas olduğunu göstermektedir. İş insanları arasındaki bu ilişkiler belirlenen kurallara göre kodlanmış ve iş insanları arasındaki bağlantıların olup olmadığını gösteren matrisler oluşturulmuştur (Borgatti ve Foster, 2003:1004). Krackhardt (1990:344), verilen herhangi bir ilişki üzerindeki ağırların geleneksel olarak bir kare matris ile temsil edildiğini belirtmiştir.

Araştırmada yer alan iş insanlarının formel ve sosyal ağ ilişkilerinin sınıflandırılması kriterleri aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu çalışmada elde edilen değişik nitelikteki çok sayıdaki verinin sınıflandırılmasında literatürden derlenerek oluşturulmuş ağ ilişkileri sınıflandırılması kullanılmıştır. Putnam (1995), Narayan (1999) ve Woolcock ve Narayan’da (2000) yapısal sosyal sermaye değişkenleri ve Van Emmerik vd. (2006) ağ ilişkileri sınıflandırması ve Bourdil ve Géraudel’un (2016) formel ve sosyal ağ ilişkileri sınıflandırmasına ait değişkenlerden faydalanılmıştır.

**Tablo 2: Girişimcilerin Ağ İlişkilerinin Formel ve İnfornel Ağ Şeklinde Sınıflandırılması**

| <b>Formel Ağ İlişkileri</b>            | <b>Enformel Ağ İlişkileri</b>     |
|--|-----------------------------------|
| Ticari amaçlı federasyonlar            | Sosyal ilgi grupları              |
| Ticari amaçlı topluluklar              | Birlik ve dayanışma toplulukları  |
| Profesyonel kulüp üyelikleri           | Dernek ve vakıflar                |
| Sanayi ve ticaret odası üyelikleri     | Spor kulübü üyelikleri            |
| İş birlikleri sonucu oluşmuş iş ağları | Kendiliğinden oluşmuş topluluklar |

Farklı kaynaklardan veriler toplanmış, toplanan veriler ardışık şekilde sunulacak bir kanıt zinciri oluşturulmuş ve verilerden çeşitli tablo ve raporlar oluşturulmuştur. Bu araştırmada araştırma bulgularının kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasını ifade eden içsel geçerliliği artırmak adına veri toplama sürecinde farklı kaynaklardan yararlanılırken, analiz sürecinde yapılan çıkarımların gözlenip gözlenmediğine dikkat edilmiştir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesini ve dışsal geçerliliği ifade eden araştırmanın doğası ve sonuçlarının yoruma açık olması nedeniyle nitel araştırmalarda oldukça güçtür ve araştırmamızda böyle bir iddia taşımamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmadan elde edilen bilgiler üzerinden yapılan yorumlar, incelemeye tabi olan örneklem ile sınırlıdır. Bir araştırmanın güvenilirliği ise aynı araştırma prosedürünün uygulanması durumunda

sonuçların tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Yin, 1994:36). Bunu sağlayabilmek için bu araştırmada izlenen adımlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Araştırma kapsamındaki yönetim kurulu başkanları ve üyeleri belirlenmiş ve ikincil kaynaklardan veriler toplanarak, toplanan veriler temel değişkenler çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Araştırmamızda analize esas veriler iki farklı şekilde toplanmıştır. Araştırmamıza dahil olan 257 girişimciden (aktörden) toplanan veriler sosyal ağ analizi için kullanılan UCINET 6.0 yazılım programı ile analiz edilmiş ve ağ ilişkileri grafiksel olarak da ortaya konulmuştur. Girişimci olarakta adlandırılan bilinecek yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları ağ ilişkileri, Ucinet 6 programı ile 242x242'lik matrise girilen veriler arasındaki bağlantılar sayısal olarak kodlanmıştır. Ayrıca en çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin de verileri UCINET 6 yazılımına girilmiş ve ilgili raporlarında alınması sağlanmıştır. Program aracılığı ile ölçütlerin hesaplanmasının ardından görsel ağ haritası çıkarılmıştır. Çalışmada ağ düzeneklerinde değişim olup olmadığının anlaşılabilmesi için merkezilik hesaplamaları ve aracılık skorları hesaplanmıştır.

### **3.1 Ağ Analizleri**

Bu araştırmada ağ analizi yöntemi benimsenerek, örgütlerin ve aktörlerin birbirleriyle bağlantıları olan ve etkileşim içerisinde oldukları yönündeki yaklaşımlardan faydalanılmıştır. Ağ analizi yönteminde, örgütler veya aktörlerin birbirleriyle bağlantıları oldukları ve etkileşim içerisinde buldukları öngörülmektedir. Ağ analizinde, sosyal sistemde yer alan kişiler arasındaki ilişki biçimleri ve yerleşimleri ortaya konulmaktadır. Sosyal ağ analizi yönteminde, ağ düzeneğinde merkezde ve çevrede konumlanan ve ağda önemli rol oynayan sosyal ağ düzeyi yüksek iş insanları belirlenmektedir.

Ağ analizi, ilişkilerin analizidir. Ağ analizi, olaylara ve olgulara farklı bir bakış açısı gerektirmektedir. Üyelerin bağlarındaki ilişki derecesini, sosyal ağ analizi (Cabrera ve Thomas-Hunt, 2007:128) ile belirlemek mümkündür. Sosyal ağ analizinde, sosyal aktörlerin ağdaki ilişki verilerine daha fazla odaklanılmıştır (Zhang ve Luo, 2017:302). Ağ düzeneğindeki dağılımlarda merkezilik, yoğunluk, yapısal boşluklar ve bağların gücü belirlenebilmektedir (Alan ve Sözen, 2017:348).

Araştırmaya dahil olan girişimciler ve tespit edilen bağlantıları tek tek yazılıma giriş yapılmış ve matrisler ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada kullanılan bütün verilerde girişimciler ve işletmeler kod isimleriyle anılmaktadır. Araştırmamızda kullandığımız sosyal ağ analizi yöntemi ile girişimciler ve sosyal ağları arasındaki ilişkilerinin veri girişi ve analizleri yapılabilmektedir. Sosyal ağ analizleri sayesinde girişimcilerin ağ ilişkilerinin

özellikleri ile ağda merkezi konumda olmaları gibi çeşitli ilişkiler belirlenebilmektedir (Cross vd., 2001).

Türk iş insanlarının üyesi oldukları ağlardan oluşturulmuş sosyal ağ ilişkileri matrisinin derece merkezilik değerleri ve ortalamaları hesaplanmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş Ucinet gibi yöntemler, genel kullanım amaçlı ağ bağ analiz yazılımları sayesinde analitik analizler yapılabilmektedir. Araştırmaya dahil olan büyük sanayi kuruluşlarından, kasti örnekleme yöntemi ile seçilen 156 işletmenin yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı ve üyesi görevlerinde yer alan 242 girişimci ve üyesi oldukları 242 sosyal ağlardan oluşan 242x242 matris ile Ucinet 6 programı kullanılarak çeşitli analizler yapılmıştır. Ayrıca araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin sosyal ağları için oluşturulan 100x100 matris ile çeşitli analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan ağda konumlanan iş insanlarının bağlantılı oldukları ağ düzeneğinin derece merkeziliği, arasındalık, merkez/çevre, yoğunluk ve gruplaşma düzeyleri bakımından analiz edilmiştir.

### **3.2 Anket / Soru Formu**

Öncelikle literatür taranmış, açık kaynaklardan ağ analizi yapılmış ve kabul edilen genel geçer ağlara katılma gerekçeleri belirlenmiştir. Bu belirlenen 10 gerekçe, ağlara ilişkin çıkarımlarımızı desteklemek amacıyla Türk iş insanlarına anket formu yoluyla sorulmuştur. Anket soruları oluşturulurken Türkçe ve yabancı literatür taranmış ve araştırmanın teorik kısmındaki bilgilerden de yararlanılmış ve araştırmanın amacına yönelik literatür incelenerek bir anket formu oluşturulmuştur. Girişimcilerimizin ağlara katılım nedenlerinin tespitine yönelik uyguladığımız anket sorularına ilişkin kısmı ve girişimci sosyal ağ anketi Ek-1'de sunulmaktadır.

Anketimizin birinci bölümünde yer alan ilk beş soru anketi yanıtlayan iş insanları hakkındaki tanımlayıcı ve demografik bilgileri içermektedir. Bu sorular araştırmaya katılan girişimcilerin doğum yerleri, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve yönetim kurulundaki görevlerine ilişkin sorulardır. İlk bölümdeki son dört soru ise araştırmaya dahil olan girişimcilerin işletmelerine ait sorulardır. Bu sorular işletmelerin kuruluş tarihleri, buldukları sektör, çalışan sayısı ve yıllık net satışlarına ilişkin sorulardır. Anketin ikinci bölümünde ise araştırma önermelerinin sınanması doğrultusunda ağlara katılma nedenlerinin ortaya konulması üzerine ilgili yazından oluşturulmuş 10 adet soruyu kapsamakta ve likert tipi 5'li ölçeğe göre oluşturulmuştur.

Anketler araştırmaya dahil olan girişimciler ile yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda, ağlarla ilgili daha önceki ölçekler tespit edilmiştir. Anketteki ifadeler geniş bir

yazın taraması ile oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde ortaya koyabilecek ifadeler belirlenmiştir. Literatüre dayalı olarak derlenen ağa katılım gerekçelerinden bir anket formu oluşturulmuş ve Türk iş insanlarına sorulmuştur.

Girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespitine, girişimci davranışlarının niçin'ini anlamaya yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki iş insanlarının ağlara katılım nedenleri konusundaki tutumları ölçülmüştür. Araştırmada, girişimcilerden elde edilen veriler ile tutumların ölçülmesinde SPSS istatistiksel veri analizinden faydalanılmıştır.

Anketimizin ilk kısmında araştırmaya katılan girişimcilere yöneltilen spesifik sorularla, ankete katılan girişimcilere ve işletmelerine dair sosyo-demografik bilgilerin elde edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca ikinci kısımda, doğrudan ve dolaylı sorular ile bilgi edinilmesi yoluyla girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespitine ilişkin ne düşündüğünü saptamaya yönelik sorular sorulmuştur. Anketimizde 5'li likert ölçeği ile 10 soru sorulmuştur.

Likert, tarafından geliştirilen dereceleme yaklaşımında, ölçülmek istenen söz konusu tutumla ilgili çok sayıda olumlu ve olumsuz ifade, çok sayıda cevaplayıcıya uygulanmaktadır. Cevaplayıcılar her ifade için "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", ve "Kesinlikle Katılmıyorum" biçiminde tepkide bulunurlar. "Tamamen Katılıyorum" tepkisi cevaplayıcının aşırı olumlu tutum içinde olduğunu ve maddeden en yüksek madde puanını alacağını, "Kesinlikle Katılmıyorum" tepkisi ise cevaplayıcının aşırı olumsuz tutum içinde olduğunu ve en düşük madde puanını alacağını gösterir. "Kararsızım" ifadesi de bu konuda bir fikri olmadığını veya kararsız olduklarını ifade etmektedir.

Belirlemiş olduğumuz örneklem grubumuza anketler e-posta yoluyla dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş, tablo ve grafiksel gösterimlerde MS Excel programından yararlanılmıştır. Araştırmaya dahil olan girişimcilere internet üzerinden e-posta ile ulaşılmış ve 112 girişimciden, girişimcilerimizin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespitine yönelik anketimize geri bildirim alınmıştır. Anket sonuçlarının da SPSS 13.0 programı ile analiz edilmesi sağlanmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu çalışmada, 2019 yılı İSO Türkiye geneli ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan sanayi kuruluşlarının, 2021 yılı ilk çeyreği itibarıyla aktif görevde olan yönetim kurulu

başkanı, yardımcısı veya üyesi iş insanlarının sosyal ağ özelliklerinin analiz edilerek, büyük ölçekli işletmelerin ortakları niteliğindeki Türk girişimcilerin “girişimcilik ağ haritası” oluşturulması sağlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 3’te gösterildiği gibi, araştırmanın ana kütesini, 2019 yılı İSO Türkiye geneli ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan 156 sanayi kuruluşu ve 257 girişimci iş insanı oluşturmaktadır. Bu 257 iş insanının 147’sini yönetim kurulu başkanı, 46’sını yönetim kurulu başkan yardımcısı ve 64’ünü de yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin %57’sinin yönetim kurulu başkanı ağırlıklı olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Görev Dağılımları**

| Yönetim Kurulundaki Görevleri    | Frekansı   | Oranı %     |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Yönetim Kurulu Başkanı           | 147        | 57%         |
| Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | 46         | 18%         |
| Yönetim Kurulu Üyesi             | 64         | 25%         |
| <b>Toplamı</b>                   | <b>257</b> | <b>100%</b> |

Bu 257 iş insanının ikincil kaynaklardan elde edilen veriler ile sosyal ağları ve ağ haritası, geçmişten günümüze tespit edilmesi amacıyla sosyal ağ analizi UCINET 6.0 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca iş insanlarının sosyal ağlara giriş nedenlerinin tespit edilmesi amacıyla, kasti örnekleme yöntemi ile seçilen, İSO 2019 ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan 112 girişimciye uygulanan anket uygulaması ile elde edilen verilerin istatistiki analizleri IBM SPSS Statistics Version 13 ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Ağ düzeneklerinde mevcut olan gruplaşmaların tespit edilmesi sağlanmıştır.

**Tablo 4: Oluşturulan Ağ Düzeneklerine İlişkin Temel Bilgiler**

| <b>Girişimci - Sosyal Ağ Matrisi (242x242)</b>             |         |
|--|---------|
| Toplam Ağ Bağlantılarının Sayısı                           | 931     |
| Toplam Yönetim Kurulu Başkanı, Yardımcısı veya Üyesi       | 242     |
| Toplam Ağ Sayısı   | 242     |
| UCINET Ağ Matrisinin Boyutu                                | 242x242 |
| <b>En Çok Ağ Sahip İlk 100 Girişimci Matrisi (100x100)</b> |         |
| Toplam Ağ Bağlantılarının                                  | 486     |
| Ağ Elemanlarının Sayısı                                    |         |
| - Toplam Yönetim Kurulu Başkanı, Yardımcısı veya Üyesi     | 100     |
| UCINET Ağ Matrisinin Boyutu                                | 100x100 |

Ağlara katılma nedenlerine ilişkin geliştirdiğimiz gerekçelerin sınanmasına yönelik oluşturulan sınıflamalara göre sosyal ağ analizinden elde edilen bulgular çerçevesinde analize sosyal ağ düzeneğinin büyüklüğü ve ilişki yoğunluğu testi ile başlanmıştır. Buna göre yukarıdaki Tablo 4'de ağ ilişkilerine ait ağ bağlantı ve elemanlarının sayısı ve ağ matrislerinin boyutları gibi temel bilgiler gösterilmektedir.

Kuramsal nitelikteki bu çalışmada, yapılan anket çalışması ile örgütlerin belirsizlik riski ve meşruiyet kaybı tehlikelerini azaltmak gibi hangi nedenlerle ağlara katıldıkları tespit edilmektedir. Çalışmada ne sürülen ağ ilişkileri ve ağlara katılma nedenlerinin test edilebilmesi için yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyelerinin bağlantılarına ilişkin ikincil veri kaynaklarından elde edilen veriler ile anket sonuçları bir araya getirilerek veri tabanı oluşturulmuştur.

#### 4.1 Demografik Bulgular

Bu araştırmaya dahil olan 253 girişimcinin yaşlarının, 201 girişimcinin doğum yerlerinin, 101 girişimcinin mezun oldukları lise ve niversite gibi sosyo-demografik özellikleri ve dağılımları tespit edilmiştir. Ayrıca bu 257 girişimcinin işletmelerinin bağlı oldukları odaları ve buldukları sektörleri, 146 sanayi kuruluşunun kuruluş tarihleri, toplam çalışan sayıları ve yıllık net satışlarının dağılımları da tespit edilmiş ve tablolar halinde gösterilmiştir.

##### 4.1.1 Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Sosyo Demografik zellikleri

2019 yılı İSO Türkiye geneli ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan ilk 500 sanayi işletmesinin 2021 yılı itibariyle aktif görevde olan yönetim kurulu başkan, başkan yardımcıları ve üyelerinin isimleri; her işletmenin resmî web sitesinde yer alan 'Bilgi Toplumu Hizmetleri' sayfasında yer alan 'Merkezi Kayıt İstanbul Bilgi Portalı'nda mevcut e-şirket bilgilerinden alınmıştır. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin yaşları, doğum yerleri ve öğrenim durumları gibi sosyo demografik özelliklerinin ortaya konulması sağlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 5'te, araştırmaya dahil olan girişimcilerin yaşlarının dağılımları görülmektedir.

**Tablo 5: Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Yaşlarının Frekansı**

| <b>Doğum Tarihi Aralığı</b> | <b>Yaş Aralığı</b>  | <b>Frekansı</b> | <b>Oranı %</b> |
|-----------------------------|---------------------|-----------------|----------------|
| 1925 - 1949                 | 70 Yaş ve üstü      | 56              | 22,1%          |
| 1950 - 1959                 | 60 - 69 Yaş Aralığı | 72              | 28,5%          |
| 1960 - 1969                 | 50 - 59 Yaş Aralığı | 76              | 30,0%          |
| 1970 - 1979                 | 40 - 49 Yaş Aralığı | 38              | 15,0%          |
| 1980 - 1994                 | 40 Yaş Altı         | 11              | 4,3%           |
| <b>Toplamı</b>              |                     | <b>253</b>      | <b>100%</b>    |

Yukarıdaki Tablo 5'te belirtildiği üzere, araştırma kapsamındaki 253 yönetim kurulu başkanları, yardımcıları ve üyelerinden %4,3'ünün 40 yaş altında, %15'inin 40-49 yaş aralığında, %30'unun 50-59 yaş aralığında, %28,5'inin 60-69 yaş aralığında ve %22,1'i ise 70 yaş üzerindedir. Araştırmada, yönetim kurulu başkanları, yardımcıları ve üyelerinin %30'unun 50-59 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. %80,6'sının 50 yaş üzerinde olması sonucu, yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyelerinin en aktif yönetim kademelerinde görev almalarındaki yaş yoğunluğu bulgularını desteklemekle birlikte yönetim kurulu üyeliği görevinin önem ve ayrıcalığı tecrübe ve yaşla birlikte arttığı sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya dahil olan 251 girişimcinin doğum yerleri frekanslarının sıralanmasında ilk 5 il içerisinde; %23,5'i İstanbul, %9,2'u Ankara, %9,2'si Kayseri, %6'sı Bursa ve %5,6'sı da İzmir doğumlu oldukları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında olan girişimcilerin %31'i Marmara bölgesi, %22'si İç Anadolu bölgesi, %13'ü Ege bölgesi, %12'si Karadeniz bölgesi, %8'i Doğu Anadolu, %8'i Güneydoğu Anadolu ve %6'sı da Akdeniz bölgesi doğumlu oldukları görülmektedir. Şehirlerin ve coğrafi bölgelerin sosyoekonomik gelişmişlik düzeyleri ile girişimcilerin doğum yerlerinin yoğunlaştığı bölgeler arasında paralellik gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya dahil olan 105 girişimcinin mezun oldukları lise veya ilkokulların frekanslarının sıralanması; TED Ankara koleji, Robert koleji, Galatasaray lisesi, İstanbul erkek lisesi ve Kabataş erkek lisesi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan 206 girişimcinin mezun oldukları ilk 5 üniversite içerisinde sırasıyla; %11,2'si İstanbul üniversitesi, %9,2'si Boğaziçi üniversitesi, %6,8'i ODTÜ, %5,3'ü İTÜ ve %4,4'ü Ankara Üniversitesi mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda da görüldüğü üzere yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyelerinin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim önemli bir sosyal sermaye niteliğindedir. Araştırma sonucunda da görüldüğü gibi yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyelerinden %79,4'ü üniversite mezunudur.

#### **4.1.2 Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin İşletmelerine Ait Özellikler**

Araştırmaya dahil olan girişimcilerin ilk 500'de yer alan 156 sanayi kuruluşlarından 257 sanayi kuruluşunun bağlı oldukları odalar ve hangi sektörde faaliyet gösterdiği, 246 sanayi kuruluşunun kuruluş tarihleri, 149 sanayi kuruluşunun toplam çalışan sayıları ve yine 149 sanayi kuruluşunun yıllık net satışları ve dağılımları tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan 257 girişimcinin sanayi kuruluşunun en fazla bağlı oldukları ilk 5 oda sırasıyla; %32,3'ü İstanbul sanayi odası, %8,9'u Bursa ticaret odası, %6,6'sı Ege bölgesi sanayi odası, %5,1'i Ankara sanayi odası ve %4,7'si Kocaeli sanayi odası olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan 257 girişimcinin sanayi kuruluşunun en fazla faaliyette bulunulan sektörlerin; demir çelik, tekstil, çimento, gıda ve enerji olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan girişimcilerin 246 sanayi kuruluşunun kuruluş tarihlerinin dağılımları incelendiğinde %43,5'inin 1980 sonrası kurulan genç işletmeler olduğu, %7,3'ünün 2003 yılından sonra kurulu en genç işletmeler olduğu ve sadece %2'sinin 1950 öncesi kurulan yaşlı işletmeler olduğu görülmüştür.

Araştırmaya dahil olan 149 girişimcinin sanayi kuruluşunun %55'inin 1.000 kişi ve üzerinde çalışan sayısı olan, yüksek istihdama sahip olan işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Toplam çalışan sayısı verisi 2019 yılı İSO ilk 500 sanayi kuruluşu listesinden alınmış ve bu listede yer almayan çalışan sayıları ile ilgili de işletmelerin resmî web sitelerindeki güncel verilerden faydalanılmıştır. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin 149 sanayi kuruluşunun %43'ünün yıllık net satışlarının 1.000.000.000 TL üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Toplam yıllık net satışları da yine İSO 2017 ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan TL yıllık ciro rakamlarıdır.

#### **4.1.3 Ankete Katılan Girişimcilerin Sosyo Demografik Özellikleri**

Ankete katılan 112 girişimcinin yaş aralığı, cinsiyeti, eğitim durumu ve yönetim kurulundaki görevleri gibi sosyo-demografik özellikleri tespit edilmiş ve değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 6'da, ankete katılan girişimcilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bazı bilgiler yorumlanmaya uygun şekilde tablolar halinde gösterilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 6'da görüldüğü gibi, ankete katılanların yaş aralığı ortalaması, ortancası ve en çok tekrarlanan yaş aralığı modu 50-59 yaş aralığıdır. Katılımcıların %91,1'inin erkek katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu için, ortalaması 3,04, ortancası 3 ve veri setinde en çok tekrarlanan mod 3 olarak lisans çıkmıştır. Yönetim kurulundaki görev verisi ise 1,60 ortalama, ortancası ve modu da 1 olarak, anket katılımcılarının %58'inin yönetim kurulu başkanı görevinde oldukları görülmüştür.



**Tablo 6: Ankete Katılan Girişimcilerin Sosyo-Demografik Özellikleri**

| Doğum yeriniz? | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| Valid İstanbul | 24        | 21,4    |
| Kayseri        | 13        | 11,6    |
| İzmir          | 7         | 6,3     |
| Bursa          | 7         | 6,3     |
| Ankara         | 6         | 5,4     |
| Gaziantep      | 6         | 5,4     |
| Hatay          | 5         | 4,5     |
| Samsun         | 4         | 3,6     |
| Denizli        | 4         | 3,6     |
| Zonguldak      | 3         | 2,7     |
| Total          | 112       | 100,0   |

| Eğitim durumunuz?    | Frequency | Percent | Cumulative |
|----------------------|-----------|---------|------------|
| Valid 1 - İlköğretim | 5         | 4,5     | 4,9        |
| 2 - Lise             | 12        | 10,7    | 16,5       |
| 3 - Lisans           | 60        | 53,6    | 74,8       |
| 4 - YL & Doktora     | 26        | 23,2    | 100,0      |
| Total                | 103       | 92,0    |            |
| Missing System       | 9         | 8,0     |            |
| Total                | 112       | 100,0   |            |

| Cinsiyetiniz? | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|--------------------|
| 1 - Erkek     | 102       | 91,1    | 91,1               |
| 2 - Kadın     | 10        | 8,9     | 100,0              |
| Total         | 112       | 100,0   |                    |

| Yaş aralığınız?          | Frequency | Percent | Cumulative |
|--------------------------|-----------|---------|------------|
| Valid 1 - 70 Yaş ve Üstü | 14        | 12,5    | 12,8       |
| 2 - 60 - 69 Yaş Aralığı  | 31        | 27,7    | 41,3       |
| 3 - 50 - 59 Yaş Aralığı  | 36        | 32,1    | 74,3       |
| 4 - 40 - 49 Yaş Aralığı  | 23        | 20,5    | 95,4       |
| 5 - 40 Yaş Altı          | 5         | 4,5     | 100,0      |
| Total                    | 109       | 97,3    |            |
| Missing System           | 3         | 2,7     |            |
| Total                    | 112       | 100,0   |            |

| Yönetim kurulundaki göreviniz?       | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------------|-----------|---------|--------------------|
| Valid 1 - Yönetim Kurulu Başkanı     | 65        | 58,0    | 58,0               |
| 2 - Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | 27        | 24,1    | 82,1               |
| 3 - Yönetim Kurulu Üyesi             | 20        | 17,9    | 100,0              |
| Total                                | 112       | 100,0   |                    |

#### 4.1.4 Ankete Katılan Girişimcilerin İşletmelerine Ait Özellikler

Aşağıdaki Tablo 7'de ankete katılan girişimcilerin ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan işletmelerinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bazı bilgiler tablolar halinde gösterilmektedir.

Aşağıdaki tablo ve şekillerde görüldüğü gibi, ankete katılan girişimcilerin işletmelerinin %76,8'inin 1990 ve öncesi kurulmuş, %18'inin metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren, %84'ünün 2000 kişi ve altında toplam çalışan sayısına sahip ve yıllık cirosunun da %64,3'ünün, 1.000.000 TL ve altında net satışlara sahip büyük ölçekli sanayi kuruluşları olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7: Ankete Katılan Girişimcilerin İşletmelerinin Sosyo-Demografik Özellikleri**

| İşletmenizin kuruluş yılı aralığı? |                          | Frequency | Percent     | Cumulative Percent |
|------------------------------------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|
| Valid                              | 1950 öncesi              | 2         | 1,8         | 1,8                |
|                                    | 1950 - 1960 arası        | 12        | 10,7        | 12,5               |
|                                    | 1961 - 1970 arası        | 12        | 10,7        | 23,2               |
|                                    | <b>1971 - 1980 arası</b> | 33        | <b>29,5</b> | 52,7               |
|                                    | 1981 - 1990 arası        | 27        | 24,1        | 76,8               |
|                                    | 1991 - 2000 arası        | 16        | 14,3        | 91,1               |
|                                    | 2001 - 2010 arası        | 10        | 8,9         | 100,0              |
|                                    | Total                    | 112       | 100,0       |                    |

| İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör? |                                  | Frequency | Percent     |
|--|----------------------------------|-----------|-------------|
| Valid                                    | Tarım                            | 7         | 6,3         |
|  | Gıda                             | 13        | 11,6        |
|  | Otomotiv                         | 11        | 9,8         |
|  | Tekstil                          | 19        | 17,0        |
|  | <b>Demir, Çelik, Metal, Boru</b> | 21        | <b>18,8</b> |
|  | Plastik                          | 4         | 3,6         |
|  | Cam,                             | 6         | 5,4         |
|  | Seramik                          |           |             |
|  | Makine                           | 2         | 1,8         |
|  | İmalat                           |           |             |
|  | Kimya, Boya                      | 3         | 2,7         |
|  | Kağıt,                           | 5         | 4,5         |
|  | Ambalaj                          |           |             |
|  | Mobilya                          | 4         | 3,6         |
|  | ilaç                             | 2         | 1,8         |
|  | Kablo, Hafif                     | 10        | 8,9         |
|  | Metal, Jant                      |           |             |
|  | Döküm                            | 4         | 3,6         |
|  | İnşaat                           | 1         | ,9          |
|  | Total                            | 112       | 100,0       |

| İşletmenizin toplam çalışan sayısı? |                               | Frequency | Percent     | Cumulative Percent |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------|-------------|--------------------|
| Valid                               | <b>100 - 999 kişi aralığı</b> | 51        | <b>45,5</b> | 45,5               |
|                                     | 1.000 - 2.000 kişi aralığı    | 43        | 38,4        | 83,9               |
|                                     | 2.001 - 3.000 kişi aralığı    | 11        | 9,8         | 93,8               |
|                                     | 3.001 - 4.000 kişi aralığı    | 4         | 3,6         | 97,3               |
|                                     | 4.001 - 8.000 kişi aralığı    | 2         | 1,8         | 99,1               |
|                                     | 8.001 - 30.000 kişi aralığı   | 1         | ,9          | 100,0              |
|                                     | Total                         | 112       | 100,0       |                    |

| İşletmenizin yıllık toplam net satışları? |   | Frequency | Percent     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid                                     | <b>500.000.000 TL altı</b>              | 31        | <b>27,7</b> | 27,7          | 27,7               |
|   | 500.000.000 - 750.000.000 TL arası      | 22        | 19,6        | 19,6          | 47,3               |
|   | 751.000.000 - 1.000.000.000 TL arası    | 19        | 17,0        | 17,0          | 64,3               |
|   | 1.000.100.000 - 1.500.000.000 TL arası  | 12        | 10,7        | 10,7          | 75,0               |
|   | 1.500.100.000 - 3.000.000.000 TL arası  | 20        | 17,9        | 17,9          | 92,9               |
|   | 3.000.100.000 - 10.000.000.000 TL arası | 7         | 6,3         | 6,3           | 99,1               |
|   | 10.000.100.000 TL üstü                  | 1         | ,9          | ,9            | 100,0              |
|   | Total                                   | 112       | 100,0       | 100,0         |                    |

## 4.2 Anketteki İfadelerin Güvenilirliği

Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde anketler uygulandıktan ve anketlere geri dönüşü sağlandıktan sonra soruların güvenilirlikleri cronbach alfa ile test edilmiştir. Bu bölümde anketteki ifadelerde kullanılan değişkenlerin “güvenilirlik analizi” sonuçları yer almaktadır. Soru grupları için en yaygın kullanılan içsel güvenilirlik indeksi cronbach alfadır. Cronbach alpha indeksi değişkenler arasındaki ortalama korelasyonu temel olarak, bir ifadedeki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçer. Cronbach alpha değeri 0,70’in üzerinde olan ifadelerin içsel tutarlılığa sahip olduğu, yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğu söylenir (Bayram, 2009:194). Güvenilirlik 0,50’nin altında ise güvenilirlik düşüktür. Sosyal bilimlerde 0,75-0,80 civarı olması istenir.

Aşağıdaki ‘Reliability Statistics’ tablosunda, ifadelerde kullanılan 10 değişkenin ölçülmesi sonucu oluşan cronbach alfa güvenilirlik puanımızın değeri Tablo 8’de yer

almaktadır. Aşağıdaki bu tabloda ki cronbach alfa değerlerinden bir tanesi standardize edilmiş diğeri standardize edilmemiştir. Bir tanesi kovaryans matrisine dayanırken diğeri korelasyon temeline dayanır. Biz en soldaki 0,787 değerini kullanıyoruz. Ölçeğimizin cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,787 olarak bulunmuştur. Özellikle sosyal bilimlerde kabul edilebilecek bir değerdir. Sonuç olarak söz konusu “cronbach alfa” değeri yeterince yüksek değerler almış olup, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

**Tablo 8: Güvenilirlik İstatistikleri: Cronbach Alfa Değeri Tablosu**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| <b>0,787</b>     | 0,800  | 10         |

SPSS'teki 'Item Total Statistics' tablosunda, hangi değişkenimizin, bu güvenilirlik analizine eklenmezse, güvenilirlik değerimizin ne kadar değiştiği, aşağıdaki Tablo 9'da, bu tablodaki 'cronbach's alpha if item deleted' sütununda gösterilmektedir. Aşağıdaki tabloda, 'cronbach's alpha if item deleted' sütunundaki değerler bize, ankette hangi ifadeyi çıkarırsak, cronbach alfa değerimizin yükseleceği veya düşeceğini gösterir. Bu şekilde ölçeğimizin güvenilirliği ne kadar yükseliyor ya da azalıyor onu görüyoruz. 'Corrected Item – Total Correlation' sütununda negatif değerimiz yok. Burada sadece 5. anket sorusu olan 'rekabet avantajı kazanmak' maddesini silersek, 0,75'i geçemiyor, 0,727'de kalıyor. Fakat sadece bu sütuna bakarak madde silmek çok doğru olmaz. Çünkü kullandığımız ifadeler, literatürde zaten standartlaşmış ifadelerdir.

**Tablo 9: İfadelerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Değerlerinin Değişimi**

|   | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Saygınlık elde etmek  | 31,33                      | 28,818                         | ,509                             | ,763                             |
| Nitelikli kaynak sağlamak   | 32,09                      | 28,983                         | ,539                             | ,758                             |
| Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak                                 | 30,82                      | 31,085                         | ,606                             | ,755                             |
| Hammadde tedariginde etkinlik   | 32,31                      | 31,280                         | ,565                             | ,759                             |
| Rekabet avantajı kazanmak   | 31,71                      | 26,426                         | ,734                             | ,727                             |
| Dis çevreden haberdar olmak   | 30,70                      | 33,547                         | ,399                             | ,777                             |
| Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek          | 30,80                      | 31,403                         | ,543                             | ,761                             |
| İhracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj sağlayabilmek | 30,91                      | 33,776                         | ,179                             | ,805                             |
| Siyasi destek elde etmek  | 31,21                      | 34,224                         | ,141                             | ,810                             |
| Belirsizlikleri, riskleri azaltabilmek                                | 31,19                      | 30,965                         | ,532                             | ,761                             |

### 4.3 Ağ Yapısına İlişkin Bulgular

Van Emmerik vd. (2006) ve Bourdil ve Géraudel'un (2016) belirlemiş oldukları formel ve informal biçimsel olmayan ağ sınıflaması kullanılmış olup, ikincil verilerden edinilmiş ilişkilerin formel ve informal ağ ilişkileri olarak ayırımında ilişkinin sosyal veya ticari içerikli olup olmadığına odaklanılmıştır. Ek 2'te, araştırmaya dahil olan 242 girişimcinin tespit edilen 784'ü formel ve 388'i informal olmak üzere toplam 1.172 ağ/bağ ilişkisinin olduğu tespit edilmiş ve sınıflandırılmıştır. Ek 2'te ki tablodan da görüldüğü gibi girişimcilerimiz çoğunlukla iş insanları, mesleki dayanışma dernekleri ve uluslararası iş birlikleri toplulukları gibi formel ağ ilişkileri içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca spor kulüpleri, eğitim, kültür ve çevre gibi sosyal dayanışma dernek ve vakıfları ile de informal ağ ilişkileri içerisindedirler.

Freeman'ın (1979), merkeziyetin grafik ölçüleri incelenmesi simetrik grafiklere dayanır ve ağda temsil edilen ilişkilerin karşılıklı olduğu varsayılır. X iş insanı Y iş insanı ile iletişim kuruyorsa Y iş insanının da X iş insanı ile ilişki kurduğu varsayılır (Krackhardt, 1990:352). Aşağıdaki şekillerdeki komşu noktalar, iki noktanın doğrudan tek bir çizgi ile bağlandığı komşu noktalar. Aşağıdaki şekillerde girişimci ve sosyal ağını gösteren sosyogramda her bir nokta girişimciyi, çizgiler ise girişimciler ile sosyal ağı arasındaki ilişkinin varlığını göstermektedir. Sosyogramda yer alan oklar ilişkilerin gücüne göre ağırlıklandırılmış olup, kalın oklar daha güçlü çağrışımları temsil etmektedir. Sosyogramlarda, girişimcilerin birbirleriyle olan ilişkileri de gösterilmektedir. Bu şekildeki görsel gösterimlerle, kıyaslamalara ve sayısal analizlere imkân verilmektedir.

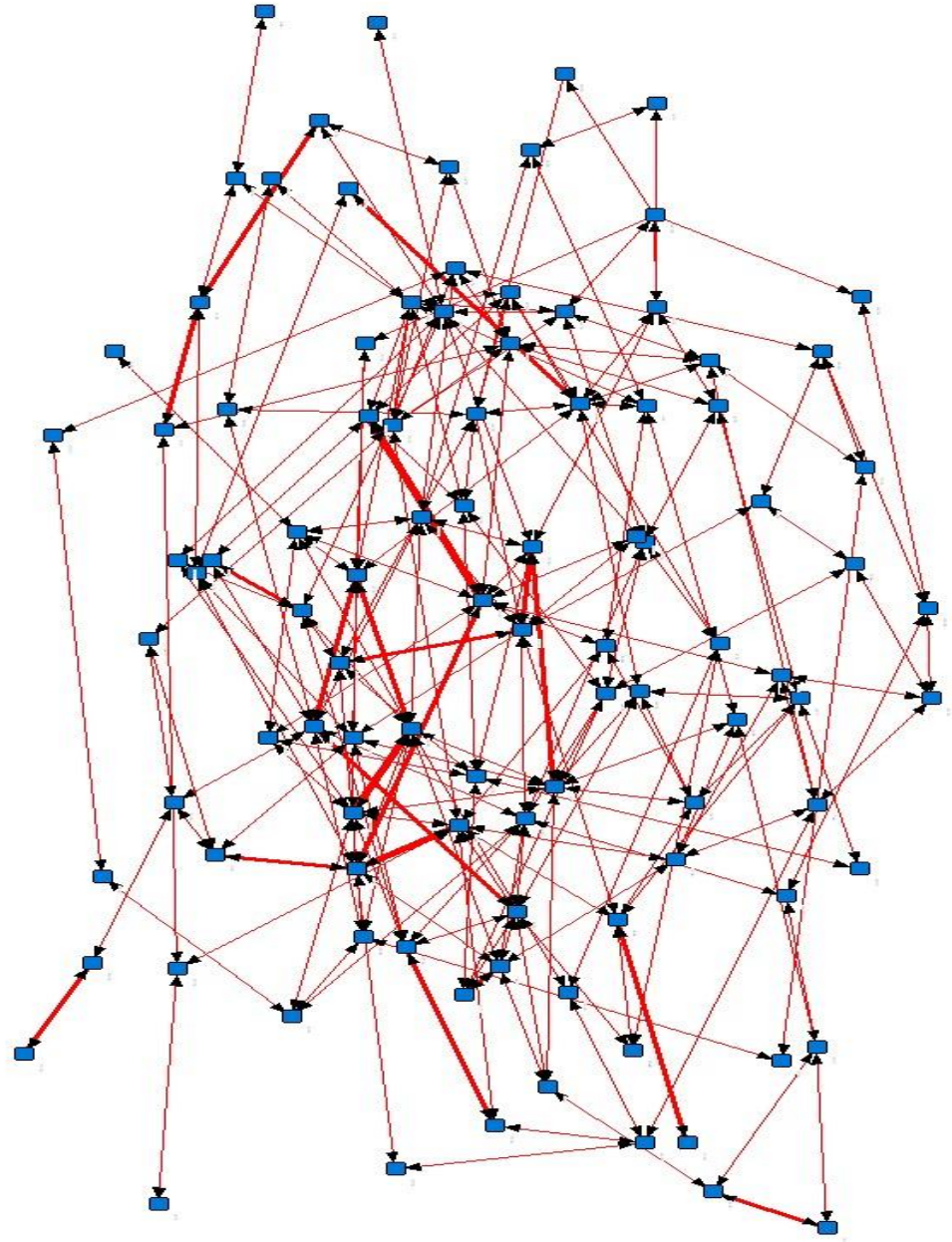
Araştırmamız kapsamında olan 242 girişimcinin 1.172 sosyal ağ bağlantısı tespit edilmiştir. Tespit edilen 1.172 ağ bağlantısının 495 sosyal ağa denk geldiği görülmektedir. Aradaki fark aynı sosyal ağ içerisinde, ağın bir aktör yöneticisi, başkanı, kurucusu veya üyesi olabilmektedir. Bu ayırım ile güçlü veya zayıf bağların, dolayısıyla ağın merkezinde veya çevresinde olup olmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin sosyal ağlarına dair elde edilen veriler sosyomatrix ya da yakınlık matrixine girilmiştir. Matrixteki ilişkiler de aşağıdaki grafiklerde görselleştirilmektedir. Araştırmaya dahil olan 242 girişimcinin, 242 sosyal ağından oluşan 242x242 matrix çizelgeleri oluşturulmuş ve verilerinin analiz edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca yine Ucinet 6.0 programında araştırmaya dahil olan 242 girişimciden en çok sosyal ağa sahip ilk 100 girişimcinin 100x100 matrix çizelgeleri oluşturulmuş ve verilerin analiz edilmesi de sağlanmıştır.





Yukarıdaki Şekil 3'te, araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin 100x100 girişimci ağ matrisinin Ucinet 6.0 programı ile çizilmiş detaylı ağ grafiği gösterilmektedir. Şekillerdeki çizgilerin kalın veya ince olmaları ilişkinin güçlü olmasını ve sıklığını göstermektedir. Bir ağ haritasındaki daireler aktörleri, çizgiler ise ilişkileri temsil etmektedir. Şekildeki daireler bu araştırmada birbirleri ile etkileşim içerisinde ve birbirlerine ağ ilişkisi ile bağlı olan girişimcilerdir.

**Şekil 4: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimcinin Genel Ağ Yapısı Grafiği**



Yukarıdaki Şekil 4'te ise, araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin Ucinet 6.0 programı ile çizilmiş genel ağ yapısı grafiği gösterilmektedir. Özellikle merkezde olmak üzere belirli noktalarda kümelenmelerin olduğu görülmektedir. Ağ düzeneğinde etkin iş insanlarının ağın merkezinde toplandıkları görülmektedir. Gruplanmalar ve gruplar arasındaki bağlantıların yoğunluğu kümelenmeleri oluşturmakta ve yukarıdaki gibi ağın şeklini oluşturmaktadır.

Ağ merkeziliği, genellikle ağ içerisindeki tüm olası ikili ilişkilerin ortalamasına göre hesaplanır ve araştırmacının ilgisine göre değişkenlik gösteren bir konudur. Eğer diğerleriyle etkileşimlerini artırarak sosyal ağda güç kazanmayı hedefleyen aktörler bulunmak isteniyorsa dış derece, diğerlerinin en fazla sosyal bağ kurduğu girişimcilerin belirlenmesi için ise iç derece ölçümünün yapılması gerekmektedir. Aşağıdaki Tablo 10'da 242 girişimci ve 242 sosyal ağından oluşan 242x242 girişimci sosyal ağ matrisinin iç ve dış derece ölçüm değerleri gösterilmiştir. Dış derece merkezilik ölçüsü ile sosyal ağda güçlü olan girişimciler tespit edilebilirken, diğer girişimcilerle en fazla sosyal bağ kuran girişimcilerin belirlenmesinde ise iç derece ölçümü yapılması gerekmektedir.

**Tablo 10: Girişimci – Sosyal Ağ Matrisinin (242x242) İç ve Dış Derece Ölçüm Değerleri Tablosu**

|  | Dış Derece<br>(Outdegree) | İç Derece<br>(Indegree) |
|--|---------------------------|-------------------------|
| Girişimci Sosyal Ağ Matrisi<br>(242x242) | 0,0632                    | 0,2507                  |

Sosyal ağ analizinde kullanılan merkezilik kavramı, düğüm düzeyinde ağ ölçümleri için temeldir (Borgatti ve Everett, 2006:466). Bir düğümün bir sosyal ağdaki merkezi konumunun, kendisinin ve diğerlerinin davranışları ve refahı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir (Mizruchi, 1994:330). Literatürde farklı merkezilik ölçüleri vardır ve bunlar farklı yönlerden önemli olan düğümleri tanımlar. Bunların en önemlileri derece merkezilik, arasındalık ve yakınlık merkeziliğidir (Krackhardt, 1990:351).

Bir ağ içerisinde aktörün sahip olduğu konumu ifade etmek için merkezilik terimi kullanılmaktadır ve bu merkeziliğin ise derece, yakınlık ve arasındalık olmak üzere üç farklı ölçütü bulunmaktadır. Araştırmada yer alan girişimcilerin sahip oldukları güçleri belirlemek için, buldukları sosyal ağ içerisinde derece merkeziliği, arasındalık, merkez çevresi, gruplaşma ve yoğunluk bakımından sosyal ağ düzeyi en yüksek girişimciler





#### 4.3.1 Derece Merkeziliği Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri

Derece merkeziliği, ağ içerisinde girişimcinin konumunu ve girişimcinin ağ içerisindeki doğrudan bağların sayısını ifade etmek için kullanılmaktadır. Merkezilik ölçümleri ile ağdaki en önemli veya merkezi kişinin kim olduğu sorusunun yanıtı bulunur. Derece merkeziliği skoru yüksek girişimciler, avantajlı konuma sahiptir. Diğerleriyle etkileşimlerini artırarak sosyal ağda güç kazanmayı hedefleyen girişimciler bulunmak istiyorsa dış derece merkezilik ölçüsünün kullanılması gerekir. Diğerlerinin en fazla sosyal bağ kurduğu girişimcilerin belirlenmesi için ise, iç derece ölçümü yapılması gerekmektedir. İç derece, diğer girişimcilerden o girişimciye doğru olan bağlantılarının sayısıdır. Yani diğer girişimcilerin o girişimci için bildirdikleri bağlantılardır.

Araştırmaya dahil olan girişimcilerin bağ sayısı derece merkeziliğini ifade eder. Araştırmaya katılan 242 girişimcinin ve 242 sosyal ağ bağlantısının oluşturduğu derece merkeziliği düzeylerinin sayısal verileri Ek 3'te verilmiştir. Ağ ilişkilerinin ağırlıklandırma kıstaslarına göre oluşturulmuş ağ matrisinden ortaya çıkan üyelere ait derece merkeziliği oranları Ek 3'te sunulmaktadır. Seçilen bir girişimcinin derecesi yüksek ise, diğer girişimciler tarafından kolay ulaşılabilir ve daha yüksek derece derecesine sahip girişimcilerde daha prestijli oldukları kabul edilmektedir.

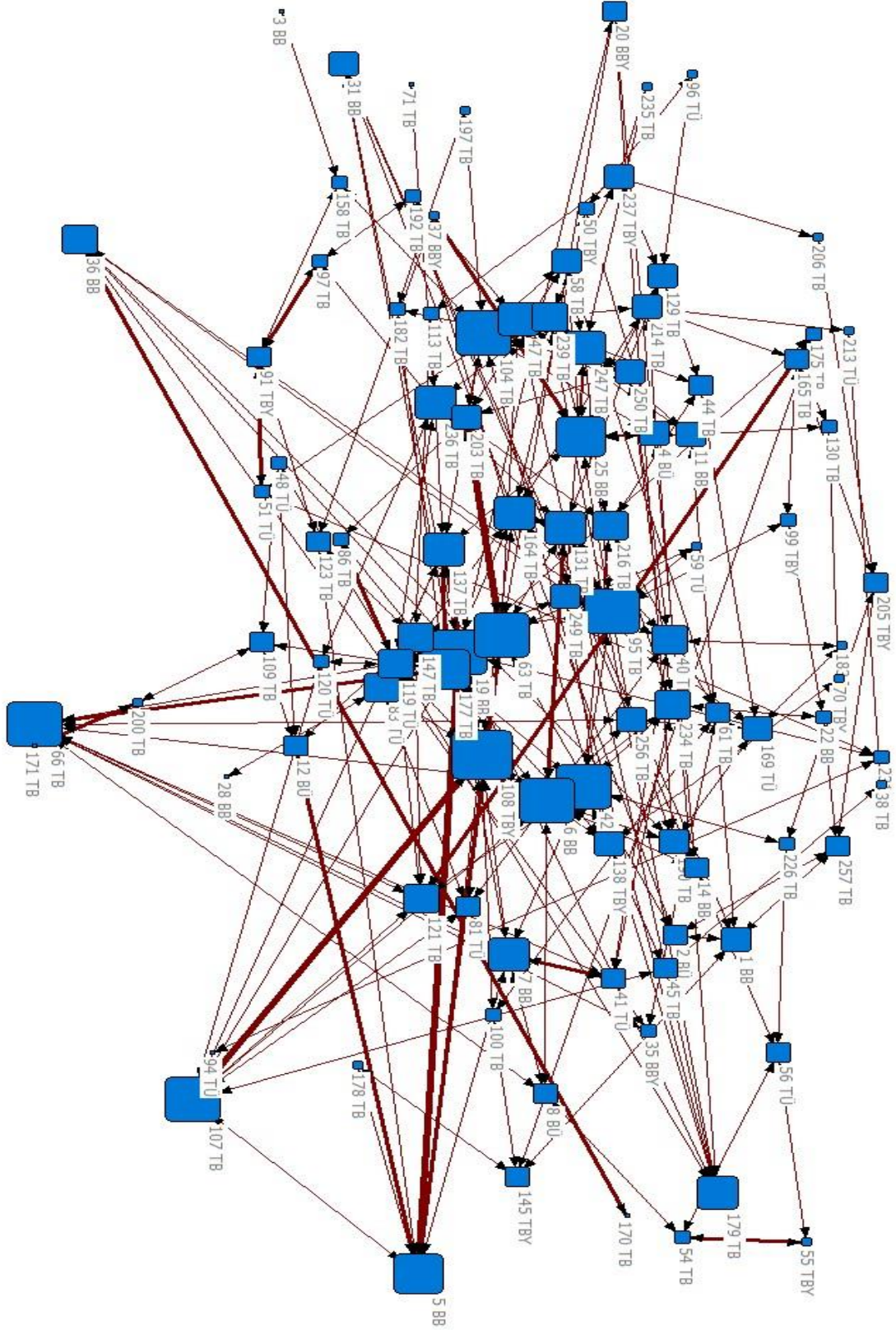
Dış derece merkezilik ölçüsüne göre ağ içerisinde diğerleriyle en çok ilişki kuran aktör en önemlidir. Dış derece terimi yerine giden derece kavramı da kullanılabilir ve bu bize seçme sayısını ifade etmektedir. Ek 3'te yer alan tabloda, dış derece düzeyi en yüksek ve sosyal ağda güç kazanmayı hedefleyen girişimcinin 108 TBY girişimcisi olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, 108 TBY girişimcisinin dış derece düzeyinin 19 ve yüzde olarak değil ama oran olarak dış derece değerinin ise 0,078 olduğu, iç merkezilik düzeyinin ise 1 ve yüzde olarak değil ama oran olarak dış derece değerinin ise 0,004 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu verilere dayanılarak 108 TBY girişimcisinin dış çevreyle en çok bağlantı içerisinde girmeye çalışan girişimci olduğu tespit edilmektedir. Merkezilik dereceleri incelendiğinde 108 TBY girişimcisi ağ içerisinde en etkin ve bağlantısı en fazla olan girişimcilerden biri olduğu tespit edilmiştir. 63 TB, 5 BB, 19 BB, 42 TB ve 107 TB girişimcilerde, dış derece düzeyleri yüksek olduğu tespit edilen diğer girişimcilerden bazılarıdır. Bu dış derecesi en yüksek olan girişimcilerin süt ürünleri, otomotiv-metal sanayi ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren, çalışan sayısı 1.000 kişinin üzerinde ve yıllık ciroları da 1.000.000.000 TL üzerinde büyük işletmelerin yönetim kurulu başkanı ve yardımcısı görevlerinde oldukları tespit edilmiştir. Yani merkezde geleneksel endüstrilerde yer alan büyük ölçekli işletmeler yer almaktadır.

İç derece merkezilik ölçüsüne göre ağ içerisinde en çok etkileşimi olan aktör en önemlidir. İç derece terimi yerine gelen derece kavramı da kullanılabilir ve bu bize seçilme sayısını ifade etmektedir. Kiminle daha çok ilişki kuruluyorsa o en önemlidir. 168 TÛ ve 64 TÛ kodlu girişimciler ise, çalışmaya katılan girişimciler içerisinde iç derece düzeyleri en yüksek olan, diğerlerinin en fazla sosyal bağ kurduğu girişimcilerdir. Ek 3'teki Ucinet derece ölçümleri tablosunda görüldüğü gibi, iş insanları iç derece düzeyi açısından değerlendirildiğinde, en yüksek iç derece düzeyine sahip nodların 168 TÛ, 64 TÛ, 184 TB, 204 TBY, 103 TB, 90 TBY, 77 TBY, 189 TB, 239 TB, 148 TB, 21 BÛ, 141 TB, 195 TB ve 31 TÛ kodlu girişimcilerin nodları olduğu tespit edilmiştir. Ek 3'teki iç derece değerlerine baktığımızda 168 TÛ kodlu girişimcinin ağın merkezinde olduğunu ve doğal lider konumunda olduğunu görüyoruz. Bu iç derecesi en yüksek olan girişimcilerin inşaat, metal, çelik, kâğıt ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurulu başkanı, yardımcısı ve üyesi görevlerinde oldukları tespit edilmektedir.

Ek 3'teki verilere göre 168 TÛ ve 64 TÛ kodlu gibi iç derece düzeyi en yüksek olan girişimciler dışında, dış derece düzeyi yüksek veya birbirine yakın değerlere sahip olan aktörlerin çoğunluğunun iç derece düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmektedir. Bu tespit, iş insanlarının çevreleriyle iletişim kurmaya çalıştıkları ve sosyal ilişkiler geliştirerek aktif olmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle, söz konusu girişimciler başka sosyal ağlarla daha fazla ilişki kurmaya çalışmaktadırlar. 108 TBY, 63 TB, 5 BB, 19 BB, 177 TB, 104 TB ve 42 TB kodlu girişimcilerin, dış derece değerleri en yüksek ve en fazla sosyal ağa sahip girişimciler olduğu görülmektedir. Ağ düzeneğinde ortalamanın üzerinde bağı elinde bulunduran girişimci merkezi girişimcidir. Dış derece merkeziliği en yüksek olan 63 TB kodlu girişimcinin 20 ağ ve 108 TBY kodlu girişimcinin 19 ağ ile ağ düzeneklerinde bağlantısı vardır ve gücünün dış grupta olmasının belirlediği tespit edilmektedir.

Program aracılığı ile ölçütlerin hesaplanmasının ardından görsel ağ haritası çıkarılmıştır. Çalışmada ağ düzeneklerinde değişim olup olmadığının anlaşılabilmesi için merkezilik hesaplamaları ve aracılık skorları hesaplanmıştır. Aşağıdaki şekil 6'da, araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin derece merkeziliği analizi için Ucinet 6.0 ile çizilen bir ağın, gelen bağlantılarının dereceleri (Indegree) hesaplanmış ve ağa aktarılmıştır. Sosyal ağ analizinde kullanılan grafikler yoluyla gösterilen görselleştirmeler sayesinde girişimciler ile diğer girişimciler ve sosyal ağları arasındaki ilişkilerde açıkça anlaşılabilir. Bu grafiklerde hangi girişimcinin hangi girişimci veya sosyal ağı ile bağlı olduğu görülebilmektedir. Ucinet 6.0 ile çizilen grafiklerde, bir ağın verilerinin görselleştirilmesi gerçekleştirilmektedir.

Şekil 6: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimcinin Derece Merkeziliği Grafiği



Araştırmaya katılan en çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin oluşturduğu ağın derece merkeziliği düzeylerinin grafiği yukarıdaki şekil 6'da görülmektedir. Yukarıdaki şekilde, mavi renkte olan noktalar girişimcileri, çizgiler aralarındaki ilişkileri ve oklarda bu ilişkinin yönünü göstermektedir. Yukarıdaki şekildeki noktalar ile gösterilen girişimciler arasındaki çizgilerin kalın olmaları, ilişkinin güçlü ve sık olduğunu ifade eder.

#### **4.3.2 Arasındalık Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri**

Arasındalık bakımından sosyal ağ özellikleri, Ucinet 6.0 sosyal ağ analizi programı yardımı ile analiz edilebilmektedir. Program aracılığı ile, sisteme girilen verilerden alınan raporlar ile çeşitli tablo ve şekiller elde edilmekte ve yorumlamaya imkân sağlamaktadır. Genellikle arasındalık, ağ içindeki olası tüm ikili ilişkilerin ortalamasına göre hesaplanır. Arasındalık, ağ düzeneği içerisindeki bir girişimcinin birbirlerine en yakın mesafede olan iki girişimci arasında olma ya da aracılık etmesinin derecesini ifade etmektedir. Arasındalık tablolarında, ortalamaları, standart sapmaları, varyansları, minimum ve maksimum değerleri gibi istatistiki verileri gösterilmektedir. Arasındalık değerleri, merkeziliğin de en yüksek değeri olan ağdaki yapısal konumu nedeniyle önemli hale gelmektedir. En yakın arasındalık değerleri, belirli bir düğümün son aracı olduğu en kısa yolların payını verir. Yani merkeze göre ölçülen aktör ölçütler, matris veri kümesi olarak kaydedilir ve en yakın arasındalığın ağırlığı, belirli bir düğümün son aracı olduğu en kısa yolların payını vermektedir.

Bir aktörün diğer iki aktör arasında en kısa yolda yer alma frekansı olan arasındalık merkeziliğine göre (Freeman,1979:221) merkezilik ağ içerisinde bütünlüğün kontrolünü ve bilginin güvenilirliğini sağlar (Bradley ve Yassine, 2006:234-235). Arasındalık değeri ne kadar yüksek olursa iş insanlarının elde edeceği bilgi ve kontrol faydası da o derece yüksek olacaktır. Ağ düzeneği içerisindeki aktörün yüksek arasındalık merkeziliğine sahip olması bulunduğu ağdan daha fazla değer elde edebilmesinin bir göstergesidir (Gulati vd., 2002:289).

Arasındalık merkezilik ölçüsüne göre ağ içerisindeki ilişkilerin en ortasında yer alan, yani aktörlerin en kısa yoldan üzerinden geçtiği girişimci en önemlidir. Araştırmaya katılan en çok ağa sahip ilk 100 girişimci matrisinin Freeman arasındalık (betweenness) merkezi değerleri Ek 4'da gösterilmektedir. Ek 4'e göre, arasındalık düzeyi en yüksek olan girişimcinin 19 BB girişimcisi (938.472) olduğu görülmektedir. Arasındalık düzeyi en yüksek girişimciler, aynı zamanda ağda en kilit role sahip girişimcilerdir. Arasındalık düzeyi yüksek olan diğer girişimcilerin diğerleri ise 104 TB, 177 TB, 42 TB, 179 TB ve 63 TB şeklinde sıralanmaktadır. Sosyal ağ analizinde diğer iş insanlarına göre en yüksek

bağlantıya sahip olan, dış derece değerleri en yüksek olan 19 BB, 63 TB, 177 TB, 104 TB ve 42 TB kodlu girişimcilerin arasındalık değerlerinin de en yüksek olanlar arasında bulunduğu tespit edilmiştir.

Yapılan sosyal ağ analizi sonucunda, ağ düzeneğinde yer alan toplam 100 girişimci içerisinde 93 girişimcinin "0" değerinin üzerinde bir arasındalık değerine sahip olduğu ve sadece diğer 7 girişimcinin ise arasındalık değerinin 0.00 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, araştırmaya dahil olan iş insanlarının ve onların bağlantılarının oluşturduğu ağ düzeneğinin arasındalık düzeyi oldukça yüksek bir ağ olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Arasındalık değeri en yüksek olan 19 BB kodlu girişimcinin aracılıktan elde edeceği bilgi ve kontrol faydasının yanında en çok fayda edecek konumda olduğu görülmektedir. 19 BB kodlu girişimci araştırmaya dahil olan girişimciler arasında 23 ağ üyeliği ile en fazla ağa katılan kişi olması onun bu arasındalık konumunu güçlendirmektedir. Ayrıca en yüksek arasındalık derecesine sahip girişimcinin sosyal ağlarında siyasi görevlerde yer almış olması da dikkat çekmektedir. Arasındalık düzeyi en yüksek girişimcilerin otomotiv, metal, inşaat, enerji, dayanıklı tüketim ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren, ciroları 1.000.000.000 TL ve çalışan sayıları da 1.000 kişi üzeri olan işletmelerde yönetim kurulu başkanı görevinde oldukları tespit edilmiştir.

#### **4.3.3 Merkez Çevresi Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri**

Literatürde aktörlerin sosyal ağları kullanma ve avantaj devşirmeleri açısından merkez ve çevrede olanların farklılaşabileceğinin tartışıldığı tespit edilmiştir. Stratejik bir ağda merkezdeki aktörlerin, diğer aktörlere ve kritik kaynaklara kolayca ulaşabilmeleri açısından avantajlı olduğu iddia edilmektedir. Bireylerin ağ düzenekleri içerisinde ki konumlarının sosyal sermayelerini artırabileceğini iddia eden çalışmalarda vardır. Başkalarına yakın olan bir aktör, birçok aracından geçmeden onlarla hızlı bir şekilde etkileşime girebilir ve iletişim kurabilir. Merkezde yer alan girişimciler sahip oldukları merkezi konum nedeniyle çevredekilere göre daha fazla güç sahibidirler ve daha fazla başa sahiptirler. Merkezdeki iş insanları çevredekilere göre bilgi ve kaynak avantajına sahiptir. Ancak bazı iş insanları stratejik olarak çevrede kalmayı tercih edebilirler (Stevenson ve Greenberg, 2000:653). Merkezi konumda olan iş insanlarının çevrede yer alanlara göre daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşabilecekleri (Hagedoorn, 2006) daha güvenilir olarak algılanabilecekleri (Tsai ve Ghosal, 1998) ve daha çok güce ve etkiye sahip olabilecekleri gibi avantajlar sağlayabilecekleri iddia edilmektedir (Tang ve Xi, 2006).

Bir ağ düzeneği içerisinde merkezde yer alan aktör, diğer aktörlere göre en fazla erişim olanağına sahip olan en aktif aktördür. Freeman (1979:219)'a göre merkezde yer alan aktör, en yüksek dereceye sahiptir (derece merkeziliği), en fazla düğüme giden yollar arasında yer alabilir (arasındalık) ve diğer düğümlere en yakın mesafede (yakınlık) yer alabilir (Freeman, 1979:219). Yüksek derecede merkeziliğe sahip aktörler, ağdaki diğer aktörlerle çok sayıda temas kurarlar. Aktörler başkalarına erişebilecekleri veya başkaları üzerinde etkili olabilecekleri ölçüde daha yüksek merkeziyete sahiptir. Merkezi bir aktör, ağ diyagramlarında merkezde veya merkezin yakınında bulunur. Çevresel bir aktör ise çok az ilişki sürdürür ve bu nedenle bir ağ diyagramının kenarlarında konumlanırlar. Merkez/çevre analizi ile girişimciler arasında grup içi ve dışı olarak gruplaşma olup olmadığına bakılmıştır.

Genellikle birbirleriyle yakından bağlantılı insanlardan oluşan merkezi bir grup ve çekirdekle ve birbirine daha az yoğun bir şekilde bağlı olan daha büyük bir grup insanla birlikte bir çekirdek-çevre örüntüsü sergilerler (McPherson vd. 2001:428). Araştırmaya dahil olan iş insanları arasında grup içi ve dışı olarak bir gruplaşma olup olmadığı merkez/çevre analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda sosyal ağ düzeneğinde 2 adet grup tespit edilmiştir. Liderinde içerisinde olduğu grup merkez (iç) ve diğeri de çevre (dış) gruptur. 1. Grupta yer alan girişimcilerden en çok ağa sahip 19 BB girişimcisi 23 bağlantısı, 63 TB girişimcisinin 20 bağlantısı, 108 TBY girişimcisinin 19 bağlantısı ve 5 BB girişimcisinin de 18 ağ bağlantısı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 11: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimci Matrisinin Merkez / Çevre Özelliklerine İlişkin Veriler**

|         | <b>Merkez / Çevre Grup Üyelikleri</b>  |
|---------|--|
| 1. Grup | 19 BB - 5 BB - 63 TB - 42 TB - 95 TB - 107 TB - 108 TBY - 7 BB - 137 TB - 177 TB - 66 TB - 6 BB - 131 TB - 164 TB - 83 TÛ - 203 TB- 121 TB   |
| 2. Grup | 104 TB - 91 TBY - 50 TBY - 179 TB - 4 BÛ - 11 BB - 47 TB - 51 TÛ - 113 TB - 216 TB - 236 TB - 36 BB - 40 TB - 81 TÛ - 123 TB - 147 TB - 214 TB - 170 TB - 56 TÛ - 86 TB - 235 TB - 190 TB - 256 TB - 25 BB - 119 TÛ - 226 TB - 37 BBY - 175 TB - 183 TÛ - 213 TÛ - 234 TB - 237 TBY - 247 TB - 250 TB - 109 TB - 58 TB - 249 TB - 14 BB - 31 BB - 61 TB - 96 TÛ - 100 TB - 120 TÛ - 138 TBY - 182 TB - 197 TB - 231 TB - 257 TB - 169 TÛ 2 - BÛ - 12 BÛ - 1 BB - 3 BB - 35 BBY - 38 TB - 41 TÛ -45 TB - 71 TB - 94 TÛ - 129 TB - 145 TBY - 158 TB - 165 TB - 178 TB - 192 TB - 205 TBY - 206 TB - 239 TB - 97 TB - 130 TB - 171 TB - 200 TB - 70 TBY - 99 TBY - 8 BÛ - 20 BBY - 22 BB - 28 BB - 44 TB - 48 TÛ - 54 TB - 55 TBY - 59 TÛ |

Araştırmamızda bir merkez çevre olduğunu görüyoruz. Türk iş insanları arasında merkezdekiler çevredekiler olarak gruplaşmalar olduğu tespit edilmektedir. Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerin girişimcilerinden sosyal ağlarda merkezde yer alan aktörlerin kimler olduğu ve merkez/çevre profili arasında bir fark olup olmadığı tespit edilmektedir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok ağa sahip ilk 100 girişimci matrisinin merkez çevresi (core periphery) özelliklerine yukarıdaki Tablo 11’de yer verilmiştir. Tablo 11’den anlaşılacağı üzere, ağ düzeneğinde yer alan girişimcilerin merkez çevresi özelliklerine göre merkezde yer alan 17 girişimci bulunmaktadır. Geriye kalan 83 girişimcinin ise çevrede yer aldığı görülmektedir. En çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin %17 sinin merkezde yer aldığı tespit edilmektedir. Literatürde bir ağda merkezde yer alanların ağdaki güçlü aktörler ve stratejik açıdan önemli bir pozisyonda olacakları öngörülmektedir.

Bir girişimcinin ağ düzeneği içerisindeki diğer girişimcilere yakınlığı ya da ulaşım kolaylığının derecesi sosyal ağ analizi ile incelenebilir. 242 girişimci ve üyesi oldukları 242 sosyal ağdan oluşan 242x242 girişimci – sosyal ağ matrisinin merkez çevresi (core periphery) özellikleri Ucinet 6 programı ile incelendiğinde; 3 BB, 4 BÜ, 5 BB, 12 BÜ, 13 BÜ, 19 BB, 31 BB, 70 TBY, 106 TÜ, 119 TÜ, 208 TBY, 216 TB ve 229 TÜ kodlu ağ düzeneğinde yer alan 13 girişimcinin merkez çevresi özelliklerine göre merkezde yer aldıkları ve geriye kalan 229 girişimcinin ise çevrede yer aldığı görülmektedir. 242 girişimci ve 242 sosyal ağ matrisinde sadece %5,4 girişimcinin sosyal ağların merkezinde yer almayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Merkezde yer alan girişimcilerin otomotiv, metal, tekstil, gıda ve enerji sektörlerinde faaliyet gösteren çalışan sayısı 1.000 kişi ve yıllık ciroları da 1.000.000.000 TL üzerinde olan büyük ölçekli işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan 242 girişimcinin %94,6 sının merkezin çevresinde yoğunlaştıkları ve sadece %5,4’ünün merkezde yer aldıkları tespit edilmiştir.

Literatürde merkezde ve güçlü bağa sahip olmak yerine, yakın çevrede ve zayıf bağa sahip olmanın, bilgilerden ve her türlü fırsattan haberdar olmak yönünden çeşitli avantajlar sağladığını iddia eden çalışmalar vardır. Hem güçlü ağların hem de zayıf ağların çeşitli avantajlar sağlayabileceği konusunda tartışmalar mevcuttur. Granovetter’a (1983:203) göre zayıf bağların gücüne dikkat çekilmekte iken Podolny (2001:34) gibi araştırmacılar, güçlü bağların zayıf bağlara nazaran daha faydalı olduğuna inanmışlardır. Gargiuli ve Benassi (2000:186), iş insanlarının güçlü bağlarının, değişen çevreye uyum sağlamasını zorlaştırabildiğini ve dışarıdan birini o ağın içine girmesine de engel olabildiğini öne sürmüştür.



**Tablo 12: Girişimcilerin Ağ Düzenindeki İlişki Biçimlerinin Sınıflandırılması**

| <b>Güçlü Bağlar</b>   | <b>Zayıf Bağlar</b>  |
|---|--|
| Araştırılan girişimcilerin ilgili sosyal ağın kurucusu yada kuruluşunda önemli katkılara sahip olması beklenir. | Araştırılan girişimcilerin ilgili sosyal ağa üye olmaları beklenir |
| Ağın kurucu üyesi   | Ağın Üyesi   |
| Ağın başkanı, Eşbaşkanı veya Onursal Başkanı  | Ağın Yönetim Kurulu Üyesi  |
| Ağın Başkan Yardımcısı  | Ağ ile kuvvetli olmayan ilişki veya bağın bulunması                |
| Mütevelli Heyeti Üyesi  |  |
| Divan veya Onur Kurulu Üyesi  |  |
| Denetleme veya Disiplin Kurulu Üyesi  |  |
| Danışma veya Yüksek İstişare Kurulu Üyesi   |  |
| Genel Sekreteri veya İdare Amiri  |  |

|  | <b>Sayısı</b> | <b>Oranı %</b> |
|--|---------------|----------------|
| <b>Girişimcilerin Toplam Güçlü Ağ Sayısı</b> | <b>391</b>    | <b>49%</b>     |
| <b>Girişimcilerin Toplam Zayıf Ağ Sayısı</b> | <b>407</b>    | <b>51%</b>     |
| <b>Toplam Ağlarının Sayısı</b>               | <b>798</b>    | <b>100%</b>    |

Yukarıdaki Tablo 12’de girişimcilerin ağ düzenindeki ilişki biçimlerinin ve araştırma kapsamında yer alan 156 işletmenin, 257 yönetim kurulu başkanı, yardımcısı veya üyesinin ilişkili oldukları 798 sosyal ağdaki bağlarının sınıflandırılması yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, araştırma kapsamında yer alan toplam 257 girişimcinin %49’unun güçlü bağlara ve %51’inin de zayıf bağlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmamızda girişimcilerin hem güçlü hem de zayıf bağlara, nerede ise yarı yarıya sahip oldukları görülmektedir.

Güçlü bağlara sahip olan girişimcilerin ilgili sosyal ağın merkezinde yer alan, o sosyal ağın kurucusu, başkanı veya yardımcısı, mütevelli heyeti başkanı veya üyesi, divan kurulu başkanı veya üyesi, onur kurulu üyesi, denetleme, disiplin veya danışma kurulu, yüksek istişare kurulu üyesi, genel sekreteri veya idare amiri gibi görevlerde yer aldıkları tespit edilmektedir. Zayıf bağlara sahip olan girişimcilerin ise, ilgili sosyal ağın çevresinde yer alan, o sosyal ağın üyeleri arasında yer almakla birlikte merkezinde ve yönetiminde görev almadıkları tespit edilmektedir. Zayıf bağlara sahip girişimcilerin, ağ ile kuvvetli olmayan ilişki veya bağının bulunduğu görülmektedir.

#### **4.3.4 Gruplaşma Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri**

Ağ düzeni içerisinde gruplaşmaların belirlenmesinde klik sosyal ağ analizi kullanılabilir. Bir ağ düzeni içerisinde diğer gruplara göre daha yakın bağları olan aktörler klik oluştururlar. Bir ağdaki klik, bir ağın birbirine doğrudan ve güçlü bağlarla

bağlı aktörlerin oluşturduğu alt kümesini ifade etmektedir. Bir ağdaki tüm klikleri bulmak için Ağ > Alt küme > Klikler komutları uygulanır. Girişimcilerin grup oluşturma ihtimalleri ve gruplaşma düzeyleri araştırmaya dahil olan girişimcilerin birbirleriyle gruplaşma olasılığının matematiksel olarak ölçülmesini sağlayan klik analizine bağlı olarak, araştırmaya dahil olan 242 girişimci ve üyesi oldukları 242 sosyal ağ matrisinin ağ düzeneğinde toplam 688 adet grup (klik) oluşma ihtimali bulunduğu tespit edilmiştir. Ağ düzeneğinde toplam 242 adet aktör (girişimci) bulunduğu göz önüne alındığında, 688 adet grup yüksek bir rakam olup, ağ düzeneği içerisindeki gruplaşma potansiyelinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmesi bakımından anlamlı bir bulgu olduğu düşünülmektedir. Ancak kliklerin sayısı arttıkça bu durum bazı kısıtlamalara yol açabilmektedir.

Araştırma bulgularında da görüldüğü gibi birbirine benzer profildeki iş insanlarının birbirine benzer gruplara dağıldıkları tespit edilmektedir. Özellikle Amerikan literatüründe böyle bir durum olmadığı daha çok dış ilişkiler kurdukları görülmüştür. Türk iş insanlarının daha çok iç ilişkiler kurdukları, çünkü kolektivist bir kültür ve bağlamın etkisi olduğu görülmektedir. Türk iş insanlarının sosyal ağlara katılmaları konusunda yerelliğin etkisi ile oluşmuş Rumelisiad ve Balkansiad gibi dernekler Türk iş insanları üzerinde yerleşikliğinin etkisine örnek olarak gösterilebilir.

#### 4.3.5 Yoğunluk Bakımından Sosyal Ağ Özellikleri

Sosyal ağlarda ağın yoğunluğu sosyal ağın kapsayıcılığını ifade etmektedir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin aralarındaki ilişkilerin yoğunluğunu tespit edebilmek için sosyal ağ düzeneğinin ilişki yoğunluğu testi yapılmıştır. Araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok ağa sahip ilk 100 girişimcinin ağlarının ortalama matris yoğunluğu değeri 0,0491 olarak hesaplanmıştır. Standart sapması ise 0,2379 bulunmuştur. Yoğunluk, ağ içindeki mevcut bağlantı sayısının, oluşabilecek tüm olası bağlantı sayısına oranıdır. Ortalama yoğunluktaki bir ağda bu değer 1 çıkması beklenir.

**Tablo 13: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimcinin Yoğunluk ve Ortalama Matris (100x100) Değerlerine İlişkin Veriler**

|             | Avg. Density Value | Std. Deviation | Avg. Degree |
|-------------|--------------------|----------------|-------------|
| Full Matris | 0,0491             | 0,238          | 4,860       |

Yukarıdaki Tablo 13'de araştırmaya katılan girişimcilerin yoğunluk (density) düzeylerine ilişkin veriler sunulmaktadır. Yukarıdaki Tablo 13'ten anlaşılacağı üzere,

araştırmaya katılan girişimcilerin oluşturduğu ağ düzeneğinin yoğunluk düzeyi 0,0491 ve ortalama derecesi de 4,860 olarak tespit edilmiştir.

Literatürdeki tartışmalarda birden fazla merkezi olan ağların daha organik bir yapı sergilediği öne sürülmektedir. Ağ düzeneğinde ağ bütünlüğü veya parçalı durumunu yorumlamada yoğunluk düzeylerine bakılmaktadır. Ancak yoğunluk ile girişimci sayısı arasında ters orantılı bir ilişki olduğundan büyük ağ düzeneklerinde aktör sayısı fazla ise bu aktörlerin kurabileceği ilişki sayısı az olabilmektedir. Araştırmamızdaki bu durum ağ düzeneğinin düşük yoğunluklu olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla girişimci sosyal ağ düzeneğinde yoğun bir ilişki yok demektir.

Araştırmamıza dahil olan iş insanlarının ağ düzenekleri içerisinde birbirlerine bağlanma derecesinin göstergesi niteliğindeki yoğunluk derecesinin düşük çıkması, iş insanları arasında yoğun ilişkilerin olmadığını göstermektedir. Bu yüzden iş insanlarının ağ düzenekleri içerisinde yapısal boşlukların (Burt, 1992) çok olduğunu ve aracılık olanaklarının yüksek bir ağ düzeneği yapısının mevcut olduğu söylenebilir. Araştırmaya dahil iş insanlarının ortalama bağ sayısı 5 ve en çok üyeye sahip iş insanı 23 bağ ilişkisine sahiptir.

#### **4.3.6 Girişimcilerin Sosyal Ağ Düzenekleri**

Araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok üyeye sahip sosyal ağları, en çok üyeye sahip formel ve informel sosyal ağları ayrımı yapılarak, Türkiye’de girişimcilerin sosyal ağları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Aşağıdaki Tablo 14’de araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok üyeye sahip ilk 30 ağ sıralanması gösterilmiştir. Araştırmaya dahil olan 242 girişimcinin 1.172 adet ağ ilişkisi tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan 156 sanayi kuruluşunun, yönetim kurulu başkanı, yardımcısı veya üyesi görevinde yer alan 242 girişimcinin 784 adet formel ağ ilişkisi tespit edilmiştir. En çok üyeye sahip formel sosyal ağlarda ilk sıralarda; TÜSİAD, DEİK, TOBB, ekonomik veya sosyal ilişkide buldukları yabancı ülkelerin fahri konsoloslukları, çeşitli iş insanları dernekleri ve siyasi partilere üyeliklerin yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan 156 sanayi kuruluşunun yönetim kurulu başkanı, yardımcısı veya üyesi görevinde yer alan 242 girişimcinin 388 adet informel sosyal ağ ilişkisi tespit edilmiştir. En çok üyeye sahip informel sosyal ağlarda ilk sıralarda; FB, GS ve BJK gibi spor kulüpleri, sosyal yardımlaşma ve hemşehri dayanışma dernekleri, eğitim, kültür ve çevre destek dernekleri yer aldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 14: En Çok Üyeye Sahip İlk 30 Ağ Sıralanması**

| <b>Formel veya Enformel Ağ Ayrımı</b> | <b>Açıklama</b>                                 | <b>Ağların Adı</b>   | <b>Frekansı</b> | <b>Toplam İçindeki Oranı</b> |
|---------------------------------------|---|--|-----------------|------------------------------|
| Formel                                | Sanayici ve İş İnsanları Derneği                | TÜSİAD - Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği                           | 65              | 5,5%                         |
| Formel                                | Uluslararası İlişkiler Topluluğu                | DEİK - Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu                                       | 48              | 4,1%                         |
| Formel                                | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği              | TOBB - Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                                  | 29              | 2,5%                         |
| Formel                                | Fahri Konsolosluklar                            | Fahri Konsolosu  | 23              | 2,0%                         |
| Enformel                              | Spor Kulübü                                     | FB - Fenerbahçe Spor Kulübü  | 20              | 1,7%                         |
| Formel                                | Ticaret ve Sanayi Odaları                       | BTSO - Bursa Ticaret ve Sanayi Odası                                       | 19              | 1,6%                         |
| Formel                                | Siyasi Parti Üyeliği                            | AKP - Adalet ve Kalkınma Partisi   | 18              | 1,5%                         |
| Formel                                | Genç İş İnsanları Derneği                       | TÜGİAD - Türkiye Genç İş Adamları Derneği                                  | 14              | 1,2%                         |
| Formel                                | Sanayi Odası                                    | İSO - İstanbul Sanayi Odası  | 14              | 1,2%                         |
| Enformel                              | Spor Kulübü                                     | GS - Galatasaray Spor Kulübü   | 14              | 1,2%                         |
| Enformel                              | Dayanışma Derneği                               | TAİDER - Aile Şirketleri Derneği   | 13              | 1,1%                         |
| Formel                                | Ticari Amaçlı Dernek                            | TKYD - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği                                    | 12              | 1,0%                         |
| Formel                                | Sanayici ve İş İnsanları Derneği                | MÜSİAD - Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği                          | 11              | 0,9%                         |
| Enformel                              | Eğitim Vakfı                                    | TEV - Türk Eğitim Vakfı  | 10              | 0,9%                         |
| Formel                                | Mesleki Dayanışma Derneği                       | TAYSAD - Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği                       | 10              | 0,9%                         |
| Formel                                | Uluslararası İş Konseyi                         | Türk - ABD İş Konseyi  | 10              | 0,9%                         |
| Enformel                              | Eğitim Destek ve Geliştirme Vakfı               | TEGV - Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı                                    | 9               | 0,8%                         |
| Formel                                | İhracatçılar Birliği                            | TİM - Türkiye İhracatçılar Meclisi   | 9               | 0,8%                         |
| Formel                                | İşveren Sendikası                               | TİSK - Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu                          | 9               | 0,8%                         |
| Formel                                | Organize Sanayi Bölgesi Derneği                 | BOSİAD - Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği | 9               | 0,8%                         |
| Enformel                              | Sosyal Dayanışma Kulübü                         | Rotary Kulübü  | 9               | 0,8%                         |
| Enformel                              | Spor Kulübü                                     | BJK - Beşiktaş Spor Kulübü   | 9               | 0,8%                         |
| Enformel                              | Üniversitesi Danışma Kurulu ve Mezunlar Derneği | Harvard Üniversitesi Danışma Kurulu ve Mezunlar Derneği                    | 9               | 0,8%                         |
| Formel                                | Girişimci Dayanışma Topluluğu                   | Endeavor Türkiye Yönetim Kurulu  | 8               | 0,7%                         |
| Formel                                | Sanayici ve İş İnsanları Derneği                | ESİAD - Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği                             | 8               | 0,7%                         |
| Formel                                | Genç İş İnsanları Derneği                       | EGİAD - Ege Genç İş İnsanları Derneği                                      | 7               | 0,6%                         |
| Enformel                              | Hemşehri Dayanışma Derneği                      | BALKANTÜRKİSİAD - Balkan Rumeli Sanayicileri ve İş Adamları Derneği        | 7               | 0,6%                         |
| Formel                                | İşveren Sendikası                               | ÇEİŞ - Çimento İşverenleri Sendikası                                       | 7               | 0,6%                         |
| Formel                                | Sanayici ve İş İnsanları Derneği                | BUSİAD - Bursa Sanayicileri ve İş Adamları Derneği                         | 7               | 0,6%                         |
| Formel                                | Spor Federasyonu                                | TTF - Türkiye Tenis Federasyonu ve Kulübü                                  | 7               | 0,6%                         |
|                                       |   | <b>Üye Olunan Toplam Ağ Sayısı</b>   | <b>1.172</b>    | <b>100%</b>                  |

Sırasıyla 19 BB, 63 TB, 108 TBY, 5 BB ve 42 TB kodlu üyelerin ağ ilişkileri en fazla olan girişimciler olduğu görülmüştür. Ağ ilişkileri en yüksek olan iş insanlarının arasındalık düzeyi de en yüksek olan iş insanı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 19 BB, 63 TB ve 42 TB kodlu iş insanlarının sosyal ağ düzeneği içerisinde arasındalık değerlerinin de en yüksek bağlantıya sahip olan ve dış derece değerleri en yüksek olanlar arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Girişimcilerin ağırlıklı olarak otomotiv, metal, tarım, tekstil ve dayanıklı tüketim sektörlerinde üretimde buldukları ve işletmelerinin yıllık cirolarının 1.000.000.000 TL ve çalışan sayıları 1.000 kişi üzerinde oldukları tespit edilmiştir.

#### **4.4 Ağa Katılım Gerekçesine İlişkin Bulgular**

Türk girişimcilerin ağları kullanma biçimlerinin yabancı girişimcilerden farklı olması beklenir. Girişimcilerin ortak yanları, sosyal ağları kullanma biçimleri ve bu ağlara katılma nedenleri araştırmamızda tespit edilmektedir. Literatürde sosyal yerleşiklik kuramı gibi tartışılan, iş insanları ilişkisi içerisinde oldukları yakın ve uzak çevrelerindeki iş insanlarından, iş insanları da kendileri için her türlü motivasyon ve yetenek sunan ve iktisadi kaynak sağlayan çevreden etkilenir (Top, 2006:108), görüşleri test edilmektedir.

Sosyal ağlara ilişkin literatürde konu edinilen; sosyal sermaye kuramı, yapısal boşluklarda aracılık rolü, sosyal yerleşiklik iddiası, meşruiyet ve güven oluşumunun önemi, aktörlerin sosyal ağlardaki konumu ve merkez çevre ikiliği gibi tartışılan konulara dayanılarak oluşturulan ağalara katılma gerekçelerine ilişkin uyguladığımız anket uygulaması ile analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamımızda yer alan 112 katılımcıdan, girişimcilerimizin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespit edilmesine yönelik, 5'li likert ölçeği ile anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve SPSS programı ile test sonuçları gösterilmiştir.

##### **4.4.1 Öngörülen Gerekçelere Karşılık Gelen Girişimcilerin Ağları**

Aşağıdaki Tablo 15'te girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespitine yönelik anket uygulaması kapsamında oluşturulan beklentilerimize karşılık gelen, araştırmaya dahil olan girişimcilerin sosyal ağları ve frekansları tablosu yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan 242 girişimcinin 784 formel ve 388 informel olmak üzere toplam 1.172 adet sosyal ağda yer aldıkları tespit edilmiştir. Girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespit edilmesine yönelik oluşturulan gerekçelerin, araştırmamıza dahil olan 242 girişimcinin toplam 1.133 sosyal ağ ile ilişkisi olduğu tespit edilmiş ve aşağıdaki Tablo 15'te görüleceği üzere ağlara katılma nedenlerine ilişkin beklentilerimize karşılık gelen sosyal ağların sınıflandırılması gerçekleştirilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 15'den görüleceği üzere gerekçe 1'in 216 sosyal ağ ile, gerekçe 2'nin 29 sosyal ağ ile, gerekçe 3'ün 143 sosyal ağ ile, gerekçe 4'ün 306 sosyal ağ ile, gerekçe 5'in 59 sosyal ağ ile, gerekçe 6'nın 40 sosyal ağ ile, gerekçe 7'nin 73 sosyal ağ ile, gerekçe 8'in 107 sosyal ağ ile, gerekçe 9'un 46 sosyal ağ ile ve gerekçe 10'un 114 sosyal ağ ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi en çok gerekçe 4 (306) ile, ikinci olarak gerekçe 1 (216), üçüncü olarak gerekçe 3 (143), daha sonra da sırası ile gerekçe 10 (114) ve gerekçe 8 (107) ile girişimcilerin sosyal ağlarla ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 15: Öngörülen Gerekçelere Karşılık Gelen Girişimcilerin Sosyal Ağları ve Frekansları**

| Gerekçe No | Öngörülen Gerekçe   | Girişimcilerin Sosyal Ağları ve Frekansı  |
|------------|---|---|
| 1. Gerekçe | Girişimciler saygınlık ve toplumsal olarak kabul görmek, tanınırlık ve bilinirlik elde etmek için sosyal ağlara katılırlar.   | Spor kulübü (74), Eğitim vakfı (29), Doğa ve çevre vakfı (25), Spor federasyonu (17), Kültür ve sanat vakfı (15), Eğitim destek ve geliştirme vakfı (9), Eğitim ve kültür vakfı (7), Eğitim ve sosyal yardım vakfı (6), Asayiş vakfı (3), Kolej mezunlar derneği (3), Kültür koruma derneği (2), Sağlık dayanışma derneği (5), Sağlık vakfı (3), Sosyal yardım ve dayanışma vakfı (8), Spor oyunları düzenleme kurulu (2), Spor ve eğitim vakfı (5), Üniversite mezunlar derneği (3)<br><br><b>(Gerekçe 1'in toplam 216 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b> |
| 2. Gerekçe | Girişimciler nitelikli ve hızlı bir şekilde insan kaynağına ulaşabilmeleri, daha kolay sermayeye erişebilmeleri, maddi destek görebilmeleri, kriz dönemlerinde krizleri daha kolay atlatabilmeleri ve finansal kuruluşlardan daha kolay sermaye edinimi sağlayabilmeleri ve sosyal dayanışma için sosyal ağlara katılırlar. | Hemşehri dayanışma derneği (11), Eğitim, kültür ve sosyal yardımlaşma vakfı (5), Sosyal kulüp (8), Finansal yönetim kuruluşu (2), İnsan kaynağını geliştirme vakfı (2), Üniversite sanayi iş birliğini geliştirme merkezi (1)<br><br><b>(Gerekçe 2'nin toplam 29 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>  |
| 3. Gerekçe | Girişimciler yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak için sosyal ağlara katılırlar.   | Mesleki dayanışma derneği (103), Üreticiler mesleki dayanışma derneği (14), Meslek birliği (13), Girişimci dayanışma topluluğu (8), Üretici birliği (5)<br><br><b>(Gerekçe 3'ün toplam 143 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>  |
| 4. Gerekçe | Girişimciler hammadde malzeme tedariki konusunda etkinlik sağlayabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | Sanayici ve iş insanları derneği (125), Sanayi odası (44), Genç iş insanları derneği (38), Ticaret ve sanayi odaları (35), Dayanışma derneği (14), Ticaret odası (9), Uluslararası ticaret odası (7), İmalatçılar birliği (5), Ticaret borsası (5), İş insanları derneği (2), İş kadımları derneği (10), Meslek odası (3), Sanayi ve ticaret odası (2),   |

|            |   |  |
|------------|---|--|
|            |   | Uluslararası iş insanları derneği (3), Uluslararası sağlık topluluğu (1)   |
|            |   | <b>(Gereke 4'ün toplam 306 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>   |
| 5. Gereke  | Girişimcilerin rekabet avantajı kazanabilmek, rekabette rakiplerine karşı avantajlı konuma gecebilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | Ticari amaçlı dernek (18), Uluslararası iş konseyi (15), Girişimci dayanışma topluluğu (8), Kalite derneği (6), Tasarruf ve enerji verimliliği derneği (6), Uluslararası iş birliği derneği (4), Uluslararası işverenler kuruluğu (1), Uluslararası rekabet ve teknoloji birliği (1)   |
|            |   | <b>(Gereke 5'in toplam 59 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>  |
| 6. Gereke  | Girişimciler dış çevreden haberdar olabilmek, pazarlar, piyasalar ve politikalar hakkında bilgi edinebilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | Sosyal dayanışma kulübü (12), Sosyal dayanışma vakfı (10), Sosyal vakıf (7), Özel sektör derneği (7), Kültür ve turizm derneği (2), Sosyal dayanışma topluluğu (2), Kültür, sanat ve eğitim vakfı (1), Kültür, sanat ve turizm vakfı (1)   |
|            |   | <b>(Gereke 6'nın toplam 40 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>   |
| 7. Gereke  | Girişimciler sektör, ürünler ve müşteriler ile ilgili yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek, takip edebilmek ve öğrenebilmek amacıyla, sektördeki en iyi uygulamaları görmek, tanımak, rakiplerinin veya diğer işletmelerin başarılı neler yaptıklarından, başarılı uygulamalarından haberdar olabilmek için sosyal ağlara katılırlar. | Üniversite destek vakfı (32), Ekonomik kalkınma vakfı (12), Araştırma ve geliştirme vakıfları (7), Eğitim destek ve geliştirme vakfı (4), Eğitim ve teknoloji vakfı (2), İktisadi araştırmalar vakfı (3), Kalkınma ajansı (1), Teknoloji geliştirme vakfı (2), Uluslararası danışma kurulu (2), Uluslararası eğitim kuruluğu (3), Uluslararası üniversite danışma kurulu (2), Üniversite araştırma merkezi (1), Üniversite danışma kurulu (1), Üniversitesini danışma kurulu ve mezunlar derneği (1) |
|            |   | <b>(Gereke 7'nin toplam 73 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>   |
| 8. Gereke  | Girişimciler ihracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj yaratabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | İhracatçılar Birliği (54), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (29), Fahri konsolosluklar (23), Dünya odalar ve borsalar birliği (1)  |
|            |   | <b>(Gereke 8'in toplam 107 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>   |
| 9. Gereke  | Girişimciler siyasi destek elde etmek veya siyasi gelişmelerden öncelikli olarak haberdar olabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | Siyasi parti üyeliği (33), Siyasi komisyon üyeliği (7), Siyasi görev (3), Sosyal topluluk (3)  |
|            |   | <b>(Gereke 9'un toplam 46 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>  |
| 10. Gereke | Girişimciler belirsizlikleri ve riskleri azaltabilmek, bilgiye daha kolay ulaşabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | Uluslararası ilişkiler topluluğu (60), İşveren sendikası (25), Uluslararası mesleki dayanışma derneği (9), Özel vakıf (9), Özel dernek (5), Turizm ve otel işletmecileri birliği (4), Sivil toplum kuruluğu (1), Uluslararası kültür derneği (1)   |
|            |   | <b>(Gereke 10'un toplam 114 ağ ile ilişkisi tespit edilmiştir.)</b>  |

Granovetter ve Polanyi gibi araştırmacılar, yerelliğin ağların yapısını da bu ağlara katılma nedenlerini de etkilediğini ve her yerde aynı gerekeçlerin olmayacağını

vurgulamışlardır. Dolayısıyla Türkiye bağlamında girişimcilerin ağ ilişkilerinin de ağa katılım gerekçelerinin de bağlama göre değişeceği ve bu nedenle Amerikan bağlamından farklılık göstermektedir. Yukarıdaki Tablo 17’de görüldüğü gibi girişimcilerin ağlara katılma gerekçelerinde Türkiye’ye özgü birtakım sonuçlar görülmektedir. Türkiye’de ağ ilişkilerinin oluşumunda ve Türk iş insanlarının bu ağlara katılma gerekçelerinde yerelliğin etkisi görülmektedir.

T.C. İç İşleri Bakanlığı verilerine göre 2020 yıl sonu itibarıyla Türkiye’de 121.527 faal dernek bulunmaktadır ve bu derneklerin faaliyet alanlarına göre %31,54’ü (38.326) mesleki ve dayanışma derneğidir (siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagilimi). 2020 yıl sonu itibarıyla Türkiye genelinde 16.829 hemşehri derneği bulunmaktadır ve bunun %53,49’u Marmara bölgesinde (9.001), %21,78’i İç Anadolu bölgesinde (3.665), %8,47’si Karadeniz bölgesinde (1.425) ve %7,14’i de Ege bölgesinde (1.201) yer almaktadır (siviltoplum.gov.tr/hemsehri-derneklerinin-bolgelere-gore-dagilimi).

Araştırma bulgularında da görüldüğü gibi, ekonomik faaliyetlerin sosyal yerleşikliği, Türk girişimcilerin ağlara katılma nedenlerinde yerelliğin etkisini göstermektedir. Benzer profildeki iş insanlarının benzer ağlarda toplandıkları tespit edilmektedir. Diğer bir deyişle birbirinden farklı bireyleri bir araya getiren organizasyonlardan çok, benzer kişilerin (sektör, eğitim, hemşehrilik vb) bir araya geldiği ilişkilerin ağırlıklı olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle Amerikan literatüründe iş insanlarının daha çok dış ilişkiler kurdukları görülürken, Türk iş insanlarının daha çok iç ilişkiler kurdukları tespit edilmektedir. Bu durum, kolektivist kültür ve bağlamın etkisini düşündürmektedir. Türk iş insanlarının sosyal ağlara katılmaları konusunda yerelliğin etkisi ile oluşmuş Rumelisiad ve Balkansiad gibi hemşehri dernekleri Türk iş insanları üzerinde yerleşikliğin etkisine örnek olarak gösterilebilir.

#### **4.4.2 Anket Bulguları**

Belirli bir yapı içerisinde girişimcilerin sosyal ağ bağlantı, ilişki ve temaslarının olumlu etkileri olması beklenmektedir. Standart sapmanın, ortalamalardan uzaklıklarının düşük olması beklenir. Standart sapmaların ortalamalardan çok yüksek olması da çok düşük olması da normal değildir. Dağılım ölçülerinden biri olan standart sapma değerleri, dağılımın hangi şekilde dağıldığını göstermektedir. Standart sapma değeri büyükse, testin ayırt edici özelliği yüksektir, grup heterojendir, değerler arasındaki fark yüksektir.

Aşağıdaki Tablo 16’daki aritmetik ortalama değerlerine bakarak, ankete katılan girişimcilerin anket sorularındaki gerekçelerimize ne düzeyde katılıp katılmadıkları ve



soruları olumlu veya olumsuz algılama düzeyleri görülebilmektedir. Anket sonuçlarındaki ortalama değerler yorum yapmak için yeterlidir.

**Tablo 16: Anket Sorularının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

**Descriptive Statistics**

|   | N   | Minimum | Maximum | Sum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|---|-----|---------|---------|-----|------|----------------|----------|
| Saygınlık elde etmek  | 112 | 1       | 5       | 387 | 3,46 | 1,280          | 1,638    |
| Nitelikli kaynak sağlamak   | 112 | 1       | 5       | 302 | 2,70 | 1,207          | 1,457    |
| Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak                                 | 112 | 2       | 5       | 444 | 3,96 | ,838           | ,701     |
| Hammadde tedarikinde etkinlik   | 112 | 1       | 5       | 277 | 2,47 | ,859           | ,738     |
| Rekabet avantajı kazanmak   | 112 | 1       | 5       | 345 | 3,08 | 1,253          | 1,570    |
| Dış çevreden haberdar olmak   | 112 | 2       | 5       | 458 | 4,09 | ,730           | ,532     |
| Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek          | 112 | 2       | 5       | 446 | 3,98 | ,870           | ,756     |
| İhracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj sağlayabilmek | 112 | 1       | 5       | 434 | 3,88 | 1,140          | 1,300    |
| Siyasi destek elde etmek  | 112 | 1       | 5       | 400 | 3,57 | 1,152          | 1,328    |
| Belirsizlikleri, riskleri azaltabilmek                                | 112 | 1       | 5       | 403 | 3,60 | ,944           | ,891     |
| Valid N (listwise)  | 112 |         |         |     |      |                |          |

Ortalaması en yüksek olan, daha çok algılanan ve cevap verilen, en çok olumlu değer verilen, en olumlu ilk 3 anket sorusu yukarıdaki Tablo 16'da görüldüğü gibi; 4,09 ortalama ile '**dış çevreden haberdar olmak**', 3,98 ortalama ile '**yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek**' ve 3,96 ortalama ile '**yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak**' olarak çıkmıştır. Ortalaması en düşük olan, daha az algılanan, en çok olumsuz değer verilen, en olumsuz algılanan ilk 3 soru ise yukarıdaki Tablo 16'da görüldüğü gibi; 2,47 ortalama ile 'Hammadde tedarikinde etkinlik', 2,70 ortalama ile 'Nitelikli kaynak sağlamak' ve 3,08 ortalama ile 'Rekabet avantajı kazanmak' olarak çıkmıştır. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi ortalaması (4,09) en yüksek olan 'Dış çevreden haberdar olmak' gerekçesi, standart sapması (0,730) en düşük olandır.

#### **4.5 Araştırmaya Dahil İş İnsanları, Sosyal Ağları ve Bu Ağlara Katılma Nedenleri Arasındaki İlişkiler**

Araştırmaya dahil iş insanları, iş insanlarının sosyal ağları ve bu ağlara katılma nedenleri arasında negatif veya pozitif yönde ilişki olup olmadığı ve ilişki var ise hangi yönde hareket ettikleri SPSS'te analiz edilmiştir. İş insanlarını, sosyal ağları ve ağlara katılma nedenleri değişkenlerinin ortalamaları ve standart sapmaları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyonu ile ölçülmüştür.

10 ağlara katılım nedenleri değişkeninden sadece 5 değişkenin ortalaması ve standart sapma skoru ile 9 sosyal ağ ortalaması ve standart sapma skoru arasında zayıf ve negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya dahil iş insanlarının sosyal ağlara katılma nedenleri değişkenleri ortalaması ve standart sapma skorları arasında orta seviyede ve pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aşağıdaki Tablo 17'de görüldüğü gibi, araştırmaya dahil olan ortak sosyal ağlarda bulunan iş insanlarından dış derece düzeyi merkezilik ölçüsü en yüksek olan, yani diğer iş insanları ile en çok ilişki kuran iş insanı olan merkezde yer alan 19 sosyal ağa sahip 108 TBY kodlu iş insanı ortalaması ve standart sapması skoru ile 4 BÜ, 19 BB, 20 BBY, 25 BB, 36 BB, 56 TÜ, 63 TB, 107 TB, 119 TÜ, 190 TB ve 203 TB olmak üzere toplam 11 iş insanının ortalaması ve standart sapması skorları arasında yüksek seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ağ ilişkileri ve arasındalık değeri en yüksek olan ve bu nedenle ağda kilit rolde bulunan, 23 sosyal ağa sahip merkezi konumdaki 19 BB kodlu iş insanı ortalaması ve standart sapması skoru ile 1 BB, 2 BÜ, 4 BÜ, 25 BB, 63 TB, 107 TB, 108 TBY, 119 TÜ, 190 TB ve 203 TB olmak üzere toplam 10 araştırmaya dahil iş insanının ortalaması ve standart sapması skorları arasında yüksek seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

4 BÜ kodlu iş insanı ortalaması ve standart sapması skoru ile 19 BB, 20 BBY, 36 BB, 63 TB, 108 TBY, 119 TÜ, 203 TB ve 234 TB olmak üzere toplam 8 araştırmaya dahil iş insanının ortalaması ve standart sapması skorları arasında yüksek seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

119 TÜ kodlu iş insanı ortalaması ve standart sapması skoru ile 2 BÜ, 4 BÜ, 19 BB, 25 BB, 63 TB, 107 TB, 108 TBY VE 203 TB olmak üzere toplam 8 araştırmaya dahil iş insanının ortalaması ve standart sapması skorları arasında yüksek seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 17: Ortak Sosyal Ağlarda Bulunan İş İnsanları Arasındaki Korelasyon**

|         | 1 BB                | 2 BÜ                | 4 BÜ                | 19 BB               | 20 BBY              | 25 BB               | 36 BB               | 47 TB               | 56 TÜ               | 63 TB               | 66 TB | 107 TB              | 108 TBY             | 119 TÜ              | 190 TB              | 203 TB              | 214 TB              | 216 TB              | 233 TB              | 234 TB              |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1 BB    |                     | 0,981<br>0,003<br>5 |                     | 0,983<br>0,003<br>5 |                     | 0,985<br>0,002<br>5 |                     |                     |                     |                     |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 2 BÜ    | 0,981<br>0,003<br>5 |                     |                     | 0,978<br>0,004<br>5 |                     |                     |                     | 0,979<br>0,004<br>5 | 0,982<br>0,003<br>5 |                     |       |                     |                     | 0,980<br>0,003<br>5 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 4 BÜ    |                     |                     |                     | 0,947<br>0,000<br>8 | 0,996<br>0,004<br>4 |                     | 0,986<br>0,002<br>5 |                     |                     | 0,897<br>0,002<br>8 |       |                     | 0,923<br>0,001<br>8 | 0,911<br>0,004<br>7 |                     | 0,955<br>0,003<br>6 |                     |                     |                     | 0,953<br>0,003<br>6 |
| 19 BB   | 0,983<br>0,003<br>5 | 0,978<br>0,004<br>5 | 0,947<br>0,000<br>8 |                     |                     | 0,982<br>0,000<br>6 |                     |                     |                     | 0,910<br>0,001<br>9 |       | 0,919<br>0,000<br>9 | 0,986<br>0,000<br>9 | 0,995<br>0,000<br>7 | 0,977<br>0,000<br>7 | 0,977<br>0,001<br>6 |                     |                     |                     |                     |
| 20 BBY  |                     |                     | 0,996<br>0,004<br>4 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       |                     | 0,999<br>0,001<br>4 |                     |                     | 0,996<br>0,004<br>4 |                     |                     |                     |                     |
| 25 BB   | 0,985<br>0,002<br>5 |                     |                     | 0,982<br>0,000<br>6 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       | 0,948<br>0,004<br>6 | 0,966<br>0,002<br>6 | 0,969<br>0,001<br>6 |                     |                     | 0,999<br>0,001<br>4 |                     |                     |                     |
| 36 BB   |                     |                     | 0,986<br>0,002<br>5 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       |                     | 0,991<br>0,001<br>5 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 44 TB   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 0,999<br>0,001<br>4 | 0,998<br>0,002<br>4 |
| 47 TB   |                     | 0,979<br>0,004<br>5 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 63 TB   |                     |                     | 0,897<br>0,002<br>8 | 0,910<br>0,001<br>9 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       | 0,968<br>0,000<br>9 |                     | 0,943<br>0,001<br>7 | 0,910<br>0,004<br>7 | 0,989<br>0,000<br>6 |                     |                     |                     |                     |
| 81 TÜ   |                     | 0,983<br>0,003<br>5 |                     | 0,991<br>0,001<br>5 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       |                     |                     | 0,990<br>0,001<br>5 | 0,985<br>0,002<br>5 |                     |                     |                     |                     |                     |
| 107 TB  |                     |                     |                     | 0,919<br>0,000<br>9 |                     | 0,948<br>0,004<br>6 |                     |                     |                     | 0,968<br>0,000<br>9 |       |                     | 0,964<br>0,000<br>9 | 0,951<br>0,001<br>7 |                     | 0,973<br>0,001<br>6 |                     |                     |                     |                     |
| 108 TBY |                     |                     | 0,927<br>0,001<br>8 | 0,986<br>0,000<br>9 | 0,999<br>0,001<br>4 | 0,966<br>0,002<br>6 | 0,991<br>0,001<br>5 | 0,984<br>0,002<br>5 | 0,951<br>0,000<br>9 |                     |       | 0,964<br>0,000<br>9 |                     | 0,991<br>0,000<br>7 | 0,967<br>0,000<br>7 | 0,974<br>0,001<br>6 |                     |                     |                     |                     |
| 119 TÜ  |                     | 0,980<br>0,003<br>5 | 0,911<br>0,004<br>7 | 0,995<br>0,000<br>7 |                     | 0,969<br>0,01<br>6  |                     |                     | 0,943<br>0,001<br>7 |                     |       | 0,951<br>0,001<br>7 | 0,991<br>0,000<br>7 |                     |                     | 0,957<br>0,003<br>6 |                     |                     |                     |                     |
| 190 TB  |                     |                     | 0,954<br>0,001<br>7 | 0,977<br>0,000<br>7 |                     |                     |                     |                     | 0,910<br>0,004<br>7 |                     |       |                     | 0,967<br>0,000<br>7 | 0,976<br>0,000<br>7 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 203 TB  |                     |                     | 0,955<br>0,003<br>6 | 0,977<br>0,001<br>6 | 0,996<br>0,004<br>4 |                     |                     |                     | 0,989<br>0,000<br>6 |                     |       | 0,973<br>0,001<br>6 | 0,974<br>0,001<br>6 | 0,957<br>0,003<br>6 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 214 TB  |                     |                     |                     |                     |                     | 0,999<br>0,001<br>4 |                     |                     |                     |                     |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 0,998<br>0,002<br>4 |                     |                     |
| 216 TB  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 0,913<br>0,004<br>7 |       |                     |                     |                     |                     |                     | 0,998<br>0,002<br>4 |                     |                     |                     |

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Sosyal ağ kuramının ağırlıklı olarak ABD kaynaklı araştırmalarla geliştiği tespit edilmektedir. Gulati vd. (2000:207), Jarillo (1988:39), Alter ve Hage (1993:231), Ahuja (2009), Grandori ve Soda (1995:190), Jack (2010), Lin vd. (2009) ve Baum ve Oliver (1991) gibi araştırmacılara göre sosyal ağlar örgütlere rekabet avantajı, kaynak bağımlılıklarını yönetmekte ve kaynaklara ulaşmakta üstünlük ve meşruiyet sağlamaktadır. Öte yandan iş insanlarının dahil olduğu sosyal ağların yapısı ve işlevlerinin, diğer bir deyişle iş insanlarının bu ağlara katılım gerekçelerinin yerleşiklik olgusundan etkilenebileceği öne sürülmektedir (Granovetter, 1985:491; Uzzi, 1997:35; Coleman, 1990; White, 1992; Burt, 1997). ABD kaynaklı literatürde ağırlıklı olarak iş insanlarının işletmeleri adına rekabet avantajı yaratmak, kaynaklara, pazara ulaşmak gibi gerekçelerle sosyal ağlar oluşturdukları ve ağların bu anlamda işletmelere artı değer yarattıkları iddia edilmektedir. Ancak araştırma bulgularımız Türkiye bağlamına özgü farklılıkları ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede bu araştırma, iki temel soruya cevap bulmak amacıyla tasarlanmıştır:

1. Türkiye'deki iş insanları hangi sosyal ağlara dahil olmaktadır?
2. Bu sosyal ağların niteliği ve bu ağlara katılım gerekçeleri Türkiye'ye özgü değişkenlikler göstermekte midir?

Araştırmanın örnekleme, Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu İSO 2019 yılı listesinde yer alan ilk 500 büyük sanayi kuruluşudur. Araştırmamızda İSO ilk 500 sanayii kuruluşu içerisinde yer alan ilk 500 sanayi kuruluşundan; 84'ü yabancı çoğunluklu ortaklık olduğundan, 24'ü firma isimleri gizli olduğundan, 18'i kamu kuruluşu ve 2'si TMSF yönetiminde olduğundan ve 120'sinde aynı holding içerisinde yer aldığından, toplam 248 sanayi kuruluşu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Kalan 252 sanayi kuruluşundan 156'sı kasti örnekleme yöntemi ile araştırma için seçilmiştir. Araştırmaya dahil edilen 156 sanayi kuruluşunda görev alan 257 iş insanının sosyal ağları araştırılmıştır. Bu 257 iş insanından 112'si bu ağlara katılım nedenlerine ilişkin anketimize geri bildirimde bulunmuştur.

Araştırma yöntemi olarak niceliksel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma kapsamındaki iş insanları belirlenmiş ve ikincil kaynaklardan toplanan veriler temel değişkenler çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Çalışmada örgütler arası ağlar konusundaki literatürdeki tartışmalar ışığında, araştırmaya dahil olan Türk iş insanlarının sahip olmuş

oldukları sosyal ağ profili ve bu ağlara katılma nedenleri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada iki aşamalı bir yaklaşım benimsenmiştir. Öncelikle araştırmaya dahil olan iş insanları ve o iş insanlarının bağlantılarından oluşan ağ düzeneği, sosyal ağ analizi yöntemi ile Ucinet 6 programı kullanılarak incelenmiştir. Söz konusu analizler gerçekleştirildikten sonra ağda konumlanan iş insanları içerisinde derece merkeziliği, arasındalık ve yakınlık bakımından sosyal ağ düzeyi yüksek olan girişimciler belirlenmiş ve bu girişimcilerin sosyal ağ düzeyleri karşılaştırılmıştır. İkinci aşamada ise derece merkeziliği, arasındalık ve yakınlık bakımından girişimcilerin ego ağ analizleri yapılmıştır. Ağda en kilit role sahip olan iş insanları ağ analizine tabi tutulmuş ve bu iş insanlarının sosyal ağ özellikleri karşılaştırılmıştır. Araştırmada verilerin sosyal ağ analizinde Ucinet 6 programından ve ağlara katılım nedenlerine ilişkin istatistiksel analizde ise SPSS 13'ten faydalanılmıştır.

Araştırmaya dahil olan iş insanlarının sosyo demografik özellikleri ve yönetim kurulu başkanı, yardımcısı veya üyesi görevinde yer aldıkları sanayi kuruluşlarının genel özellikleri değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilmiştir. Araştırmamıza dahil olan girişimcilerimizin çoğunluğunun (%30'unun) 50-59 yaş aralığında ve %81'ini 50 yaş üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç girişimcilerimizin en aktif yönetim kademelerinde görev almaların tecrübe ve yaşla birlikte arttığına ilişkin yaş yoğunluğu bulgularını desteklemektedir. Araştırmamız sonucunda girişimcilerimizin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu ve %79,4'ünün üniversite mezunu olduğu görülmekte ve eğitimin önemli bir sosyal sermaye özelliği olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırma sonucunda ilk olarak, örnekleme de yer alan iş insanlarının sosyal ağ yapıları ortaya konmuştur. Buna göre en çok üyeye sahip formel sosyal ağlarda ilk sıralarda; TÜSİAD, DEİK, TOBB, ekonomik veya sosyal ilişkide buldukları yabancı ülkelerin fahri konsoloslukları, çeşitli iş insanları dernekleri ve siyasi partilere üyeliklerin yer aldığı tespit edilmiştir. En çok üyeye sahip informel sosyal ağlarda ilk sıralarda; FB, GS ve BJK gibi spor kulüpleri, sosyal yardımlaşma ve hemşehri dayanışma dernekleri, eğitim, kültür ve çevre destek dernekleri yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda girişimcilerimizin tespit edilen 1.172 ağ ilişkisinden 784'ünün (%67'si) çoğunlukla iş insanları, mesleki dayanışma dernekleri ve uluslararası iş birlikleri toplulukları gibi formel ağ ilişkileri olduğu ve 388'inin (%33'ü) ise spor kulüpleri, eğitim, kültür ve çevre gibi sosyal dayanışma dernek ve vakıfları gibi informel ağ ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, Türk iş insanlarının ağırlıklı olarak formel ağlar içinde bulduklarını göstermektedir.

Araştırmalarında sosyal ağ kuramına ilişkin tartışmalara değinen Kilduff ve Brass (2010:328)'e göre, sosyal ağ kuramında bahsedilen benzerlik (homophily) ilkesi, pek çok etkileşim sürecini açıklamaktadır. Benzerlik ilkesine göre sosyal etkileşim sürecinde insanlar çeşitli yönlerden kendilerine benzer kişilerle ilişki kurmayı tercih ederler ve kendilerine benzeyenlere yönelirler. Başkalarına bağımlı, etkileşimli bir sosyal varlık olarak insan, sosyal sınıf, ırk, cinsiyet veya politik görüş gibi özellikler bakımından birbirine benzer ağlar içerisinde güçlü bağlar kurarlar. Bu doğrultuda iş insanlarının aynı bölgede yaşama ve çalışma, cinsiyet, tutulan spor kulübü, hemşehri ve mesleki dayanışma ağları gibi bağlama göre birbirleriyle bağlantılı yakınlaşmalar, gruplaşmalar ve kümelenmeler içerisinde buldukları görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre en fazla üye olunan informel ağların spor kulüpleri, sosyal dayanışma ve hemşehri derneklerine üyelikler çıkması literatürdeki bu yöndeki tartışmaları desteklemektedir. Türk iş insanlarının da ağırlıklı olarak kendileri ile benzer nitelikleri taşıyan insanlarla bir araya gelmelerini sağlayan sosyal ağlarda yer aldıkları tespit edilmektedir. Burada benzerlik ilkesi kadar, kolektivist kültürün toplulukçu ilişki anlayışının etkilerinin de izlenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ağlarda benzer iş insanları birbirleri ile bağlantılı ve etkileşim içerisinde işletmelerine fayda sağlayabilecek formel ya da informel ağlara katılma eğilimindedirler. Araştırmanın bulguları, girişimcilerin ortak özellikte olan diğer iş insanları ile yerleşik ilişkiler kurabildiğini göstermektedir.

Hem Granovetter (1973:1360) hem de Burt (1992:157) bir ağın zayıf ve güçlü bağlardan oluşabildiğini iddia etmişlerdir. Uzzi (1999:500)'e göre ideal bir ağ, güçlü ve zayıf bağlardan oluşmalıdır. Türk iş insanları sosyal ağ düzenekleri genellikle merkezinde oldukları ve sosyal ağ düzeneklerinde aralarındaki ilişki güçlü ve sık olduğu tespit edilmektedir. Araştırma sonucunda Türk iş insanlarının çoğunlukla merkez çevresinde yer aldıkları ve hem güçlü hem de zayıf bağlara yarı yarıya sahip oldukları görülmüştür. Hem güçlü bağlarının hem de zayıf bağlarının faydalarından yararlanma eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Türk iş insanlarının gruplaşma eğilimlerinin yüksek düzeyde oldukları tespit edilmektedir. Araştırmamızda ağ düzeneğinin yoğunluğunun düşük yoğunlukta oldukları da görülmüştür. Ağ düzeneğimizde aktör sayısı fazla olduğundan, bu aktörlerin ilişki sayısı da az olabilmektedir. Dolayısıyla ağın yoğunluk etkileşimi de düşük bir ağ görünümü göstermektedir.

Araştırmamızda büyük ölçekli işletmelerin girişimci niteliğine sahip yönetim kurulu başkan ve üyelerinin formel ve informel sosyal ağlarının profili çıkartılmıştır. Araştırmaya katılan girişimciler ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında, araştırma kapsamında yer alan

257 girişimcinin 798 ağ bağı ilişkisi incelendiğinde %49'unun güçlü bağlara ve %51'ininde zayıf bağlara sahip oldukları, dolayısıyla hem güçlü hem de zayıf bağlara sahip oldukları tespit edilmiştir. İş insanlarının hem güçlü hem de zayıf bağların sağlayacağı çeşitli avantajlardan faydalanabilecekleri görülmektedir. Genellikle girişimcilerimizin ağı merkezinde yer almayı tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Özellikle büyük ölçekli işletmelerin yönetim kurulu başkanı görevindeki tecrübeli iş insanlarının ağı merkezinde aktif görevlerde ve yönetiminde yer almayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Güçlü bağlara sahip iş insanlarının daha çok ağırlıklı olarak formel ağlarda görev alan tecrübeli iş insanları oldukları görülmektedir. Ayrıca siyasi parti ve spor kulüpleri üyeliklerinde genellikle güçlü bağlara sahip olmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Merkeziyet derecesinin artması, iş insanlarının ağ aracılığıyla elde ettikleri kaynaklar üzerindeki kontrollerini de artırmaktadır (Yu ve Chiu, 2013: 30). Merkeziyet derecesi düşük bir iş insanı ise iletişim sürecine daha uzak bir konumda bulunmaktadır (Singh vd., 2015: 308). Araştırmamızda sosyal ağ analizi bulguları değerlendirildiğinde, Türk girişimcilerin ağlarının merkezilik dereceleri ve aracılık konumlarının etkisine dair beklenen yönde ilişki örüntülerinin elde edildiği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre aynı grupta olan girişimci aktörlerin aynı grupta olan diğer girişimci aktörler ile güçlü bağlar oluştururken diğer gruptaki girişimcilerden uzak durmaktadırlar. Bu durum Türkiye'de aktörler arasında güvene dayalı yakın ilişkilerin baskın olabileceği yani güven olgusunun sosyal ağ ilişkilerini biçimlendiren bir etken olarak göz önüne alınması gerektiği görüşünü destekler niteliktedir.

Sosyal ağ yapısı içerisinde bazı iş insanları merkezi konumlanırken bazı iş insanlarının da çevrede konumlandıkları görülmektedir. Araştırmamızda merkez/çevre analizi sonucunda iş insanlarının merkez ve çevre olarak 2 grup etrafında toplandıkları tespit edilmiştir. Merkezdekiler grup içi ve çevredekilerde grup dışı olarak gruplaşmalar olduğu görülmektedir. Merkezde 17 girişimci ve çevrede ise 83 girişimcinin kümelenildiği görülmektedir. En çok ağa sahip ilk 100 girişimci matrisinde %17'sinin merkezde yer aldığı, girişimci-sosyal ağ matrisinde (242x242) ise %5,4'ünün sosyal ağların merkezinde yer almayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Merkezde yer alan iş insanları stratejik açıdan önemli ve güçlü aktörlerdir. Ağ düzeneğinde iş insanlarının ağ düzeneklerinin gruplaşma potansiyeli açısından yüksek bir ağ düzeneği olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan 242 girişimcinin üyesi oldukları ağların araştırma sonuçları, Mardin (1973) ve Heper (1985)'in Türk iş sisteminin toplumsal yapıyı yansıtan

en belirgin özelliği merkez-çevre ikiliğidir görüşü ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Merkezde girişimcilerin kendilerini temsil edebilecek kuruluşlar olan TÜSİAD, DEİK ve TOBB gibi Türkiye’de merkezi oluşturan örgütler etrafında büyük sanayi kuruluşlarının ve girişimcilerin üyeliklerinin yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırma sonucunda ağın merkezinde 23 ağ ile en çok ağa sahip iş insanları olduğu gibi sadece 1 ağa sahip ve ağın çevresinde yer alan iş insanlarının da bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerden en çok ağa sahip iş insanı 23 ağa dahildir. Araştırmamıza dahil olan iş insanlarının sahip oldukları ağ ortalaması sayısı 5’tir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin ortalama 5 sosyal ağ üyesi oldukları tespit edilmiştir.

Derece merkeziliği tablosunda da görüleceği gibi dış derece düzeyi yüksek olan iş insanlarının tamamının iç derece merkezilik düzeylerinin de düşük çıkması, iş insanlarının çevreleriyle iletişim kurmaya çalıştıkları ve sosyal ilişkiler geliştirerek aktif olmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Arasındalık düzeyi yüksek olan iş insanlarının o ağdaki konumu o kadar merkezidir. Bir iş insanının bir ağın ortasında olmasının ve çok ağa sahip olmasının önemi ve bir bağlantı olarak ne ölçüde gerekli bir konumda olduğunu gösterir. Arasındalık değeri en yüksek olan, yani elde edeceği bilgi ve kontrol faydası en yüksek olan, ağda en kilit role sahip iş insanları 19 BB (23 ağ), 104 TB (15 ağ), 177 TB (14 ağ) ve 42 TB (16 ağ) şeklinde sıralanmaktadır. Sosyal ağ analizinde dış derece değerleri en yüksek olan 19 BB (23 ağ), 63 TB (20 ağ), 177 TB (14 ağ), 104 TB (15 ağ) ve 42 TB (16 ağ) kodlu iş insanlarının arasındalık değerleri de en yüksek olanlar arasında olduğu tespit edilmektedir. Arasındalık değerleri tablosunda ki 100 iş insanının 93’ünün sıfırın üzerinde arasındalık değerine sahip olduğundan, arasındalık düzeyi oldukça yüksek bir ağ olduğu sonucuna varılmıştır. Türk iş insanlarının sosyal ağlarının arasındalık düzeyleri oldukça yüksek düzeydedir. Sosyal ağ analizi araştırmamız sonucunda, Türk iş insanlarının sosyal ağ düzenekleri içerisinde bilgi ve kontrol faydalarını artıran arasındalık değerleri yüksek çıkmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise araştırmamızda girişimcilerimizin hangi temel saiklerle ağlara katıldıklarının tespit edilmesine yöneliktir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin tespit edilen bu 1.172 bağın 784’ü formel ve 388’i ise informel ağ ilişkisidir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerimizin tespit edilen mevcut formel ve informel sosyal ağlarının sınıflandırılması sonucunda; 306 ağ ilişkisi ile gerekçe 4 (hammadde tedariginde etkinlik sağlamak) en fazla bu sınıf ağlara katıldıkları tespit edilmiştir. Burada özellikle formel ağ ilişkileri sınıflandırılmasında, üyesi olunan iş insanları dernekleri ile



sanayi ve ticaret odalarının ağırlıklı olmasından kaynaklanmaktadır. Daha sonra sırasıyla 216 ağ ile gerekçe 1 (saygınlık elde etmek) ve gerekçe 3 (yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak) şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerini belirlemeye yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Ankete katılan girişimciler tarafından gerekçe olarak gösterilen ve ortalaması en yüksek olan 4,09 ortalama ile 6. gerekçemiz olan “Dış çevreden haberdar olabilmek”tir. İkinci gerekçemiz ise 3,98 ortalama ile 7. gerekçemiz olan “Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek”tir. Üçüncü en çok kabul gören gerekçemiz ise 3,96 ortalama ile 3. gerekçemiz olan “Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak”tır. Girişimcilerimizin sosyal ağlara katılma nedenleri olan belirlediğimiz 10 gerekçemiz içerisinde en az ortalamaya sahip gerekçemiz ise 2,47 ortalama ile 4. gerekçemiz olan “Hammadde tedarikinde etkinlik sağlamak”tır. Girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerine ilişkin araştırmamızın bulguları, Türk iş insanlarının sosyal ağlarını; dış çevreden haberdar olabilmek, yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek ve yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilmek için kullandıklarını göstermiştir.

Literatürde ağların girişimcilerin yeni iş fırsatlarını yakalamalarında, yeni çevre edinmelerinde ve yeni ulusal ve uluslararası pazarlara açılmalarında katkı sağladıkları yönünde tartışmalar olduğu tespit edilmektedir. Literatürdeki araştırma sonuçlarıyla paralellik arz eder şekilde ağlara katılma nedenleri araştırmamızın sonuçları, girişimci aktörlerin sosyal ağlarını bilgiye, kaynaklara ve olası fırsatlara ulaşmak için kullandıklarını göstermiştir. Sonuçlar ağların hem yerel hem uluslararası farklı kaynaklara ve bazen çelişkili çıkarılara sahip çeşitli ağ kuruluşları ile etkileşim ve iletişim içerisinde olma imkânı sağladığı tespit edilmektedir. Eksik rekabet koşullarındaki piyasalarda önemli mevkilerdeki iş insanlarıyla kurulan bağlar, var olan fırsatları ve gerekli bilgiye ulaşmalarına katkı sağlayacağı iddia edilmektedir (Lin, 1999: 31). İş insanlarının ağlara katılma nedenlerine dair yaptığımız araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir.

İş insanlarının çeşitli ağlara katılmaları sosyal sermayelerini artırabilmelerine ve işlerini geliştirebilmelerine fırsat sağlayabileceği iddia edilmektedir. İş insanlarının ağ bağlantılarının sayısının yüksek olması ve ağ ilişkileri içerisinde yer almalarının, sosyal sermayelerinin fazla olmasının beklendiği ve rekabet avantajı için yüksek bir katma değer sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırmamızda girişimcilerin fırsat arama davranışıyla yöneldiği sosyal ağlarda tespit edilmektedir. Sosyal ağlar ile iş insanları

aralarında etkileşimde bulunmalarına, iletişim kurmalarına ve iş birliği yapmalarına imkân sağlanabilmektedir. Ayrıca ağ düzeneklerinde girişimcilerin politik güce sahip olmak gibi nedenlerle de siyasi partilere üye oldukları ve siyasi görevler aldıkları tespit edilmektedir. Araştırmamız kapsamındaki bu 784 formel ağ ilişkisinin 45'i siyasi üyeliklerle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin yarısından fazlasının iktidar partilerine üyelik içermesi de dikkat çekmektedir.

Literatürde uluslararası ağlara girmenin girişimcilere, meşruiyet kazandıracığı ve bireysel itibar oluşturulmasına katkı sağlayacağını iddia eden çalışmalar vardır. Ağlara katılma nedenlerine yönelik anket uygulaması sonuçlarından biride, özellikle ihracata yönelik çalışan büyük ölçekli işletmelerin araştırmaya dahil olan girişimcilerin bazılarının uluslararasılaşmak için yerel ve uluslararası ağlara katıldıkları tespit edilmektedir. Araştırmaya dahil olan girişimcilerin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşmak gibi nedenlerle 54 adet çeşitli ihracatçı birliklerine, 47 adet DEİK ve 23 adet çeşitli ihracat yaptıkları ülke fahri konsolosluğu ile bağları oldukları tespit edilmektedir. Anket sonuçlarımız iş insanlarının ağ ilişkilerini uluslararasılaşma yolunda kullandıklarını göstermiştir. Ağlar girişimciler için yeni pazarlara açılmalarında uluslararasılaşma derecelerini artırmalarında, kendileri için fayda sağlayacak kişi veya kuruluşlarla temasa geçmelerinde ve yine bu kişi veya kuruluşların bağlantılarından, tecrübelerinden faydalanmak gibi konularda çok kıymetli bir ilişki kaynağı ve sermayesidir.

Ağlara katılma nedenlerine yönelik anket uygulaması sonuçlarımızdan diğerleri de girişimcilerin riski ve belirsizlikleri azaltmak için saygın kuruluş ve derneklere üye olarak meşruiyet ve itibar aradıklarıdır. Benzer özelliklere sahip girişimcilerin ağ bağlantılarının benzer olması ve benzer sosyal çevrelerde hareket etmeleri beklenir. Girişimciler hedeflerine ulaşmak için kendilerine benzer girişimcilerle birlikte çalışmalarına olanak tanıyan ağlara katılırlar. Araştırma sonuçlarımızda birbirine benzer profildeki iş insanlarının benzer ağlarda yer aldıkları görülmektedir. Bu durum Türk iş insanlarının daha çok iç ilişkiler geliştirdikleri, çünkü kolektivist bir kültürün ve yerel bağlamın etkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. 13 TAİDER (Aile Şirketler Dayanışma Derneği) üyeliği ve 9 Rotary kulüp sosyal dayanışma kulüpleri üyeliği gibi, aynı spor kulüplerine üyelik; 20 Fenerbahçe, 14 Galatasaray ve 9 Beşiktaş spor kulübü üyeliği gibi.

Girişimciler işlerini büyütebilmek için bağlantı kurdukları hizmet ve yardım ağlarına da üye oldukları görülmektedir. 10 TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarikçileri Birliği) üyeliği gibi mesleki dayanışma derneklerine üyelik, TEV ve TEGV eğitim destek ve

geliştirmesine yönelik saygın derneklere üyelikleri tespit edilmektedir. Literatürdeki tartışmalarda girişimcilerin öncelikle kendilerine yakın girişimcilerle etkileşimler kurma eğiliminde oldukları tartışılmaktadır. Rumelisiad ve Balkansiad gibi. Girişimciler yerel fırsat ve bağlantıları yakalayabilmek için yerel ağlara da katılmaktadırlar. Girişimcilerin mesleki gelişim ve sektörlerindeki profesyonellerle bağlantı kurmak için ağlar önemli bir kaynaktır. Çelik ihracatçıları birliği döküm sanayicileri derneği gibi mesleki birlik ve kuruluşlara üye oldukları tespit edilmektedir. Araştırma sonucunda girişimcilerin güvenilir insanlarla iletişim kurabilmek, güven inşa edebilmek için çeşitli hayır kurumlarına, eğitim, kültür ve çevre derneklerin, spor ve hobi kulüplerine üye oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Formel ağlarda ilk 5 sırada TÜSİAD, DEİK, TOBB ve çeşitli ülkelerin fahri konsolosluklarının olması ve informal ağlarda da çeşitli spor, eğitim sosyal yardımlaşma derneklerine üyelikler bulunması bu sonuçları destekler niteliktedir.

Batı kaynaklı literatürde ağırlıklı olarak işletmelerin ağlara katılmaları ve bir ağ içerisinde yer almalarının kaynaklara erişim, yenilik ve kalite geliştirme gibi konularda stratejik bir rekabet avantajı sağlayacağına öngörüldüğü tespit edilmektedir. Türk iş insanlarının sosyal ağlara katılma nedenlerine ilişkin araştırma sonuçlarımızın Türkiye bağlamında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Rekabet avantajı kazanmak konulu 5 nolu gerekçemizin, nitelikli kaynak sağlamak konulu 2 nolu gerekçemizin ve hammadde tedarikinde etkinlik sağlamak konulu 4 nolu gerekçemizin ortalamalarının düşük olduğu tespit edilmektedir. Ancak dış çevreden haberdar olmak, yenilikçi fikirlere ulaşmak, yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak, uluslararası faaliyetlerinde avantaj sağlamak, siyasi destek elde etmek, saygınlık elde etmek ve belirsizlikleri azaltmak gibi nedenlerle rekabetçi avantaja dönüştürmek için ağların içinde olmayı tercih ettikleri tespit edilmektedir.

Ortak sosyal ağlarda bulunan araştırmaya dahil 20 iş insanı ortalaması ve standart sapması skorları ile 18 iş insanının ortalaması ve standart sapması skorları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dış derece düzeyi merkezilik derecesi en yüksek olan 108 TBY kodlu iş insanının ortalaması ve standart sapması skoru ile araştırma kapsamındaki 11 iş insanının ortalamaları ve standart sapmaları skorları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 108 TBY iş insanı ile yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir korelasyona sahip 11 iş insanının 8'inin Marmara bölgesinde ve 4'ünde Ege bölgesinde kümelenen, çalışan sayısı ortalama olarak 1000 kişi üzerinde çalışan sayısına sahip, genellikle 1979 yılı öncesi kurulan büyük ölçekli işletmelerin, çoğunlukla ortalama 50 yaş üstü iş insanları olduğu görülmektedir.

Ağda kilit role sahip olan ve arasındalık değeri en yüksek olan 19 BB kodlu iş insanının ortalaması ve standart sapması skoru ile 10 iş insanının ortalamaları ve standart sapmaları skorları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 4 BÜ ve 119 TÜ kodlu iş insanlarının ağ düzeneğinde merkezde yer aldıkları ve 8'er iş insanları ile yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1 BB, 2 BÜ, 4 BÜ, 19 BB, 20 BBY, 25 BB, 36 BB, 44 TB, 47 TB, 56 TÜ, 63 TB, 66 TB, 81 TÜ, 107 TB, 108 TBY, 119 TÜ, 190 TB, 203 TB, 214 TB, 218 TB, 233 TB ve 234 TB kodlu iş insanları arasında aralarında yüksek seviyede, pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. 19 BB, 63 TB, 66 TB, 107 TB, 108 TBY ve 203 TB kodlu iş insanlarının ağ düzeneğinin merkezinde konumlandıkları görülmektedir. Ayrıca arasındalık değeri en yüksek olan 19 BB kodlu iş insanı ve arasındalık değeri yüksek olan 63 TB kodlu iş insanı ile 108 TBY kodlu iş insanlarının aynı zamanda dış derece değerlerinin yüksek olduğu tespit edilmektedir.

Sosyal yapının ekonomik eylemleri ne şekilde etkilediği literatürde yerleşiklik önermesi ile açıklanmıştır. Yerleşiklik önermesine göre ekonomik faaliyetler sosyal olarak yerleşik bulunduğu durumu sergiler. Araştırma sonuçlarımız Gulati (1998:295)'in ekonomik eylemlerin içinde yerleşik olan bağlamdan etkilendiğini ve bu ekonomik eylemlerin sosyal ağ düzenekleri içerisindeki konumundan etkileneceği yönündeki görüşünü destekler nitelikte çıkmıştır. Türkiye'deki yerleşiklik etkisi, Batı'ya göre farklı saikler ve sonuçlar üretmektedir. Girişimcilerin örgütler arası sosyal ağlarının oluşumunda içinde buldukları sektörün, devlete olan bağımlılıklarının derecesinin ve içinde yerleşik oldukları ortamın etkileri olduğu savunulmaktadır. Türkiye'deki devlet iş insanı ilişkisi batıya göre farklılık gösterdiğinden, içinde bulunulan ağlarda farklılık göstermektedir.

Araştırmanın başlıca kısıtlamaları şu şekilde sıralanabilir: sadece İSO Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesindeki büyük kuruluşların ve Türk iş insanlarının değerlendirilmesi, araştırma için toplanan verinin büyüklüğüne bağlı olarak, veri toplamak zaman alıcı, uygulanması zor bir yöntem olması nedeniyle çoğunlukla ikincil veri kaynaklarından ve anketten yararlanılması, anket formlarına verilen cevapların doğruluğunun katılımcıların okuduklarını anlama düzeyleri ile sınırlı kalmaları, ağların kullanma şekillerinin zamanla değişebilmesi, matrislerin oluşturulması sürecinde, belirli bir büyüklüğü aşmaması için bazı ilişkiler araştırma kapsamı dışında bırakılmasıdır.

Ayrıca verilerin belirli büyüklüğü aşmaması için, matrislerin oluşturulmasında bazı iş insanları ve ilişkileri kapsam dışında tutulmuştur.

Hem yerel hem de uluslararası literatürde aktörlerin bireysel ve örgütsel başarılarına ulaşma yolunda sosyal ağlarını bilinçli olarak kullandıkları yönünde çalışmalar, araştırmalar ve tartışmalar olduğu görülmüştür. Bu nedenle iş insanları ve işletmelerine yönelik yapılacak araştırmalarda, özellikle iş insanlarının sosyal sermaye edinmelerinde ağlarını nasıl kullandıklarına yönelik sosyal ağlarını dikkate alarak araştırma modellerinin geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Literatürde örgüt teorilerinde, örgütlerin çevreleriyle birlikte ve uyumlu yaşaması gerekliliği tartışıla gelmiştir. Örgütler arası ağ literatürüne dayanılarak oluşturulan tez çalışmasının, ilgili literatürü zenginleştirerek, araştırmacı ve uygulayıcılara katkı sağlaması umulmaktadır. Yüksek katma değerli bir rekabet avantajı elde edilmesinde ağ ilişkilerinin öneminin artacağı ve bu nedenle gelecekte sosyal sermaye ve sosyal ağlar kavramlarının daha da önemli konular haline geleceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ileride yapılacak sosyal ağ araştırmalarında girişimcilerin sosyal ağ kullanımları yanında sosyal medya kullanımları da sorgulanmalıdır.

### **Bu çalışmanın kuramsal katkısı:**

Literatürde ağ düzenekleri içerisinde yerleşik örgütlerin, bu sisteme dahil olmayanların sahip olamayacağı kaynak ve bilgilere ulaşabileceği ve bir ağa dahil olmanın sağlayabileceği avantajlar konularının tartışıldığı tespit edilmiştir. Literatürde kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütler arası ağ (Baker ve Faulkner, 2002) ve makro kurumsalcı (Whitley, 2000) yaklaşımlarda örgütlerin diğer örgütlerle ilişkilerinde yerleşik ilişkilerin ve sektörlerinin devlete bağımlılık düzeylerinin etkisi olduğunun öne sürüldüğü görülmektedir. Bu kuramsal arka plandan yola çıkarak, Türkiye bağlamında işletme organizasyonlarını temsil eden iş insanlarının katıldıkları sosyal ağların niteliğinin ve bu ağlara dahil olma amaçlarının sosyal ağ kuramının geliştirildiği ve ağırlıklı araştırıldığı Anglo Sakson kültürüne dahil ülkelerden farklı sonuçlar ürettiği tespit edilmiştir. İş insanlarının sosyal ağlara katılma gerekçelerin de gözlemlenen ve beklenen değişkenlikler, sosyal yerleşiklik kuramı çerçevesinde paralellik arz ettiği tespit edilmiştir.

Literatürdeki tartışmalardan yola çıkarak araştırma sorularını oluşturulmuş ve kuramsal çerçeve geliştirilmiştir. Ağlara katılma nedenlerine yönelik 10 gerekçeler oluşturulmuştur. Ulusal ve uluslararası literatür taraması çerçevesinde geliştirilen 10

gerekçenin sınanması, girişimcilerin sahip olmuş oldukları sosyal ağlar çerçevesinde tartışılması, elde edilen bulguların karşılaştırılması ve yorumlanması sağlanmıştır.

Literatürdeki bu yöndeki tartışmaları destekler nitelikte, Türk iş insanlarının da ağırlıklı olarak kendileri ile benzer nitelikleri taşıyan insanlarla bir araya gelmelerini sağlayan sosyal ağlarda yer almaları ve benzerlik ilkesi kadar, kolektivist kültürün toplulukçu ilişki anlayışının etkilerinin de görüldüğünü destekler nitelikte sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırmanın temel katkısı, Türk girişimcilerin mevcut ağları ve bu ağlara katılma nedenlerinin incelenmesindeki boşluğun doldurulmasıdır. Bu araştırmada Türk girişimcilerin ağları ve bu ağlara katılma nedenlerini anlamamıza katkı sağlamaktadır. Örgüt araştırmalarında sosyal ağ analizi kullanmanın araştırmacılara yeni bakış açıları kazandıracağına yönelik tartışmalar olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarımız, ülkemizdeki örgütler arası ilişkilerin, farklı düzeylerdeki etmenlerce açıklanması gerekliliğini ortaya koyduğu düşünülmektedir. Araştırmalarda faaliyet gösterilen çevrenin özelliklerini ve kamu gibi etkili olabilecek başka güçlerin varlıklarının dikkate alınması daha doğru sonuçlara ulaşılabilmesini mümkün kılacaktır. Bu doğrultuda Ülkemizin kendine özgü kültürel ve örgütsel geleneğinin, ağ yaklaşımı ve analiziyle incelenmesine olanak sağlayarak, yazını çeşitlendirecek özgün bilimsel araştırmaların üretilmesi temenni edilmektedir.

Ortaya koyduğu sonuçlar itibariyle sosyal ağ teorisi yazınına, sosyal ağların yerleşikliği, bağlamsal etkileşimler ve iş insanlarının sosyal ağlara katılım nedenlerinin açıklanması konularında katkı sunar niteliktedir. Bu araştırma, Türk iş insanlarının sosyal ağ yapılarını ayrıntılı ve kapsayıcı biçimde ortaya koyan ilk çalışma olma niteliğine sahiptir.

#### **Bu çalışmanın uygulamaya katkısı:**

İş insanlarının görevlerinin sadece insan kaynakları uygulamalarından, verimlilikten ve performanstan ibaret olmadığını aynı zamanda belirli ilişkiler ağında ve farklı aktörlerle etkileşim içerisinde bulunmalarının faydaları konusunda tartışmalar bulunmaktadır (Porter ve Powell, 2006). İş insanlarının sahip oldukları ağ bağlantılarının işletmeleri için gerekli ilişki biçimi olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Türkiye'de iş insanlarının güvene dayalı ilişkilerini geliştirmelerinde ve itibar kaynağı olarak ağları kullandıkları görülmektedir. İş insanlarının sosyal ağlarının önemini farkında olmaları önerilmektedir. Alacakları kararlarda faaliyet gösterilen çevrenin özelliğinin ve devlet gibi etkili olabilecek güçlerinde varlığının dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan, piyasanın ciddi bir biçimde devlet tarafından etkilendiği bir ülkede, Türkiye bağlamında ve Türk iş insanları özelindeki durum, sosyal ağların niteliği ve ağa katılma nedenlerinin bağlamsallığına ilişkin olarak Türkiye'ye özgü biçimde elde edilen sonuçlarla uygulayıcılara da bir katkı sağlanması beklenmektedir.

Örgüt araştırmalarında sosyal ağ analizlerinin yaygınlaşarak kullanılmasının hem akademik çalışmalara hem de uygulayıcılara yeni bakış açıları sağlanması beklenmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların, Türkiye bağlamında yerelliğinde etkisini dikkate alan örgütsel ağ yaklaşımlarına katkı sağlayan ve literatürü çeşitlendirecek özgün araştırmaların olması temenni edilmektedir.

## KAYNAKLAR

ACHROL Ravi S., Philip KOTLER, "Marketing In The Network Economy", *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999, pp. 146-163.

ADLER Paul, Seok Woo KWON, "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, January 2002, pp. 17-40.

AGRANOFF Robert, "Inside Colaborative Networks: Ten Lessons for Public Manager", *Public Administration Review*, Vol. 66, December 2006, pp. 56-65.

AHUJA Gautam, "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, September 2000, pp. 425-455.

ALAN Hale, Cenk H. SÖZEN, "Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 9, S. 1, Mart 2017, ss. 339-361.

ALDRICH Howard E., Jeffrey PFEFFER, "Environments of Organizations", *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, August 1976, pp. 79-105.

ALINAGHIAN Leila, Kamran RAZMDOOST, "How Do Network Resources Affect Firms' Network-Oriented Dynamic Capabilities?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 71, May 2018, pp. 79-94.

ALTER Catherine, Jerald HAGE, *Organizations Working Together*, London: Sage, 1993.

ANDERSON Ali Stair, Sarah JACK, "The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks; A Glue or a Lubricant?", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 14, No. 3, July 2002, pp. 193-210.

AXELSSON Björn, Geoffrey EASTON, *Industrial Networks, A New View of Reality*, 1. Ed., London and New York: Routledge , 1992.

BAE Jonghoon, Martin GARGIULO, "Partner Substitutability and the Structure of Interfirm Relations", *Academy of Management Journal*, Insead Working Paper Series 2003/51/0B, 2003, pp. 1-25.

BALLANTYNE David, John R. WILLIAMS, "Business to Business Relationships: The Paradox of Network Constraints?", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 16, No. 1, December 2008, pp. 95-107.

BARNEY Jay B., Mark H. HANSEN, "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Winter 1994, pp. 175-190.

BAUM Joel A. C., Christine OLIVER, "Institutional Linkages and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, June 1991, pp. 187-218.

BAUM Joel A. C., Tim ROWLEY, *Companion to Organizations: An Introduction*, 1. b., Editors: Joel A.C. Baum, Oxford: Blackwell, January 2002.

BATJARGAL Bat, "Comparative Social Capital: Networks of Entrepreneurs and Venture Capitalists in China and Russia", *Management and Organization Review*, Vol. 3, No. 3, 2007, pp. 397-419.



BAYNE Lyndie, Daniel SCHEPIS, Sharon PURCHASE, "A Framework for Understanding Strategic Network Performance: Exploring Efficiency and Effectiveness at the Network Level", *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, 2017, pp. 134-147.

BAYRAM Nuran, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 2. b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009.

BELEN Ertuğrul, *Networking – Tanışma, Tanıştırma, Tanıtma Sanatı*, 21. b., İstanbul: Optimist Yayınları, 2015.

BELEN Ertuğrul, Taylan DEMİRKAYA, *Girişimciliğin Altın Kuralları*, 4. b., İstanbul: Optimist Yayınları, 2015.

BIRLEY Sue, Stan CROMIE, Andrew MYERS, "Entrepreneurial Networks: Their Creation and Development in Different Countries", *International Small Business Journal*, 1990, pp. 1-36.

BİKMEN Filiz, Zeynep MEYDANOĞLU, *Türkiye’de Sivil Toplum Bir Değişim Süreci, Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu*, İstanbul: Tüsev Yayınları, 2006.

BORCH Odd J., Michael B. ARTHUR, "Strategic Networks Among Small Firms: Implications For Strategy Research Methodology", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 4, July 1995, pp. 419-441.

BORGATTI Stephen P., Martin G. EVERETT, "Models of Core/Periphery Structures", *Social Networks*, Vol. 21, 1999, pp. 375-395.

BORGATTI Stephen P., Pacey C. FOSTER, "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, 2003, pp. 991–1013.

BORGATTI Stephen P., Rob CROSS, "A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks", *Management Science*, Vol. 49, No. 4, April 2003, pp. 432-445.

BORGATTI Stephen, Martin G. EVERETT, "A Graph-Theoretic Perspective on Centrality", *Social Networks*, Vol. 28, No. 4, October 2006, pp. 466-484.

BOSS Wayne R., "Trust and Managerial Problem Solving Revisited", *Group & Organization Management*, Vol. 3, No. 3, September 1978, pp. 331-342.

BOURDIL Maryline, Mickael GERAUDEL, "What are the interpersonal antecedents of women’s network satisfaction?", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31, No. 4, 2016, pp. 266-280.

BRADLEY Joe A., Ali A. YASSINE, "On the Use of Network Analysis in Product Development Teams", *Journal of Computing and Information Science in Engineering*, American Society of Mechanical Engineers Digital Collection, Philadelphia, 2006, pp. 231-242.

BRASS Daniel J., "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 4, December 1984, pp. 518-539.

BRASS Daniel J., "Men’s and Women’s Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, 1985, pp. 327-343.

BRASS Daniel J., Joseph J. GALASKIEWICZ, Henrich R. GREVE, Wenpin TSAI, "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, December 2004, pp. 795-817.

BROWN Charlie, "Networks: The New Organizational Strategy", *Stanford Social Innovation Review*, March 2015.  
[https://ssir.org/articles/entry/networks\\_the\\_new\\_organizational\\_strategy](https://ssir.org/articles/entry/networks_the_new_organizational_strategy), (11.02.2020).

BUENO Eduardo, Mari Paz SALMADOR, Oscar RODRIGUEZ, "The Role of Social Capital in Today's Economy", *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5, No 4, 2004, pp. 556-574.

BUĞRA Ayşe, "Kriz ve geleneksel Refah Rejimi", *Boğaziçi Üniversitesi VI. Araştırma Zirvesi, 19-20 Nisan, İstanbul, 2001*.  
<http://bianet.org/biamag/toplum/1916-kriz-ve-geleneksel-refah-rejimi>, (10.01.2021).

BUĞRA Ayşe, "State and Business in Modern Turkey : A Comparative Study", *The American Journal of Sociology*, Vol. 100, No. 3, 1994, pp. 1-332.

BUĞRA Ayşe, *Devlet ve İş adamları*, 6. b., Çev., Adaman F., İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.

BURT Ronald S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, 1992.

BURT Ronald S., "A Note on Social Capital and Network Content", *Social Networks*, Vol. 19, 1997, pp. 355-374.

BURT Ronald S., "The Network Structure of Social Capital", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, 2000, pp. 345-423.

BURT Ronald S., "Structural Holes and Good Ideas", *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 2, 2004, pp. 349-399.

BURT Ronald S., *Brokerage & Closure*, New York: Oxford University Press, 2005.

BURT Ronald S., Yanjie BIAN, Sonja OPPER, "More or Less Guanxi: Trust is 60% Network Context, 10% Individual Difference", *Social Networks*, Vol. 54, July 2018, pp. 12-25.

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Ebru KILIÇ ÇAKMAK, Özcan E. AKGÜN, Şirin KARADENİZ, Funda DEMİREL, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 14. b., Ankara: Pegem Akademi, 2013.

CABRERA Susan F., Melissa C. THOMAS-HUNT, "Street Cred" and the Executive Woman: The Effects of Gender Differences in Social Networks on Career Advancement", *Social Psychology of Gender*, Vol. 24, 2007, pp. 123-147.

CANBOLAT Ela Ö., "Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki Konumlarının Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 1, 2010, ss. 1-9.

CANBOLAT Ela Ö., "Organizational Network Effect On Diversification Strategies", *Strategic Management Quarterly*, Vol. 2, No. 2, June 2014, pp. 27-48.

CANBOLAT Ela Ö., Abdullah BAS, Reyhan CAFRİ, "An Alternative Forms of Organizing Business Model: A Model of Value Creator Networks", *10th International Strategic Management Conference*, Vol. 150, September 2014, pp. 77-87.

CANBOLAT Ela Ö., Emine ÇELİKSOY, "Marketing Strategy Choice Of Members Of a Franchise Network: The Case Of Simit Sarayı", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. III, No. 1, January 2015, pp. 1-25.

CASSON Mark, Marina Della GIUSTA, "Entrepreneurship and Social Capital", *International Small Business Journal*, Vol. 25, No. 3, 2007, pp. 220-244.

CHELL Elizabeth, Susan BAINES, "Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behaviour", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, 2000, pp. 195-215.

CHIRISTAKIS Nicholas, James FOWLER, *Sosyal Ağların Şaşırtıcı Gücü ve Yaşantımızı Biçimlendiren Etkisi*, İstanbul: Varlık Yayınları, 2012.

CHISHOLM, Rupert F., *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*, USA: Addison Wesley Longman Inc., 1998.

CHOI Thomas Y., Yunsook HONG, "Unveiling the Structure of Supply Networks: Case Studies in Honda, Acura and DaimlerChrysler", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 5, 2002, pp. 469-493.

CHU Priscilla, "Social Network Models of Overseas Chinese Entrepreneurship: The Experience of Hong Kong and Canada", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 13, No. 4, 1996, pp. 358-365.

COLEMAN James S., "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, 1988, pp. 95-120.

COLEMAN James S., *Foundations of Social Theory*, London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CROSS Rob, Andrew PARKER, Laurence PRUSAK, Stephen P. BORGATTI, "Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks", *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, 2001, pp. 100-120.

ÇİTÇİ Umut S., Recai COŞKUN, "Sosyal Ağ Kullanımında Süreç Yaklaşımı: Girişimcilerin Sosyal Ağları Kullanımında Farklılaşmanın Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 12, S. 23, 2012, ss. 125-156.

DAHL Michael S., Olav SORENSON, "The Who, Why and How of Spinoffs", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 23, No. 3, 2014, pp. 661-688.

DAS T. K., Bing-Sheng TENG, "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", *Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 251-283.

DEGENNE Alain, Michel FORSE, *Introducing Social Networks*, London: Sage, 1999.

DEMİRKAN İrem, David L. DEEDS, "Research Collaboration Networks And Innovation Output", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, August 2007, pp. 1-6.

DEQUECH David, "Cognitive and Cultural Embeddedness: Combining Institutional Economics and Economic Sociology", *Journal of Economic Issues*, Vol. 37, No. 2, 2003, pp. 461-470.

DEUTSCH Waverly, "The Network is an Entrepreneur's Best Asset", *Chicago Booth Review*, February 2020.

<https://review.chicagobooth.edu/entrepreneurship/2020/article/network-entrepreneur-s-best-asset>.

DİRLİK Onur, "Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme", *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 2, Ekim 2016, ss. 5-30.

DRISCOLL James W., "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 1978, pp. 44-56.

DODD Sarah, Sarah JACK, Alistair R. ANDERSON, "Scottish Entrepreneurial Networks in the International Context", *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 2, 2002, pp. 213-219.

DONG Di, Xiangyun GAO, Xiaoqi SUN, Xueyong LIU, "Factors Affecting the Formation of Copper International Trade Community: Based on Resource Dependence and Network Theory", *Resources Policy*, Vol. 57, August 2018, pp. 167-185.

DOWLİNG John, Jeffrey PFEFFER, "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior", *The Pacific Sociological Review*, Vol. 18, No. 1, 1975, pp. 122-136.

DYER Jeffrey H., Harbir SINGH, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, October 1998, pp. 660-679.

EISENHARDT Kathleen M., Claudia B. SCHOONHOVEN, "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, 1996, pp. 136-150.

EISENSTADT, Samuel N., *Modernleşme: Başkaldırı ve Değişim*, Çev: U. Çoşkun, İstanbul: Doğu Batı Yayınları, 2007.

ERTUĞRUL Belen, *Kosgeb Girişimcilik El Kitabı*, Editör: Prof.Dr. Zafer B. Erdoğan, 2020.

EVERETT Martin G., Stephen P. BORGATTI, "The Centrality of Groups and Classes", *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 23, No. 3, 1999, pp. 181-201.

FREEMAN Linton C., "Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification", *Social Networks*, Vol. 1, No. 3, 1979, pp. 215-239.

FREEMAN Linton C., "The Development of Social Network Analysis: A study in the sociology of science", *Social Networks*, Vol. 27, No. 4, October 2005, pp. 377-384.

FUKUYAMA Francis, *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1998.

FUKUYAMA, Francis, *Büyük Çözüm: İnsan Doğası ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşturulması*, Çev: H. Kaya, İstanbul: Profil Kitap, 2009.

GALE Porter, *Your Network Is Your Net Worth*, New York: Atria Books, April 2013.

GALASKIEWICZ Joseph, Stanley WASSERMEN, "Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 3, September 1989, pp. 454-479.

GARGIULO Martin, Mario BENASSI, "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, Vol 11, No. 2, March-April 2000, pp. 183-196.

GARTNER William, Kelly G. SHAVER, Elizabeth GATEWOOD, Jerome A. KATZ, "Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 3, January 1994, pp. 5-10.

GIDDENS Anthony, *Sosyoloji*, 1. b., İstanbul: Kırmızı Yayınları, 2008.

GILCHRIST Alison, *Community Development and Networking*, Great Britain: Community Development Foundation, 1995.

GILCHRIST Alison, "The Well-Connected Community: Networking to the Edge of Chaos", *Community Development Journal*, Vol. 35, No. 3, July 2000, pp. 264-275.

GNYAWALI Devi R., Ravindranath MADHAVAN, "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, July 2001, pp. 431-445.

GONZALEZ Gabriel R., Danny P. CLARO, Robert W. PALMATIER, "Synergistic Effects of Relationship Managers' Social Networks on Sales Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 78, No. 1, January 2014, pp. 76-94.

GÖKALP Nuri, "Ekonomide Güven Faktörü", *Yönetim ve Ekonomi*, C. 10, S. 2, 2003, pp. 163-174.

GÖKŞEN Nisan S., Behlül ÜSDİKEN, "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding", *British Journal of Management*, Vol 12, 2001, pp. 325-340.

GRANDORI Anna, Giuseppe SODA, "Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies*, Vol. 16, No. 2, March 1995, pp. 183-214.

GRANOVETTER Mark S., "The Strength of Weak Ties", *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, May 1973, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER Mark, "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory*, Vol. 1, 1983, pp. 201-233.

GRANOVETTER Mark, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, 1985, pp. 481-510.

GRANOVETTER Mark, "Economic Institutions as Social constructions: A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, Vol. 35, No. 1, 1992, pp. 3-11.

GRAY Barbara, Donna J. WOOD, "Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 1, March 1991, pp. 3-22.

GULATI Ranjay, "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, April 1998, pp. 293-317.

GULATI Ranjay, "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, 1999, pp. 397-420.

GULATI Ranjay, Martin GARGIULO, "Where Do Interorganizational Networks Come From?", *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, March 1999, pp. 1439-1493.

GULATI Ranjay, Nitin NOHRIA, Akbar ZAHEER, "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, March 2000, pp. 203-215.

GULATI Ranjay, D.A. DIALDIN, L. WANG, "Organizational Networks", Ed. Joel A.C. Baum, *The Blackwell Companion to Organizations*, Malden: Blackwell, 2002, pp. 281-303.

GÜRSAKAL Necmi, *Sosyal Ağ Analizi*, 1. b., Bursa: Dora Yayınları, 2009.

HAGEDOORN John, "Understanding the Cross-Level Embeddedness of Interfirm Partnership Formation", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 2006, pp. 670-680.

HOANG Ha, Bostjan ANTONČIČ, "Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 2, February 2003, pp. 165-187.

HOFSTEDE Geert, *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HALINEN Aino, Jan Ake TÖRNROOS, "The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks", *Scandinavian Journal Management*, Vol. 14, No. 3, 1998, pp. 187-205.

HIGGINS Karen L., Joseph A. MACIARIELLO, "Leading Complex Collaboration In Network Organizations: A Multidisciplinary Approach", *Advances In Interdisciplinary Studies of Work Teams*, Vol. 10, January 2004, pp. 203-241.

HINTERHUBER Hans H., Andreas HIRSCH, "Starting Up a Strategic Network", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 40, No. 3, May/June 1998, pp. 185-207.

HUGGINS Robert, "The Success and Failure of Policy-implanted Inter-firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, No. 2, 2000, pp.11-135.

HUMAN Sherrie E., Keith G. PROVAN, "Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 2, June 2000, pp. 327-365.

IBARRA Herminia, Mark L. HUNTER, "How Leaders Create and Use Networks", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 1, January 2007, pp. 40-47.

JACK Sarah, R. Alistair ANDERSON, "The Effect of Embeddedness on the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, 2002, pp. 467-487.

JAKLIC Marko, "Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion", *Competition & Change*, Vol. 3, No. 4, December 1998, pp. 359-385.

JARILLO Carlos J., "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, Jan.-Feb. 1988, pp. 31-41.

JARILLO Carlos J., *Strategic Networks*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JEFFREY Lewis S., "Venturing Into The Digital Economy: An Examination of an Electronic Business Corporate Entrepreneurship Team", (*Doctorial Dissertation*), Colorada: Colorada State Univeristy, 2000.

JOHANNISSON Bengt, "Network Strategies: Management Technology for Entrepreneurship and Change", *International Small Business Journal*, Vol. 5. No. 1, August 1986, pp. 19-30.

JONES Candace, William HESTERLY, Stephen P. BORGATTI, "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, October 1997, pp. 911-945.

JUSSILA Anssi, Tuija MAINELA, Satu NATTI, "Formation of Strategic Networks Under High Uncertainty of a Megaproject", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, No. 5, 2016, pp. 575-586.

KANTUR Deniz, "Sosyal Girişimcilikte Yerleşiklik: Coğrafi Yayılım ve Kültürel Değerlerin Rolü", *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, C. 6, S. 1, Haziran 2017, ss. 173-196.

KAPUCU Naim, Wart V. MONTGOMERY, "The Evolving Role of the Public Sector in Managing Catastrophic Disasters", *Administration and Society*, Vol. 38, No. 3, July 2006, pp. 279-308.

KARAGÜL Mehmet, Mahmut MASCA, "Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2005, pp. 37-52.

KATZ Nancy, David LAZER, Holly ARROW, Noshir CONTRACTOR, "Network Theory and Small Groups", *Small Group Research*, Vol. 35, No. 3, June 2004, pp. 307-332.

KENIS Patrick, Leon OERLEMANS, "The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation", *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford University Press, December 2007, pp. 289-312.

KILDUFF Martin, Wenpin TSAI, *Social Networks and Organizations*, 1. b., London: Sage Publications, 2003.

KILDUFF Martin, Daniel BRASS, "Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates", *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, No. 1, June 2010, pp. 317-357.

KIRKBEŞOĞLU Erdem, H. Cenk SÖZEN, "Örgütsel Ağ Düzenekleri ve Yönetici Elitler", *Savunma Bilimleri Dergisi*, C. 8, S. 1, 2009, ss. 87-111.

KIM Yusoon, Thomas Y. CHOI, Tingting YAN, Kevin DOOLEY, "Structural Investigation of Supply Networks: A Social Network Analysis Approach", *Journal of Operations Management*, Vol. 29, 2011, pp. 194-211.

KLEINBAUM Adam M., Toby E. STUART, "Inside The Black Box of The Corporate Staff: Social Networks And The Implementation Of Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 1, January 2014, pp. 24-47.

KOÇ Vehbi, *Hayat Hikayem*, 4. b., İstanbul: Apa Ofset, 1983.

KOGUT Bruce, "The Network as Knowledge: Generative Rules and Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Special Issue, 2000, pp. 405-425.

KOSTOV Philips, John LINGARD, *Rural Development as Risk Management*, University of Newcastle upon Tyne, Centre for Rural Economy, 2001. <http://129.3.20.41/eps/othr/papers/0409/0409013.pdf>.

KOTLER Philip, *Kotler ve Pazarlama*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

KOZAN Kâmil M., Levent AKDENİZ, "Role of Strong versus Weak Networks in Small Business Growth in an Emerging Economy", *Administrative Sciences*, Vol. 4, 2014, pp. 35-50.

KRACKHARDT David, Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, June 1990, pp. 342-369.

KRISTIANSEN Stein, "Social Networks and Business Success: The Role of Subcultures in an African Context", *The American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 63, No. 5, November 2004, pp. 1149-1171.

LAZEGA Emmanuel, *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*, Oxford: Oxford University Press, 2001.

LIN Nan, *Social Capital: A Theory of Social Structure*, Cambridge University Press, NY, 2001.

LIN Nan, "Building a Network Theory of Social Capital", *Connections*, Vol. 22, No. 1, 1999, pp. 28-51.

LIN Nan, Karen S. COOK, Ronald S. BURT, *Social Capital: Theory and Research*, New York: Aldine de Gruyter, 2001.

LIN Mei Hsin, "Interorganizational Collaboration, Social Embeddedness, and Value Creation: A Theoretical Analysis", *International Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, September 2006, pp. 548-558.

LIN Xin, Qin KEDE, "2011 International Conference on Management and Service Science Management and Service Science (MASS)", *2011 International Conference*, 2011, pp. 1-5.

LINDBERG Kajsa, Barbara CZARNIAWSKA, "Knotting the Action Net or Organizing Between Organizations", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, December 2006, pp. 292-306.

LYNCH Susan E., Marie L. MORS, "Strategy Implementation and Organizational Change: How Formal Reorganization Affects Professional Networks", *Long Range Planning*, February 2018, pp. 1-16.

MAHMOOD Ishtiaq P., Hongjin ZHU, Edward J. ZAJAC, "Where Can Capabilities Come From? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups", *Strategic Management*, Vol. 32, No. 8, August 2011, pp. 820-848.

MARDİN Şerif, "Center-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics?", *The MIT Press*, Vol. 102, No. 1, 1973, pp. 169-190.

MARDİN Şerif, *Din ve İdeoloji*, İstanbul: İletişim, 2003.

MARSDEN Peter V., "Homogeneity in Confiding Relations", *Social Networks*, Vol. 10, No. 1, 1988, pp. 57-76.



MCPHERSON Miller, Lynn Smith LOVIN, James M. COOK, "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks", *Annual Review of Sociology*, Vol. 27. January 2001, pp. 415–444.

MIERSCH Yvonne T., "Beyond Trust: Towards a Practice-Based Understanding of Governing Network Organizations", *Journal of Management & Governance*, Vol. 21, No. 2, June 2017, pp. 473-498.

MINTZBERG Henry, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1979.

MITCHELL Shannon M., Stephen M. SHORTELL, "The Governance and Management of Effective Community Health Partnerships: A Typology for Research, Policy and Practice", *Milbank Quarterly*, Vol. 78, No. 2, 2000, pp. 241-289.

MIZRUCHI Mark S., "Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies", *Acta Sociologica*, Vol. 37, No. 4, 1994, pp. 329-343.

MIZRUCHI Mark S., Mina YOO, "Interorganizational Power and Dependence," in Joel A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, New York: Blackwell, 2002, pp. 599-620.

MOLLER Kristian, Arto RAJALA, "Rise of Strategic Nets — New Modes of Value Creation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 7, October 2007, pp. 895-908.

MOLLER Kristian, Aino HALINEN, "Managing Business and Innovation Networks—From Strategic Nets to Business Fields and Ecosystems", *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, November 2017, pp. 5-22.

MONSTED Mette, "Processes and Structures of Networks: Reflections on Methodology", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 7, No. 3, 1995, pp. 193-214.

MORAN Peter, "Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 12, December 2005, pp. 1129-1151.

MORGAN Gareth, *Images of Organization*, London: Sage, 1997.

NAHAPIET Janine, Sumantra GHOSHAL, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998, pp. 242-266.

NAUDE Peter, Arthur F. BUTTLE, "Assessing Relationship Quality", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000, pp. 351-361.

NELSON Reed E, "Social Network Analysis as Intervention Tool: Examples From the Field", *Group and Organization Studies*, Vol. 13, No. 1, 1988, pp. 39-58.

OJASALO Jukka, "Management of Innovation Networks: A Case Study of Different Approaches", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 1, January 2008, pp. 51-86.

OLIVER Christine, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, April 1990, pp. 241-265.

OLIVER Amalaya L, Mark EBERS, "Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships" *Organization Studies*, Vol. 19, No. 4, 1998, pp. 549-594.

ORRU Marco, Nicole W. BIGGART, Gary G. HAMILTON, "Organizational Isomorphism in East Asia: Broadening the New Institutionalism", *Institute of Governmental Affairs*, University of California, Davis, 1991, pp. 361-389.

ÖBERG Christina, Tommy Tsung-Ying SHIH, Hsin-Hui CHOU, "Network Strategies and Effects in an Interactive Context", *Industrial Marketing Management*, Vol. 52, January 2016, pp. 117-127.

ÖZDEMİR Nuray, *Cumhuriyetin Öncü Sanayicisi İzzet Baysal*, Ankara: Pfoenix Yayınevi, 2010.

ÖZEN Şükrü, Zuhul ASLAN, "İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 12, January 2006, pp. 130-161.

PARK Seung Ho, "Managing Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control", *Organization Studies*, Vol. 17, No. 5, 1996, pp. 795-824.

PARKHE Arvind, Stanley WASSERMAN, David A. RALSTON, "New Frontiers in Network Development", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 2006, pp. 560-568.

PARTANEN Jukka, Kristian MÖLLER, "How to Build a Strategic Network: A Practitioner-Oriented Process Model for the ICT Sector", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 3, April 2012, pp. 481-494.

PEREZ Virginia F., Francisco J. L. MONTES, Victor J. G. MORALES, "Towards Strategic Flexibility: Social Networks, Climate and Uncertainty", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, No. 6, 2014, pp. 858-871.

PERKS Helen, Christian KOWALKOWSKI, Lars WITELL, Anders GUSTAFSSON, "Network Orchestration for Value Platform Development", *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, November 2017, pp. 106-121.

PERRONE Vincenzo, Aks ZAHEER, Bill MCEVILY, "Free to be Trusted? Organizational Constraints on Trust at the Boundaries", *Organization Science*, Vol. 14, No. 4, 2003, pp. 422-439.

PFEFFER Jeffrey, Gerald R. SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978.

PLANKO Julia, Maryse M.H. CHAPPIN, Jacqueline M. CRAMER, Marko P. HEKKERT, "Managing Strategic System-Building Networks in Emerging Business Fields: A Case Study of the Dutch Smart Grid Sector", *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, November 2017, pp. 37-51.

PODOLNY Joel M., Karen L. PAGE, "Network Forms of Organization", *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, 1998, pp. 57-76.

PODOLNY Joel M., "Networks as the Pipes and Prisms of the Market", *American Journal of Sociology*, Vol. 107, No. 1, July 2001, pp. 33-60.

POLANYI, Karl, *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press, 2001.

PORTER Kelley A., Walter W. POWELL, "Networks and Organizations", *The Sage Handbook of Organizational Studies*, 2006.

POWELL Walter W., "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms Of Organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, January 1990, pp. 295-336.

POWELL Walter W., Paul J. DIMAGGIO, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 1991.

POWELL Walter W., Stine GRODAL, "Networks of Innovators", *The Oxford Handbook of Innovation*, Ed. Jan Fagerberg and David C. Mowery, 2006.

PRATONO Aluisius H., "From Social Network to Firm Performance", *Management Research Review*, Vol. 41, No. 6, April 2018, pp. 680-700.

PROVAN Keith G., Brinton H. MILWARD, "A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 1, 1995, pp. 1-33.

PROVAN Keith G., Brinton H. MILWARD, "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks", *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 4, July/August 2001, pp. 414-423.

PROVAN Keith G., Patrick KENIS, "Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 2, August 2007, pp. 229-252.

PROVAN Keith G., Amy FISH, Joerg SYDOW, "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007, pp. 479-516.

PROVAN Keith G., Robin H. LEMAIRE, "Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice", *Public Administration Review*, Vol. 72, No. 5, 2012, pp. 638-648.

PUTNAM Robert D., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster, 2000.

RAAB Jörg, Remco S. MANNACK, Bart CAMBRE, "Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 25, No. 2, April 2015, pp. 479-511.

RAO Hayagreeva, Gerald F. DAVIS, Andrew WARD, "Embeddedness, Social Identity and Mobility; Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange", *Administrative Science Quarterly*, Vol 45, No. 2, June 2000, pp. 268-292.

REYNOLDS Paul D., "Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions", *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 47-70.

RITTER Thomas, Ian F. WILKINSON, Wesley J. JOHNSTON, "Managing in Complex Business Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 3, April 2004, pp. 175-183.

RITVALA Tiina, Asta SALMI, "Value-Based Network Mobilization: A Case Study of Modern Environmental Networkers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 2010, pp. 898-907.

ROBINSON Sherry, "Social Networks And Entrepreneurial Growth", *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 15, No. 4, September 2011, pp. 182-187.

RODRIGUES Joao, "Endogeneous preferences and embeddedness: A reappraisal of Karl Polanyi", *Journal of Economic Issues*, Vol. 38, No. 1, 2004, pp. 189-200.

RONSTADT Robert, Rein PETERSON, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Editor: Karl Vasper, Babson College, 1986.

SANDERS Tom, Biruta SLOKA, Jurgita PAUZUOLIENE, "Improve Your Social Network And Have The Advantage In The Employment Seeking Process", *Regional Formation and Development Studies*, Vol. 23, No. 3, 2017, pp. 128-140.

SARGUT Selami A., "Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü", *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ed. Ferda Erdem, Ankara: Vadi Yayınları, 2003, pp. 89-124.

SARGUT Selami A., "Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin amaçlı Eylemi?", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 6, S. 12, 2006, ss. 1-13.

SARGUT Selami A., Kadir VAROĞLU, Şükrü ÖZEN, Fuat OĞUZ, Cenk SÖZEN, Okan H. YELOĞLU, Mustafa SAĞSAN, "Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Merkez-Çevre İkililiğinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi", Ankara: *Tübitak 106K174 Nolu Araştırma Projesi*, Ekim 2007.

SCHILLING Melissa, Corey C. PHELPS, "Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation", *Management Science*, Vol. 53, No. 7, July 2007, pp. 1113-1126.

SCHMIDT Thomas, Timo BRAUN, "When Cospecialization Leads to Rigidity: Path Dependence In Successful Strategic Networks", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 67, No. 4, October 2015, pp. 489-515.

SEIBERT Scott E., Maria L. KRAIMER, Robert C. LIDEN, "A Social Capital Theory of Career Success", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, April 2001, pp. 219-237.

SHILS Edward, "Merkez ve Çevre", çev. Yusuf Ziya Çelikkaya, *Türkiye Günlüğü*, Vol. 70, 2002, pp. 86-96.

SINGH Anurag, Rahul KUMAR, Yatindra Nath SINGH, "Impact of Structural Centrality Based Attacks in Complex Networks", *Acta Physica Polonica B*, Vol. 46, No. 2, 2015, pp. 305-325.

SIVADAS Eugene, Robert F. DWYER, "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1, 2000, pp. 31-49.

SİMSEK Zeki, Michael H. LUBATKIN, Steven W. FLOYD, "Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 2003, pp. 427-442.

SMITH Jason Owen, Walter W. POWELL, "Networks and Institution", *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, January 2008, pp. 594-621.

SORENSEN Olav, "Social Networks and the Geography of Entrepreneurship", *Small Business Economics*, Vol. 51, October 2018, pp. 527-537.

SOUZA Cristina, Margarida FONTES, Pedro VIDEIRA, "The Role of Entrepreneurs' Social Networks in the Creation and Early Development of Biotechnology Companies", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 12, No. 2, 2008, pp. 227-244.

SÖZEN Cenk H., "Merkez-Çevre İkililiğinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Mayıs 2007, pp. 68-74.

SÖZEN Cenk H., Afsun E. ESATOĞLU, "Sosyal Ağ Kuramlarının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yönetimi", *Stratejik Araştırmalar*, C. 8, S. 15, Haziran 2010, ss. 109-134.

SÖZEN Cenk H., Nejat H. BASIM, *Örgüt Kuramları*, 2. b, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012.

STEEN John, Catelijne COOPMANS, Jennifer WHYTE, "Structure and Agency? Actor-Network Theory and Strategic Organization", *Strategic Organization*, Vol. 4, No. 3, August 2006, pp. 303-312.

STEVENSON William B., Danna GREENBERG, "Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, 2000, pp. 651-678.

STUART Toby E., Olav SORENSON, "Strategic Networks And Entrepreneurial Ventures", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 3-4, December 2007, pp. 211-227.

SUCHMAN Mark C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, July 1995, pp. 571-610.

SULLIVAN Diane M., Ford M. CAMERON, "How Entrepreneurs Use Networks to Address Changing Resource Requirements During Early Venture Development", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 38, No. 3, 2014: pp. 551-574.

SZYLIOWICZ Joseph S., "State and Business in Modern Turkey by Ayşe Bugra", *International Journal of Middle East Studies*, Vol. 27, No. 1, February 1995, pp. 123-125.

SWEDBERG Richard, Mark GRANOVETTER, *The Sociology of Economic Life*, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SYDOW Jörg, Arnold WINDELER, "Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, May/June 1998, pp. 265-284.

TANG Fangcheng, Youmin XI, "Exploring Dynamic Multi-Level Linkages in Inter-Organizational Networks", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, 2006, pp. 187-208.

THORELLI Hans B., "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, Jan. - Feb. 1986, pp. 37-51.

TICHY Noel M., Michael L. TUSHMAN, Charles FOMBRUN, "Social Network Analysis for Organizations", *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, October 1979, pp. 507-519.

TSAI Wenpin, Sumantra GHOSAL, "Social Capital and Value Creation: The Role of Interfirm Networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, August 1998, pp. 454-476.

TSAI Wenpin, "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, November 2001, pp. 996-1004.

TUNÇAY Sahra S., Pınar S. ÖZER, "Asil-Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Analizi Kullanılarak İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 9, S. 2, June 2017, ss. 478-510.

TUZLUKAYA Şule E., Selami A. SARGUT, Cenk H. SÖZEN, "İş Sahiplerinin Sosyal Ağ Bağlantılarının Girişimciden, İkinci ve Üçüncü Kuşağa Değişimi", *22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Konya: 22-24 Mayıs 2014, ss. 509-519.

TÜSİAD, *Türk Toplumunun Değerleri*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 1991.

UPSON John, Naga L. DAMARAJU, Jonathan R. ANDERSON, Jay B. BARNEY, "Strategic Networks of Discovery and Creation Entrepreneurs", *European Management Journal*, Vol. 35, 2017, pp. 198-210.

UZZI Brian, "The Source and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, Vol. 61, No. 4, 1996, pp. 674-698.

UZZI Brian, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, 1997, pp.35-67.

UZZI Brian, "Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relation and Networks Benefit Firms Seeking Financing", *American Sociological Review*, Vol. 64, No. 4, 1999, pp. 481-505.

UZZI Brian, Luis A. AMARAC, F.R. TSOCHAS, "Small-World Networks and Management Science Research: A Review", *European Management Review*, Vol. 4, 2007, pp. 77-91.

VENKATRAMAN Venkat N., Chi-Hyon LEE, "Preferential Linkage and Network Evolution: A Conceptual Model and Empirical Test in the U.S. Video Game Sector", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 2004, pp. 876-892.

WALKER Gordon, Bruce KOGUT, Weijian SHAN, "Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network", *Organization Science*, Vol. 8, No. 2, 1997, pp. 109-125.

WEINER Bryan J., Jeffrey A. ALEXANDER, Howard S. ZUCKERMAN, "Strategies for Effective Management Participation in Community Health Partnerships" *Health Care Management Review*, Vol. 25, No. 3, 2000, pp. 48-66.

WHITEMAN Gail, William H. COOPER, "Ecological Embeddedness", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, December 2000, pp. 1265-1282.

WHITLEY Richard, "The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies", *Organization Studies*, Vol. 21, No. 5, 2000, pp. 855–886.

WILLIAMSON Oliver E., "The Journal of Law & Economics", Vol. 22, No. 2, October 1979, pp. 233- 261.

WILLIAMSON Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1983.

WOLF Hans-Georg, Sowon KIM, "The Relationship Between Networking Behaviors and The Big Five Personality Dimensions", *Career Development International*, Vol. 17, No. 1, 2012, pp. 43-66.

XIE Xuemei, Yanru GAO, "Strategic Networks and New Product Performance: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 30, No. 7, 2018, pp. 811-824.

YELOĞLU Hakkı Okan, "Ulusal İş Sistemlerinde "Devlete Bağımlılık" Kavramı: Türk Ulusal İş Sistemi Üzerine Makro Kurumsal Bir Değerlendirme", *Marmara Üniversitesi XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Mayıs 2005, ss. 13-15.

YELOĞLU Hakkı Okan, "Örgütsel Ekoloji Kuramı, Yerleşiklik Kavramı ve Kapanma Oranlarına Yönelik Önermeler", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, TC İstanbul Kültür Üniversitesi, Mayıs 2008, ss. 243-247.

YIN Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, 2. Ed., London: Sage, 1994.

YOO Mina, "Social Networks and Entrepreneurship in Silicon Valley - Executive Summary", 2003.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1371670>.

YU Sui-Hua, Wei-Ting CHIU, "Social Networks and Corporate Performance: The Moderating Role of Technical Uncertainty", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 25, No. 1, 2013, pp. 26-45.

ZAND Dale E., "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 Issue 2, June 1972, p. 229-239.

ZHANG Junlong, Yu LUO, "Degree Centrality, Betweenness Centrality, and Closeness Centrality in Social Network", *Advances in Intelligent Systems Research*, 2017, pp. 300-303.

ZHENG Haichao, Dahui LI, Jing WU, Yun XU, "The Role of Multidimensional Social Capital in Crowdfunding: A Comparative Study in China and US", *Information & Management*, Vol. 51, 2014, pp. 488-496.

ZHAO Chenlin, Ronald S. BURT, "A Note on Business Survival and Social Network", *Management and Organization Review*, Vol. 14, No. 2, 2018, pp. 377–394.

### **E-kaynaklar**

<https://een.ec.europa.eu/about/about>, "Kurumsal Avrupa Ağı", European Commission Enterprise Europe Network, (15.06.2020).

<https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>, (17.06.2020).

<https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Bagimsiz/GEK.pdf>,  
(10.02.2021).

[siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagılımı](http://siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagılımı), (15.02.2021).

[siviltoplum.gov.tr/hemsehri-derneklerinin-bolgelere-gore-dagılımı](http://siviltoplum.gov.tr/hemsehri-derneklerinin-bolgelere-gore-dagılımı), (15.02.2021).



## EKLER

### Ek 1: Girişimci Sosyal Ağ Anketi

1 - Girişimcinin Doğum Yeri : .....

2 - Girişimcinin Doğum Tarihi : .....

| Doğum Tarihi Aralığı | Yaş Aralığı         |   |
|----------------------|---------------------|---|
| 1925 - 1949          | 70 Yaş ve Üstü      | 1 |
| 1950 - 1959          | 60 - 69 Yaş Aralığı | 2 |
| 1960 - 1969          | 50 - 59 Yaş Aralığı | 3 |
| 1970 - 1979          | 40 - 49 Yaş Aralığı | 4 |
| 1980 - 1994          | 40 Yaş Altı         | 5 |

3 - Girişimcinin Cinsiyeti : ( 1 ) Erkek ( 2 ) Kadın

4 - Girişimcinin Eğitim Durumu : ( 1 ) İlköğretim ( 2 ) Lise ( 3 ) Üniversite ( 4 ) Y.L. veya Doktora

5 - Girişimcinin Yönetim Kurulundaki Görevi : ( 1 ) Yönetim Kurulu Başkanı  
( 2 ) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı  
( 3 ) Yönetim Kurulu Üyesi

6 - İşletmesinin Kuruluş Tarihi : .....

| Yıl Aralığı       | Kuruluş Yılı Aralığı |   |
|-------------------|----------------------|---|
| 1950 öncesi       | 1912 - 1943          | 1 |
| 1950 - 1960 arası | 1951 - 1959          | 2 |
| 1961 - 1970 arası | 1961 - 1970          | 3 |
| 1971 - 1980 arası | 1971 - 1980          | 4 |
| 1981 - 1990 arası | 1981 - 1990          | 5 |
| 1991 - 2000 arası | 1991 - 2000          | 6 |
| 2001 - 2010 arası | 2003 - 2010          | 7 |

7 - İşletmesinin Sektörü : 1- Tarım ( ) 2- Gıda ( ) 3- Otomotiv ( ) 4- Tekstil ( )  
5- Metal, Demir, Çelik ( ) 6- Plastik ( ) 7- Çimento ( ) 8- Cam, Seramik ( )  
9- Makine, İmalat ( ) 10- Kimya, Boya ( ) 11- Enerji ( ) 12- Kağıt, Ambalaj ( )  
13- Mobilya ( ) 14- İlaç ( ) 15- Kablo, Jant ( ) 16- Döküm ( )

8 - İşletmesinin Toplam Çalışan Sayısı : .....

| Çalışan Sayısı Aralığı      | Toplam Çalışan Sayısı | Frekans |
|-----------------------------|-----------------------|---------|
| 100 - 999 kişi aralığı      | 175 - 974 arası       | 1       |
| 1.000 - 2.000 kişi aralığı  | 1.010 - 1986 arası    | 2       |
| 2.001 - 3.000 kişi aralığı  | 2.049 - 2.811 arası   | 3       |
| 3.001 - 4.000 kişi aralığı  | 3.077 - 4.000 arası   | 4       |
| 4.001 - 8.000 kişi aralığı  | 4.176 - 8.000 arası   | 5       |
| 8.001 - 30.000 kişi aralığı | 8.083 - 29.294 arası  | 6       |

9 - İşletmesinin Toplam Yıllık Net Satışları : .....

| Tutar Aralığı (TL)              | Yıllık Net Satışlar Aralığı(TL)         | Frekans |
|---------------------------------|---|---------|
| 318.049.117 - 497.757.958       | 500.000.000 TL altı                     | 1       |
| 519.579.071 - 736.999.338       | 500.000.000 - 750.000.000 TL arası      | 2       |
| 764.391.449 - 997.608.691       | 751.000.000 - 1.000.000.000 TL arası    | 3       |
| 1.000.292.321 - 1.499.153.239   | 1.000.100.000 - 1.500.000.000 TL arası  | 4       |
| 1.546.859.226 - 2.951.801.966   | 1.500.100.000 - 3.000.000.000 TL arası  | 5       |
| 3.049.137.436 - 9.307.530.883   | 3.000.100.000 - 10.000.000.000 TL arası | 6       |
| 14.962.661.921 - 54.070.354.582 | 10.000.100.000 TL üstü                  | 7       |

Literatürde sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler, spor kulüpleri, hemşehri dernekleri gibi sosyal oluşumlar sosyal ağ olarak nitelendirilmektedir.

Bu doktora tez çalışmasının amacı, girişimci Türk iş insanlarının hangi amaçlar ve beklentilerle dernek, vakıf, meslek örgütü, oda veya borsa gibi sosyal ağlarda yer aldıklarının tespit edilmesidir.

Lütfen bununla ilgili görüşlerinizi, aşağıdaki sorulara önem derecesine göre yanıtlayarak belirtiniz.

| SORU NO | SORULAR  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
|---------|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|         |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1.      | Girişimciler saygınlık ve toplumsal olarak kabul görmek, tanınırlık ve bilinirlik elde etmek için sosyal ağlara katılırlar.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2.      | Girişimciler nitelikli ve hızlı bir şekilde insan kaynağına ulaşabilmek, daha kolay sermayeye erişebilmek, maddi destek görebilmek, kriz dönemlerinde krizleri daha kolay atlatabilmek ve finansal kuruluşlardan daha kolay sermaye edinimi sağlayabilmek için sosyal ağlara katılırlar. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3.      | Girişimciler yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4.      | Girişimciler hammadde malzeme tedariki konusunda etkinlik sağlayabilmek için sosyal ağlara katılırlar.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5.      | Girişimciler rekabet avantajı kazanabilmek, rekabette rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilmek için sosyal ağlara katılırlar.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

| SORU NO | SORULAR   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 6.      | Girişimciler dış çevreden haberdar olabilmek, pazarlar, piyasalar ve politikalar hakkında bilgi edinebilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 7.      | Girişimciler sektör, ürünler ve müşteriler ile ilgili yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek, takip edebilmek ve öğrenebilmek amacıyla, sektördeki en iyi uygulamaları görmek, tanımak, rakiplerinin veya diğer işletmelerin başarılı neler yaptıklarından, başarılı uygulamalarından haberdar olabilmek için sosyal ağlara katılırlar. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 8.      | Girişimciler ihracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj yaratabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 9.      | Girişimciler siyasi destek elde etmek veya siyasi gelişmelerden öncelikli olarak haberdar olabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 10.     | Girişimciler belirsizlikleri ve riskleri azaltabilmek, bilgiye daha kolay ulaşabilmek için sosyal ağlara katılırlar.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

**Ek 2: Araştırmaya Dahil Olan Girişimcilerin Ağ İlişkilerinin Sınıflandırılması ve Sıralanması**

| <b>Formel (Biçimsel) Ağ İlişkileri</b>    | <b>Frekansı</b> | <b>Oranı %</b> | <b>Enformel (Biçimsel Olmayan) Ağ İlişkileri</b> | <b>Frekansı</b> | <b>Oranı %</b> |
|---|-----------------|----------------|--|-----------------|----------------|
| Sanayici ve İş İnsanları Derneği          | 125             | 15,9%          | Spor Kulübü                                      | 74              | 19,1%          |
| Mesleki Dayanışma Derneği                 | 103             | 13,1%          | Üniversite Destek Vakfı                          | 32              | 8,2%           |
| Uluslararası İlişkiler Topluluğu          | 61              | 7,8%           | Eğitim Vakfı                                     | 29              | 7,5%           |
| İhracatçılar Birliği                      | 54              | 6,9%           | Doğa ve Çevre Vakfı                              | 25              | 6,4%           |
| Sanayi Odası                              | 42              | 5,4%           | Kültür ve Sanat Vakfı                            | 15              | 3,9%           |
| Genç İş İnsanları Derneği                 | 37              | 4,7%           | Dayanışma Derneği                                | 14              | 3,6%           |
| Ticaret ve Sanayi Odaları                 | 35              | 4,5%           | Eğitim Destek ve Geliştirme Vakfı                | 13              | 3,4%           |
| Siyasi Parti Üyeliği                      | 33              | 4,2%           | Ekonomik Kalkınma Vakfı                          | 12              | 3,1%           |
| Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği        | 29              | 3,7%           | Sosyal Dayanışma Kulübü                          | 12              | 3,1%           |
| Organize Sanayi Bölgesi Derneği           | 29              | 3,7%           | Hemşehri Dayanışma Derneği                       | 11              | 2,8%           |
| İşveren Sendikası                         | 25              | 3,2%           | Sosyal Dayanışma Vakfı                           | 10              | 2,6%           |
| Fahri Konsolosluklar                      | 23              | 2,9%           | Üniversitesi Danışma Kurulu ve Mezunlar Derneği  | 9               | 2,3%           |
| Ticari Amaçlı Dernek                      | 18              | 2,3%           | Özel Vakıf                                       | 9               | 2,3%           |
| Spor Federasyonu                          | 17              | 2,2%           | Sosyal Kulüp                                     | 8               | 2,1%           |
| Girişimci Dayanışma Topluluğu             | 16              | 2,0%           | Sosyal Yardım ve Dayanışma Vakfı                 | 8               | 2,1%           |
| Uluslararası İş Konseyi                   | 15              | 1,9%           | Sosyal Vakıf                                     | 7               | 1,8%           |
| Üreticiler Mesleki Dayanışma Derneği      | 15              | 1,9%           | Araştırma ve Geliştirme Vakıfları                | 7               | 1,8%           |
| Meslek Birliği                            | 13              | 1,7%           | Eğitim ve Kültür Vakfı                           | 7               | 1,8%           |
| Ticaret Odası                             | 10              | 1,3%           | Özel Sektör Derneği                              | 7               | 1,8%           |
| İş Kadınları Derneği                      | 9               | 1,1%           | Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı                    | 6               | 1,5%           |
| Uluslararası Mesleki Dayanışma Derneği    | 9               | 1,1%           | Tasarruf ve Enerji Verimliliği Derneği           | 6               | 1,5%           |
| Siyasi Komisyon Üyeliği                   | 7               | 0,9%           | Spor ve Eğitim Vakfı                             | 5               | 1,3%           |
| Kalite Derneği                            | 6               | 0,8%           | Eğitim, Kültür ve Sosyal Yardımlaşma Vakfı       | 5               | 1,3%           |
| Uluslararası Ticaret Odası                | 6               | 0,8%           | Özel Dernek                                      | 5               | 1,3%           |
| İmalatçılar Birliği                       | 5               | 0,6%           | Sağlık Dayanışma Derneği                         | 5               | 1,3%           |
| Ticaret Borsası                           | 5               | 0,6%           | Uluslararası İşbirliği Derneği                   | 4               | 1,0%           |
| Üretici Birliği                           | 5               | 0,6%           | Turizm ve Otel İşletmecileri Birliği             | 4               | 1,0%           |
| Meslek Odası                              | 3               | 0,4%           | Sağlık Vakfı                                     | 3               | 0,8%           |
| Siyasi Görev                              | 3               | 0,4%           | Asayiş Vakfı                                     | 3               | 0,8%           |
| Uluslararası İş İnsanları Derneği         | 3               | 0,4%           | İktisadi Araştırmalar Vakfı                      | 3               | 0,8%           |
| Uluslararası Üniversite Danışma Kurulu    | 2               | 0,3%           | Kolej Mezunlar Derneği                           | 3               | 0,8%           |
| Spor Oyunları Düzenleme Kurulu            | 2               | 0,3%           | Sosyal Topluluk                                  | 3               | 0,8%           |
| İş İnsanları Derneği                      | 2               | 0,3%           | Uluslararası Eğitim Kuruluşu                     | 3               | 0,8%           |
| Finansal Yönetim Kuruluşu                 | 2               | 0,3%           | Kültür ve Turizm Derneği                         | 2               | 0,5%           |
| Sanayi ve Ticaret Odası                   | 2               | 0,3%           | Kültür, Sanat ve Eğitim Vakfı                    | 2               | 0,5%           |
| Dünya Odalar ve Borsalar Birliği          | 1               | 0,1%           | Eğitim ve Teknoloji Vakfı                        | 2               | 0,5%           |
| İş Konseyi                                | 1               | 0,1%           | İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı                 | 2               | 0,5%           |
| Kalkınma Ajansı                           | 1               | 0,1%           | Kültür Koruma Derneği                            | 2               | 0,5%           |
| Uluslararası İşverenler Kuruluşu          | 1               | 0,1%           | Sosyal Dayanışma Topluluğu                       | 2               | 0,5%           |
| Uluslararası Kültür Derneği               | 1               | 0,1%           | Teknoloji Geliştirme Vakfı                       | 2               | 0,5%           |
| Uluslararası Rekabet ve Teknoloji Birliği | 1               | 0,1%           | Uluslararası Danışma Kurulu                      | 2               | 0,5%           |
| Uluslararası Sağlık Topluluğu             | 1               | 0,1%           | Üniversite Mezunlar Derneği                      | 2               | 0,5%           |
| Uluslararası Ticaret Birliği              | 1               | 0,1%           | Kadın Derneği                                    | 1               | 0,3%           |
| Uluslararası Ticaret Merkezi              | 1               | 0,1%           | Sivil Toplum Kuruluşu                            | 1               | 0,3%           |
| Uluslararası Üreticiler Birliği           | 1               | 0,1%           | Üniversite Sanayi İşbirliği Geliştirme Merkezi   | 1               | 0,3%           |
| Üniversite Araştırma Merkezi              | 1               | 0,1%           |  |                 |                |
| Üniversite Danışma Kurulu                 | 1               | 0,1%           |  |                 |                |
| Yüksek Öğrenim Derneği                    | 1               | 0,1%           |  |                 |                |
| <b>TOPLAM</b>                             | <b>784</b>      | <b>100%</b>    | <b>TOPLAM</b>                                    | <b>388</b>      | <b>100%</b>    |
|   | <b>67%</b>      |                | <b>1.172 aktör-bağ ilişkisi</b>                  | <b>33%</b>      |                |

**Ek 3: Girişimci – Sosyal Ağ Matrisinin (242x242) Freeman Derece Merkeziliği ve UCINET Derece Ölçümleri Tablosu**

|     | <b>Outdeg</b><br>(Dış Derece) | <b>Indeg</b><br>(İç Derece) | <b>nOutdeg</b><br>(n Dış Derece) | <b>nIndeg</b><br>(n İç Derece) |       |
|-----|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------|
| 1   | <b>19 BB</b>                  | 14.000                      | 1.000                            | 0.058                          | 0.004 |
| 2   | <b>63 TB</b>                  | 18.000                      | 1.000                            | 0.075                          | 0.004 |
| 3   | <b>108 TBY</b>                | 19.000                      | 1.000                            | 0.079                          | 0.004 |
| 4   | <b>5 BB</b>                   | 15.000                      | 1.000                            | 0.062                          | 0.004 |
| 5   | <b>42 TB</b>                  | 12.000                      | 1.000                            | 0.050                          | 0.004 |
| 6   | <b>95 TB</b>                  | 10.000                      | 1.000                            | 0.041                          | 0.004 |
| 7   | <b>104 TB</b>                 | 12.000                      | 1.000                            | 0.050                          | 0.004 |
| 8   | <b>7 BB</b>                   | 9.000                       | 1.000                            | 0.037                          | 0.004 |
| 9   | <b>36 BB</b>                  | 10.000                      | 1.000                            | 0.041                          | 0.004 |
| 10  | <b>107 TB</b>                 | 12.000                      | 1.000                            | 0.050                          | 0.004 |
| 11  | <b>137 TB</b>                 | 12.000                      | 1.000                            | 0.050                          | 0.004 |
| 12  | <b>177 TB</b>                 | 13.000                      | 1.000                            | 0.054                          | 0.004 |
| 13  | <b>4 BÜ</b>                   | 10.000                      | 1.000                            | 0.041                          | 0.004 |
| 14  | <b>11 BB</b>                  | 9.000                       | 1.000                            | 0.037                          | 0.004 |
| 15  | <b>91 TBY</b>                 | 9.000                       | 1.000                            | 0.037                          | 0.004 |
| 16  | <b>47 TB</b>                  | 9.000                       | 1.000                            | 0.037                          | 0.004 |
| 17  | <b>50 TBY</b>                 | 8.000                       | 1.000                            | 0.033                          | 0.004 |
| 18  | <b>131 TB</b>                 | 12.000                      | 1.000                            | 0.050                          | 0.004 |
| 19  | <b>179 TB</b>                 | 8.000                       | 1.000                            | 0.033                          | 0.004 |
| 20  | <b>40 TB</b>                  | 9.000                       | 1.000                            | 0.037                          | 0.004 |
| 21  | <b>51 TÜ</b>                  | 8.000                       | 1.000                            | 0.033                          | 0.004 |
| 22  | <b>66 TB</b>                  | 10.000                      | 1.000                            | 0.041                          | 0.004 |
| 23  | <b>113 TB</b>                 | 8.000                       | 1.000                            | 0.033                          | 0.004 |
| 24  | <b>170 TB</b>                 | 7.000                       | 1.000                            | 0.029                          | 0.004 |
| 25  | <b>216 TB</b>                 | 10.000                      | 1.000                            | 0.041                          | 0.004 |
| 26  | <b>236 TB</b>                 | 8.000                       | 1.000                            | 0.033                          | 0.004 |
| 74  | <b>200 TB</b>                 | 5.000                       | 3.000                            | 0.021                          | 0.012 |
| 75  | <b>231 TB</b>                 | 4.000                       | 2.000                            | 0.017                          | 0.008 |
| 76  | <b>257 TB</b>                 | 4.000                       | 5.000                            | 0.017                          | 0.021 |
| 77  | <b>38 TB</b>                  | 3.000                       | 5.000                            | 0.012                          | 0.021 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| 92  | <b>239 TB</b>                 | 5.000                       | <b>19.000</b>                    | 0.021                          | 0.079 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| 105 | <b>64 TÜ</b>                  | 4.000                       | <b>48.000</b>                    | 0.017                          | 0.199 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| 118 | <b>189 TB</b>                 | 2.000                       | <b>23.000</b>                    | 0.008                          | 0.095 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| 121 | <b>195 TB</b>                 | 2.000                       | <b>13.000</b>                    | 0.008                          | 0.054 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| 145 | <b>141 TB</b>                 | 2.000                       | <b>12.000</b>                    | 0.008                          | 0.050 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| 171 | <b>103 TB</b>                 | 1.000                       | <b>11.000</b>                    | 0.004                          | 0.046 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |
| 190 | <b>184 TB</b>                 | 2.000                       | <b>27.000</b>                    | 0.008                          | 0.112 |
| ..  | .. ..                         | .....                       | .....                            | .....                          | ..... |

|     |            |            |       |               |       |       |
|-----|------------|------------|-------|---------------|-------|-------|
| 193 | <b>204</b> | <b>TBY</b> | 2.000 | <b>13.000</b> | 0.008 | 0.054 |
| ..  | ..         | ..         | ..... | .....         | ..... | ..... |
| 207 | <b>21</b>  | <b>BÜ</b>  | 1.000 | <b>10.000</b> | 0.004 | 0.041 |
| ..  | ..         | ..         | ..... | .....         | ..... | ..... |
| 213 | <b>77</b>  | <b>TBY</b> | 1.000 | <b>12.000</b> | 0.004 | 0.050 |
| ..  | ..         | ..         | ..... | .....         | ..... | ..... |
| 215 | <b>90</b>  | <b>TBY</b> | 1.000 | <b>29.000</b> | 0.004 | 0.120 |
| ..  | ..         | ..         | ..... | .....         | ..... | ..... |
| 223 | <b>148</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | <b>10.000</b> | 0.004 | 0.041 |
| ..  | ..         | ..         | ..... | .....         | ..... | ..... |
| 228 | <b>168</b> | <b>TÜ</b>  | 1.000 | <b>64.000</b> | 0.004 | 0.266 |
| 229 | <b>174</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 230 | <b>187</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 4.000         | 0.004 | 0.017 |
| 231 | <b>188</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 232 | <b>193</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 233 | <b>202</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 234 | <b>207</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 235 | <b>208</b> | <b>TBY</b> | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 236 | <b>209</b> | <b>TÜ</b>  | 1.000 | 4.000         | 0.004 | 0.017 |
| 237 | <b>210</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 4.000         | 0.004 | 0.017 |
| 238 | <b>220</b> | <b>TBY</b> | 1.000 | 3.000         | 0.004 | 0.012 |
| 239 | <b>227</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 240 | <b>229</b> | <b>TÜ</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 241 | <b>248</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |
| 242 | <b>252</b> | <b>TB</b>  | 1.000 | 2.000         | 0.004 | 0.008 |

**Ek 4: En Çok Ağa Sahip İlk 100 Girişimci Matrisinin Freeman  
Arasındalık Merkezilik Değerleri**

|    |         | <u>Betweenness</u> | <u>nBetweenness</u> |
|----|---------|--------------------|---------------------|
| 1  | 19 BB   | 938.472            | 9.673               |
| 8  | 104 TB  | 817.408            | 8.425               |
| 14 | 177 TB  | 770.173            | 7.938               |
| 4  | 42 TB   | 760.943            | 7.843               |
| 13 | 179 TB  | 665.584            | 6.860               |
| 3  | 63 TB   | 660.058            | 6.803               |
| 23 | 6 BB    | 632.491            | 6.519               |
| 5  | 95 TB   | 624.025            | 6.432               |
| 7  | 108 TBY | 620.848            | 6.399               |
| 2  | 5 BB    | 584.697            | 6.027               |
| 40 | 25 BB   | 565.400            | 5.828               |
| 19 | 66 TB   | 540.066            | 5.567               |
| 25 | 131 TB  | 512.786            | 5.285               |
| 30 | 164 TB  | 496.466            | 5.117               |
| 6  | 107 TB  | 492.957            | 5.081               |
| 17 | 47 TB   | 484.882            | 4.998               |
| 10 | 137 TB  | 463.492            | 4.777               |
| 52 | 109 TB  | 437.213            | 4.506               |
| 31 | 214 TB  | 429.472            | 4.427               |
| 85 | 239 TB  | 383.881            | 3.957               |
| 16 | 11 BB   | 382.382            | 3.941               |
| 24 | 36 BB   | 376.347            | 3.879               |
| 22 | 236 TB  | 368.235            | 3.795               |
| 21 | 216 TB  | 366.277            | 3.775               |
| 48 | 234 TB  | 301.452            | 3.107               |
| 42 | 226 TB  | 287.938            | 2.968               |
| 77 | 129 TB  | 281.165            | 2.898               |
| 29 | 147 TB  | 280.184            | 2.888               |
| 55 | 14 BB   | 275.985            | 2.845               |
| 15 | 4 BÜ    | 275.833            | 2.843               |
| 50 | 247 TB  | 272.940            | 2.813               |
| 34 | 83 TÜ   | 266.948            | 2.751               |
| 9  | 7 BB    | 258.309            | 2.662               |
| 79 | 158 TB  | 256.112            | 2.640               |
| 64 | 231 TB  | 248.658            | 2.563               |
| 61 | 138 TBY | 246.705            | 2.543               |
| 83 | 205 TBY | 226.626            | 2.336               |
| 92 | 8 BÜ    | 225.471            | 2.324               |
| 26 | 40 TB   | 222.401            | 2.292               |
| 28 | 123 TB  | 219.069            | 2.258               |
| 74 | 45 TB   | 212.942            | 2.195               |
| 56 | 31 BB   | 210.751            | 2.172               |
| 69 | 1 BB    | 204.783            | 2.111               |
| 80 | 165 TB  | 196.070            | 2.021               |
| 89 | 200 TB  | 196.000            | 2.020               |
| 33 | 56 TÜ   | 193.155            | 1.991               |
| 44 | 121 TB  | 190.516            | 1.964               |
| 49 | 237 TBY | 186.598            | 1.923               |

|     |         |         |       |
|-----|---------|---------|-------|
| 41  | 119 TÛ  | 183.141 | 1.888 |
| 39  | 256 TB  | 177.623 | 1.831 |
| 96  | 44 TB   | 176.176 | 1.816 |
| 51  | 250 TB  | 174.032 | 1.794 |
| 54  | 249 TB  | 169.154 | 1.743 |
| 68  | 12 BÛ   | 166.189 | 1.713 |
| 38  | 203 TB  | 156.079 | 1.609 |
| 11  | 91 TBY  | 144.829 | 1.493 |
| 67  | 2 BÛ    | 143.862 | 1.483 |
| 66  | 169 TÛ  | 137.166 | 1.414 |
| 53  | 58 TB   | 135.316 | 1.395 |
| 57  | 61 TB   | 123.183 | 1.270 |
| 65  | 257 TB  | 122.416 | 1.262 |
| 93  | 20 BBY  | 121.389 | 1.251 |
| 97  | 48 TÛ   | 120.889 | 1.246 |
| 91  | 99 TBY  | 113.287 | 1.168 |
| 18  | 51 TÛ   | 110.675 | 1.141 |
| 12  | 50 TBY  | 103.981 | 1.072 |
| 59  | 100 TB  | 102.513 | 1.057 |
| 87  | 130 TB  | 94.868  | 0.978 |
| 82  | 192 TB  | 92.913  | 0.958 |
| 94  | 22 BB   | 87.891  | 0.906 |
| 78  | 145 TBY | 82.490  | 0.850 |
| 27  | 81 TÛ   | 75.300  | 0.776 |
| 98  | 54 TB   | 72.598  | 0.748 |
| 45  | 175 TB  | 71.416  | 0.736 |
| 62  | 182 TB  | 70.412  | 0.726 |
| 73  | 41 TÛ   | 65.348  | 0.674 |
| 37  | 190 TB  | 62.686  | 0.646 |
| 35  | 86 TB   | 60.429  | 0.623 |
| 71  | 35 BBY  | 60.155  | 0.620 |
| 86  | 97 TB   | 47.274  | 0.487 |
| 90  | 70 TBY  | 45.970  | 0.474 |
| 47  | 213 TÛ  | 44.586  | 0.460 |
| ... | .....   | .....   | ..... |
| ... | .....   | .....   | ..... |
| 58  | 96 TÛ   | 9.043   | 0.093 |
| 36  | 235 TB  | 6.083   | 0.063 |
| 76  | 94 TÛ   | 0.000   | 0.000 |
| 70  | 3 BB    | 0.000   | 0.000 |
| 88  | 171 TB  | 0.000   | 0.000 |
| 32  | 170 TB  | 0.000   | 0.000 |
| 95  | 28 BB   | 0.000   | 0.000 |
| 99  | 55 TBY  | 0.000   | 0.000 |
| 75  | 71 TB   | 0.000   | 0.000 |



## Ek 5: ABD'li İş İnsanlarının Üyesi Oldukları Bazı Ağ Örgütlerinin Kapsamları ve Amaçları

| Ağ Örgütünün Adı   | Ağın Kapsamı ve Amacı   |
|--|---|
| <b>TAB</b><br>The Alternative Board  | Rakip olmayan girişimciler ve üst düzey yöneticilerden oluşan danışma kurulları yoluyla, girişimcilerin işlerini kolaylaştırmak ve geliştirmede birbirlerine yardımcı olmak için bir araya gelinen bir girişimci ağ örneğidir.  |
| <b>USHCC</b><br>United States Hispanic Chamber of Commerce                     | Hispanik ekonomik kalkınmayı teşvik etmek ve Amerikan toplumunun yararına sürdürülebilir refah yaratmak amacıyla kurulmuş ticaret odasıdır.   |
| <b>NAWBO</b><br>National Association of Women Business Owners                  | Kadın girişimcilerin dünya çapında ekonomik, sosyal ve politik güç alanlarına destek olarak, üyelerinin servet yaratma kapasitesini güçlendirmek ve girişimci topluluk içinde ekonomik kalkınmayı teşvik etmek, iş kültüründe yenilikçi ve etkili değişim yaratmak, stratejik ittifaklar, koalisyonlar ve bağlantılar kurmak, kamu politikasını dönüştürmek ve kanaat önderlerini etkilemek amacıyla olan ülkenin önde gelen kadın ticaret örgütü ağıdır.           |
| <b>NAMC</b><br>National Association of Minority Contractors                    | Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en eski azınlık inşaat ticaret birliği olarak, milyonlarca azınlık ticaret işçisinin önde gelen sesi ve inşaat endüstrisindeki belgesiz gazilerin savunucusu olarak, yerel bölümler ağı aracılığıyla ve stratejik ve kurumsal ortaklıklar ile işbirliği içinde fırsatlara erişim, savunuculuk ve yüklenici geliştirme eğitimi sağlayarak üyelere kapasite geliştirme konusunda yardımcı olur.                                     |
| <b>NBCC</b><br>National Black Chamber of Commerce                              | Amerika Birleşik Devletleri'nde girişimcilik ve kapitalist faaliyetler ve Siyah Diaspora ile etkileşim yoluyla Afro-Amerikan topluluklarını ekonomik olarak güçlendirmeye ve sürdürmeye adanmıştır.   |
| <b>IAICC</b><br>Indian American International Chamber of Commerce              | Amerika Birleşik Devletleri'nin, Hindistan Cumhuriyeti'nin ekonomik kalkınmasını dünyanın geri kalanıyla birlikte herkesin yararına desteklemek ve teşvik etmek.  |
| <b>ENET</b><br>Boston Entrepreneurs' Network                                   | Katılımcıları ve üyeleri için ağ kurmak, fikirleri hakkında konuşmak, girişimlerini sergilemek ve iş yapmak için önemli bir alan sağlayan, girişimcilerin bir fikrinin başarılı bir ürün veya hizmet işine dönüştürmek için gerekli bilgi ve kaynaklarla buluşturan bir örgüttür.   |
| <b>Rotary</b><br>Rotary Club International                                     | Dünya genelinde girişimci ve profesyonellerinin dostluklar kurmalarına yardımcı olma geleneği ve kültürü ağıdır. İnsanların birleştiği ve kalıcı bir değişim yaratmak için harekete geçtiği bir dünya gören komşu, arkadaş, lider ve problem çözücünün küresel bir ağıdır. Dürüstlüğü teşvik etmek ve iş, profesyonel ve toplum liderlerinden oluşan dostluklar aracılığıyla dünya anlayışını, iyi niyetini ve barışı geliştirmek                                   |
| <b>BNI</b><br>Business Networking International                                | Benzer düşünen iş profesyonelleriyle uzun süreli ilişkiler geliştirecek, yönlendirmeli pazarlama yoluyla fırsatlar yaratacak ve iş becerilerini geliştiren bir iş yönlendirme ağıdır. Üyeler, başarı için gerekli eğitim, yapı ve teknolojiyi sağlayan küresel bir ekip tarafından desteklenir.   |
| <b>USChamber</b><br>U.S. Chamber of Commerce                                   | Üyelerine yardım edecek büyümeyi yönlendirmek için doğru düzenleyici ortama, ticaret gündemine, yasal sisteme, işgücü politikalarına ve modern ekonomi kuralları ile iş yaratılmasına ve ekonominin büyümesine yardımcı olan politikaları savunan bir ticari temsil örgütü ve bölgesel ağ oluşturma etkinlikleri kapsar.  |
| <b>ABWA</b><br>American Business Women's Association                           | Çeşitli mesleklerden iş kadınlarını bir araya getirmek ve onlara liderlik, eğitim, ağ kurma desteği ve ulusal tanınma yoluyla kişisel ve profesyonel olarak kendilerinin ve diğerlerinin büyümesine yardımcı olma fırsatları sağlamaktır.   |
| <b>EO</b><br>Entrepreneurs' Organization                                       | Girişimcilikte küresel düşünce lideri olarak, forumlarında girişimci olmanın zorluklarını paylaşma ve 10.000'den fazla meslektaş ile buluşma fırsatı verir. Bir mentora erişim sağlar, özelleştirilmiş öğrenme programları sunar ve size küresel ağ oluşturma etkinliklerine katılma şansı verir, Sağlık Vakfı aracılığıyla bir sağlık hizmeti seçeneği bile vardır. Girişimciler için dünyayı dönüştürenlerin hayatlarını dönüştürmeye yardımcı olan bir ağıdır.   |
| <b>YEC</b><br>Young Entrepreneur Council                                       | Girişimciler arası forumlar, faydalı ürün ve hizmetlerde indirimler, yüz yüze etkinlikler ve içerik oluşturma ve dağıtım konusunda yardımcı olacak bir editör ekibi yer alır. Mentorluk tartışmalarına ve yayınlara katılma şansı ve ayrıca ücretsiz FoundersCard üyeliği bulunur. 45 yaşında veya daha genç, bir işletmenin kurucusu veya kurucu ortağı, minimum 1 milyon ABD doları gelir sağlıyorsanız YEC üyesi olabilirsiniz.                                  |
| <b>SEA</b><br>Social Enterprise Alliance                                       | Tecrübeli girişimci ile ilk sosyal girişimcilerin buluşmasını planlamak için bir araya gelen girişimcilere kaynaklar ve ağ fırsatları sağlıyor. Sosyal girişimin daha etkili ve sürdürülebilir sosyal etki için bir güç olarak potansiyeline ulaşmasıdır. Sosyal girişimleri ve sosyal girişimcileri başarılı olmak için ihtiyaç duydukları araç ve kaynaklarla güçlendiriyor ve gelişebilecekleri bir sosyal girişim ekosistemini teşvik etmek için çalışmaktadır. |
| <b>USASBE</b><br>United States Association Small Business and Entrepreneurship | Dört konuya odaklanan bir topluluktur: girişimcilik eğitimi; girişimcilik araştırması; girişimcilik desteği; ve kamu politikası. Ayrıca, girişimciler, eğitimciler ve politika yapımcıları ağ kurma fırsatları sunan çevrimiçi kariyer merkezlerine erişim sağlar.  |
| <b>AEN</b><br>Asian-American Entrepreneurs Network                             | Ortak kültüre sahip ağ üyesi girişimciler birbirlerini destekler ve kaliteli insanlarla ağlarını genişletmek isterler. En iyi uzmanlığa erişim sağlayacak etkinlikleri düzenlemeye ve yeni iş ilişkileri oluşturmak amaçlanmaktadır.  |
| <b>InBIA</b><br>Uluslararası İş İnovasyonu Derneği                             | Küresel bir ağ olarak, ağ üyelerinin benzersiz topluluklarının ve bölgelerinin ihtiyaçlarına daha iyi hizmet etmelerine yardımcı olmak için endüstri kaynakları, eğitim, etkinlikler ve küresel programlama sağlayarak tüm ekosistemi zenginleştir hedeflenmektedir. Misyonu, girişimcilerinin hayallerini küresel refahı gerçeğe dönüştüren yenilikçi işlere dönüştürmelerine yardımcı olmaktır.   |
| <b>U.S. SBA SCORE</b><br>U.S. Small Business Administration                    | ABD Küçük İşletme İdaresi'nin (SBA) bir kaynak ortağı olarak küçük işletmelerin eğitim ve mentorluk yoluyla büyümelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmayı kendini adanmış, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Misyonu, mentorluk ve eğitim yoluyla canlı küçük işletme topluluklarını teşvik etmek iken vizyonu ise her bir insanın gelişmek için gerekli desteğe sahip olmasının sağlanmasıdır.   |
| <b>WEBO</b><br>Women Entrepreneurs and Business Owners Network                 | Ticari ileri danışma grubu ağı olarak, kadın işletme sahiplerine ve girişimcilere profesyonel gelişim, canlı uzmanlık ve ağ oluşturma fırsatı veriyor. Farklı türde bir ağ kurma organizasyonu arayan tutkulu, motive kadın girişimciler ve işletme sahipleri için bir sohbet ve topluluk oluşturuyor, profesyonel ağlarını genişletme fırsatı ve işlerini büyütürken birbirlerini destekleme, teşvik etme ve birbirlerinden öğrenme fırsatı sunuyor.               |

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı-Soyadı** Murat ÇUBUKCU

**Bildiği Yabancı Diller** İngilizce (Upper Intermediate)

| <b>Eğitim Durumu</b> | <b>Başlama - Bitirme Yılı</b> |      | <b>Kurum Adı</b>                                       |
|----------------------|-------------------------------|------|--|
| <b>Lise</b>          |                               | 1991 | Bursa Cumhuriyet Lisesi                                |
| <b>Lisans</b>        | 1992                          | 1996 | İstanbul Üniv. İktisat Fak.<br>Maliye Bölümü           |
| <b>Lisans</b>        |                               | 2010 | Anadolu Üniv. AÖF<br>İşletme Bölümü                    |
| <b>Yüksek Lisans</b> |                               | 2006 | İstanbul Üniv. SBE<br>Mali Hukuk Anabilim Dalı (Tezli) |
| <b>Yüksek Lisans</b> | 2006                          | 2008 | Uludağ Üniv. SBE<br>İşletme (Tezsiz)                   |

| <b>Çalıştığı Kurum (lar)</b> | <b>Başlama - Ayrılma Yılı</b> |      | <b>Çalışılan Kurumun Adı</b> |   |
|------------------------------|-------------------------------|------|------------------------------|---|
|                              | 1.                            | 1998 | 1999                         | Asya Finans Kurumu A.Ş.<br>(Dış Ticaret Kambiyo Şefi)       |
|                              | 2.                            | 2000 | 2016                         | Özdilek A.Ş.<br>(İşletme Müdürü)                            |
|                              | 3.                            | 2016 | -                            | BuMe Gümrük Antrepo Nakliye<br>Hizmetleri<br>(Kurucu Ortak) |

**Bitirilen Tezler:** “Uluslararası Çifte Vergilendirme Sorunu”,  
İstanbul Üniv. SBE Mali Hukuk Ana Bilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, 2016.  
Danışman: Prof.Dr. İzzettin ÖNDER

**Yayımlar:**  
1. **Makale Adı:** “Örgütlerde Strateji-Yapı Uyumu ve Uygulamadan Örnekler”  
“**İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**” – Prof. Dr. İsmail EFİL –  
Murat ÇUBUKCU – **2017**, Vol. 20, Num. 4, pp. 101-128.  
[DOI:10.4026/isguc.422372](https://doi.org/10.4026/isguc.422372)

- **Ulusal ve Uluslararası  
Hakemli Akademik  
Dergiler**

2. **Makale Adı:** “Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi” -  
“**Adnan Menderes SBE Dergisi**”, – Murat ÇUBUKCU, **2017**, 5(2), pp. 175-190.

3. **Makale Adı:** “Örgüt Yapısını Etkileyen Unsuların Örgütsel Ekoloji Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, “**Dumlupınar Üniv. SBE Dergisi**” – Murat ÇUBUKCU- Temmuz **2018**, Sayı 57, Sayfa 84-91.
4. **Makale Adı:** “Strateji ve Yapı Uyumu Konusunda Literatürdeki Mevcut Çalışmalar”, “**Sakarya İktisat Dergisi**” – Murat ÇUBUKCU – **2018**, Cilt 7, Sayı 3, Sayfa 77-97.
5. **Makale Adı:** “Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması”, “**Stratejik Yönetim Araştırmaları**” – Murat ÇUBUKCU, **2018**, Cilt 1, Sayı 2, Pages 61 – 84.
6. **Makale Adı:** “İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler“, “**Uluslararası Yönetim Akademisi**” – Murat ÇUBUKCU, **2018**, Cilt 1 Sayı 2 Sayfa 142-156.
7. **Makale Adı:** “İşletmelerde Strateji-Yapı Uyumunun Önemi Üzerine Literatürdeki Tartışmalar ve Uyum Kavramının Kapsamı”, “**Düzce SBE Dergisi**” – Murat ÇUBUKCU- **2018**, Cilt 8, Sayı 2, Sayfa 66-91.
8. **Makale Adı:** “Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler ve Güncel Tartışma Konuları”, “**Mehmet Akif Ersoy SBE Dergisi**” – Murat ÇUBUKCU- **2019**, Cilt 11, Sayı 27, Sayfa 35-57.
9. **Makale Adı:** “İşletmelerin Stratejileri ile İnsan Kaynakları Yönetimini Uyumlaştırmanın Önemi Üzerine Literatürdeki Tartışmalar ve Uygulamadan Örnekler”, “**International Journal of Management and Administration**” – Murat ÇUBUKCU – **2020**, Şubat, 4(7), Sayfa 1-18. [DOI Number: 10.29064/ijma.654447](https://doi.org/10.29064/ijma.654447)
10. **Makale Adı:** “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi ve Uygulamada OLAP Modelleri”, “**Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**” – Murat ÇUBUKCU – **2020**, Vol. 4, Num. 1, Sayfa 57-89. <https://doi.org/10.30692/sisad.664098>
11. **Makale Adı:** “İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar”, “**Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**” – Murat ÇUBUKCU – **2020**, Vol. 3, Num. 1, Sayfa 1-26.
12. **Makale Adı:** “Stratejik Yönetim Süreciyle Örgüt Kültürünün Uyumuna Dair Literatürdeki Tartışmalar”, “**Uluslararası Yönetim Akademisi**” – Murat ÇUBUKCU – Nisan **2020**, Vol. 3, Num. 1, Sayfa 138-151. <https://doi.org/10.33712/mana.715692>