



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:15.03.2022 ✓Accepted/Kabul:11.04.2022

DOI:10.30794/pausbed.1088181

Research Article/Araştırma Makalesi

Özalp, B. (2022). "Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Sınıf Hegemonyası Kuramı Kapsamında Türkiye'de Kilit Yöneticilerin İşlevleri", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 51, Denizli, ss. 93-115.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE SINIF HEGEMONYASI KURAMI KAPSAMINDA TÜRKİYE'DE KİLİT YÖNETİCİLERİN İŞLEVLERİ

Birsen ÖZALP*

Öz

Bu çalışmada Türkiye'de kilit yöneticilerin kaynak transferinde aracılık ve kurumsal seçkinler sınıfı oluşturma işlevlerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Aynı anda birden fazla işletmenin yönetim kurulunda yer alan üyeler kilit yönetici olarak tanımlanmıştır. Kilit yöneticilerin işlevleri ise kaynak bağımlılığı ve sınıf hegemonyası kuramlarından faydalanılarak değerlendirilmiştir. Kilit yöneticilik; kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında örgütsel düzeyde; sınıf hegemonyası kuramı kapsamında ise bireysel düzeyde değerlendirilmiştir. Kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerin analiz birimi olduğu çalışmada sosyal ağ analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini BIST 100 endeksinde yer alan işletmelerin 83'ü kilit yönetici olmak üzere toplam 696 yönetim kurulu üyesi oluşturmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında Türkiye'de kilit yöneticilerin kaynak transferine aracı olma potansiyeli taşıdıkları sonucuna varılmıştır. Kilit yöneticilerin işletmelerin finansal kaynak teminine aracılık etme potansiyellerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Sınıf hegemonyası kuramı kapsamında ise Türkiye'de kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinin işletme grupları çevresinde klikleşmiş ve kümelenmiş bir yapıya sahip olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgulardan Türkiye'de kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerin bir kurumsal seçkinler sınıfı oluşturabilecek özellikler taşımadıkları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kilit yöneticilik, Kaynak bağımlılığı kuramı, Sınıf hegemonyası kuramı.*

FUNCTIONS OF INTERLOCKING DIRECTORS IN TURKEY WITHIN THE SCOPE OF RESOURCE DEPENDENCE THEORY AND THE THEORY OF CLASS HEGEMONY

Abstract

In this study, it is aimed to evaluate the functions of interlocking directors in Turkey as brokerage in the transfer of resources and forming corporate elites. Members on the board of directors of more than one organization at the same time are defined as interlocking director. The functions of interlocking directorship have been evaluated by using the framework presented by the theory of resource dependence and class hegemony. Interlocking directorship has been evaluated at the organizational level within the scope of resource dependence theory and at the individual level within the scope of class hegemony theory. Social network analyzes were carried out in the research, in which the relations between interlocking directorships were the unit of analysis. The sample of the research consists of 696 board members, 83 of whom are interlocking directorships, of the companies included in the BIST 100 index. Within the scope of resource dependence theory, it has been concluded that they have the potential to be an intermediary for resource transfer. It has been concluded that the potential of interlocking directorships to mediate in the provision of financial resources of enterprises is rather low. Within scope of class hegemony theory, the network has cliques and clustered structure around business groups. Incidental to these findings, it was concluded that the relations between interlocking directorships in Turkey do not have the characteristics that can constitute a corporate elite.

Keywords: *Interlocking directorship, Resource dependence theory, Class hegemony theory.*

*Dr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, AĞRI.
e-posta: birsendduran@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-9039-4442>)

1. GİRİŞ

Modernleşme süreci işletmelerin ölçeklerinin genişlemesine ve sahiplik yapılarının dağınık hale gelmesine neden olmuştur. Bu durum giderek daha fazla yöneticinin yönetim kurullarında istihdamını zorunlu kılmış ve kilit yöneticiliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Kilit yöneticilik, bir yöneticinin aynı anda birden fazla işletmenin yönetim kurulunda yer almasıyla oluşmaktadır ve kilit yöneticiler sayesinde işletmeler arasında bağlar kurulmaktadır (Mizruchi, 1996: 271). Kurulan bağların hem işletme hem de yönetici düzeyinde etkileri mevcuttur. Kilit yöneticilerin işletmelere faydaları ve zararları, yöneticilerin mensubu oldukları işletmelerin sınırlarını aşan bağlar kurmaya niçin ihtiyaç duydukları, bu bağların hangi amaçlarla kuruldukları alanın güncel konularıdır. Farklı kuramlar perspektifinde bu konularla ilgili araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bunlar arasında yer alan kaynak bağımlılığı kuramı ve sınıf hegemonyası kuramı bu araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin çevreleriyle ilişkilerini kendi çıkarları doğrultusunda yönetme çabası içinde oldukları varsayımına dayanmaktadır. Ancak “çevre” örgütler için bir belirsizlik kaynağıdır. Belirsizlikle mücadele edebilmek ve ihtiyaç duydukları kaynakları karşılayabilmek için örgütler birbirleriyle ilişkiler kurmak zorundadırlar. Örgütler arasında rekabetçi ve simbiyotik olmak üzere iki tür ilişki söz konusudur (Pfeffer ve Salancik, 2003: 3-41). Kilit yöneticilik bir simbiyotik bağımlılık stratejisidir. Örgütler kilit yöneticiler sayesinde örtüşen yönetim kurulları aracılığıyla geniş bağlar kurma fırsatı elde etmektedirler (Jones, 2013: 94). Çevrenin dinamikliği karşısında kilit yöneticiler aracılığıyla kurulan ilişkilerin gücü ve güveni risklerin en aza indirilmesini mümkün kılmaktadır.

Sınıf hegemonyası kuramı seçkinlerin toplumda nasıl güç ve statü elde ettiklerine odaklanmaktadır. Kilit yöneticilik seçkinler arasında bütünleştirici bağlar oluşturmanın bir aracıdır. Kuram kapsamında yönetim kurulu üyeleri arasındaki bağların nedenleri, kilit yönetici ağlarının özellikleri ve kilit yöneticilerin özellikleri bireysel düzlemde ele alınmaktadır (Caiazza vd., 2019: 284). Kurama göre kilit yöneticilik iş yaşamını daha istikrarlı hale getirmek, kazancını arttırmak ve statüsünü güçlendirmek isteyen iş insanlarının bireysel tercihlerinin bir sonucudur (Szalacha, 2011: 209). Bunun yanı sıra kilit yöneticilik kendi çıkarlarını koruma amacı taşıyan bir sınıfın politik ve ideolojik koordinasyon aracıdır (Ornstein, 1984: 210).

İki kuram karşılaştırıldığında; kaynak bağımlılığı kuramı açısından kilit yöneticilik belirsizliği azaltmak amacıyla kaynaklara erişimi sağlamanın bir aracıdır. Kilit yöneticiler sayesinde örgütler performanslarına katkı sağlayacak bilgi, uygulama ve stratejilerden haberdar olurlar. Sınıf hegemonyası kuramı açısından ise kilit yöneticilik, yöneticilerin kurumsal seçkinler sınıfına uyumunu sağlayan bir araçtır. Bu sayede yöneticiler maaş, itibar, statü ve kariyer imkânı elde etmektedirler (Caiazza vd., 2019: 284). Bir diğer ifadeyle kaynak bağımlılığı kuramının kilit yöneticiliğe yaklaşımı örgütsel düzeydedir. Sınıf hegemonyası kuramının kilit yöneticiliğe yaklaşımı ise bireysel düzeydedir. Bu nedenle her iki kuram açısından kilit yöneticiliğin öncülleri, sonuçları ve işlevleri farklılık göstermektedir.

Kuramların yaklaşımlarındaki farklılıkların yanı sıra kurumsal bağlamdan kaynaklanan farklılıkların da kilit yöneticilik üzerinde etkili olduğuna yönelik tespitler mevcuttur. İşletmelerin sahiplik yapılarındaki farklılıklar, finansal kaynak ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kullandıkları araçlar, antitröst düzenlemeler, aile işletmelerinin ve işletme gruplarının varlığı kilit yöneticiliği etkilemektedir (Caiazza vd., 2019: 278). Ayrıca kilit yöneticilikle ilgili varsayımların Anglo-Amerikan olmayan bağlamlarda genelleştirilip genelleştirilmeyeceği açık değildir (Phan vd., 2003: 339). Kilit yöneticiliğin nedenleri ve sonuçları ülkelerin kurumsal bağlamları dikkate alınarak değerlendirildiğinde daha doğru bulgulara erişmek mümkündür (Caiazza vd., 2019: 287).

Türkiye’de devlete bağımlı iş sistemi (Akin, 2010: 812; Akış, 2007: 139; Berkman ve Özen, 2008: 22) ve istikrarsız yasal müdahaleler nedeniyle işletmeler karmaşık ve çalkantılı bir çevrede varlıklarını sürdürme ve büyüme çabası göstermektedirler. Kredi temelli finansal sistemin baskınlığının yanı sıra sermaye temelli finansal sisteme doğru bir dönüşümün işaretleri vardır (Dirlik, 2016: 23; Akış, 2007: II). Bu araştırmada Türkiye’nin kendine has bağlamsal özellikleri dikkate alınarak kaynak bağımlılığı kuramı ve sınıf hegemonyası kuramı çerçevesinde “Türkiye’de kilit yöneticilerin işlevleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından Türkiye’de yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir ağ düzeneğinde kilit yöneticilerin kaynak transfer aracı olma potansiyelleri incelenmektedir. Ayrıca kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan

bir ağ düzeneğinde bankaların merkeziliği dikkate alınarak, kilit yöneticilerin finansal kaynak transferinde aracılık potansiyeline sahip olup olmadıkları incelenmektedir. Sınıf hegemonyası kuramı kapsamında ise kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerin bir kurumsal seçkinler sınıfı oluşturma potansiyeli taşıyıp taşımadığı incelenmektedir.

Araştırma Türkiye’de, 2021 yılında, BİST 100 endeksinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’ndan temin edilmiştir. Yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkilere dair özellikleri tespit edebilmek amacıyla sosyal ağ analizleri yapılmıştır. Ağ düzeneğinde UCINET aracılığıyla yapısal boşluk, yoğunluk, merkezilik, klik ve kümelenme katsayısı analizleri yapılmıştır. Veriler üzerinde Jamovi’de gerçekleştirilen diğer istatistiksel analizlerle (tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, Mann Whitney U testi ve tek örneklem oran testi) hipotezlerin anlamlılığı test edilmiştir.

Araştırmanın birinci kısmında kilit yöneticilik kavramına yer verilmekte ardından kaynak bağımlılığı kuramı ve sınıf hegemonyası kuramı kapsamında kilit yöneticilik konusu irdelenmektedir. Araştırmanın ikinci kısmında Türkiye bağlamının özellikleri doğrultusunda kilit yöneticilik konusu değerlendirilmekte, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri paylaşılmaktadır. Araştırma hipotezlerin test edilmesi ve sonuçların tartışılmasıyla son bulmaktadır.

2. YAZIN TARAMASI

2. 1. Kilit Yöneticilik Kavramı

Kilit yöneticilik bir işletmenin yönetim kurulu üyesinin aynı anda bir başka işletmenin yönetim kurulunda da yer almasıyla oluşmaktadır. Kilit yöneticiler işletmeler arasındaki bağların birincil göstergesi olarak kabul edilmektedir. Kilit yöneticiliğin tesadüfi bir şekilde oluşumu mümkündür. Bunun yanı sıra bağların avantajları nedeniyle kilit yöneticiliğin kasıtlı bir şekilde oluşturulması da mümkündür (Mizruchi, 1996: 271-273).

İngiltere’de faaliyet gösteren işletmelerin yazılı kaynaklarından kilit yöneticiliğin geçmişinin 1790’lara dayandığı anlaşılmaktadır. Kaynaklardan ilk kilit yöneticilerin aynı zamanda işletmelerin pay sahipleri oldukları tespit edilmiştir. Bu sayede pay sahiplerinin bir yandan işletmelerin faaliyetlerini koordine ettikleri diğer yandan ise kendi çıkarlarını gözetmeyi amaçladıkları anlaşılmaktadır. Kilit yöneticiliğin yaygınlaşması ve günümüzdeki anlamına kavuşması ise işletmelerin sahiplik yapılarının giderek dağınık hale gelmesi ve daha fazla yöneticinin yönetim kurullarında göreve getirilmesinin bir zorunluluk haline dönüşmesiyle gerçekleştiği tespit edilmiştir (Domhoff, 2005). Bunun yanı sıra yönetimin kontrol alanının genişlemesi, işletmelerin artan finansman ihtiyaçları, rakiplerle ilişkilerin önem kazanması ve yerel çıkar gruplarının varlığı kilit yöneticiliğin oluşumunu teşvik eden faktörler arasında sıralanmaktadır (Dooley, 1969: 315-321).

Wong vd. (2015: 88)’e göre ise kilit yöneticiliğin ortaya çıkmasının birinci nedeni; işletmelerin finansal kaynak temin etmek amacıyla bankacılık sektöründeki yöneticileri kendi yönetim kurullarına dahil etmek istemeleridir. İkinci neden; kilit yöneticiler aracılığıyla işletmelerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olup rekabet avantajı elde edebilmeleridir. Üçüncü neden ise kilit yöneticiler aracılığıyla kurulan bireysel ilişkilerin kurumsal seçkinler sınıfı içerisindeki uyumun artmasını sağlamasıdır. Bunlara ek olarak işletmelerin meşruiyet arayışlarının kilit yöneticiliğin oluşumunu tetiklediği tespit edilmiştir. Yatırımcılar bir işletmeye yatırım yapmaya işletmenin gücünü ve yönetim kurulunun niteliklerini dikkate alarak karar vermektedirler. İşletmeler diğer işletmelerin itibarlı yönetim kurulu üyelerini kendi yönetim kurullarına atayarak yatırımcılar nezdinde meşruiyet elde etmektedirler. Ayrıca yöneticilerin kariyer gelişimi ihtiyaçlarının da kilit yöneticiliği tercih etmelerine neden olduğu anlaşılmaktadır. Kilit yöneticilik sayesinde yöneticilerin ücret güvencesi, istihdam güvencesi ve itibar kazanma imkânı elde ederek kariyer gelişimlerine fayda sağladıkları tespit edilmiştir (Mizruchi, 1996: 276-277).

Kilit yöneticiliğin işletmeler açısından çeşitli faydaları olduğu tespit edilmiştir. Kilit yöneticiler yeni fikir ve uygulamaların bir işletmeden diğerine transferinde bir araç olarak değerlendirilmektedir (Domhoff, 2005). Kilit yöneticiler aracılığıyla birincil kaynaklardan ucuz ve güvenilir bilgi temin edilebilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle işletmeler açısından kilit yöneticiler işlem maliyetlerini minimize etmenin bir aracıdır (Szalacha, 2011: 208). İşletmelerin düşmanca ele geçirilmelerinin kilit yöneticilerden temin edilen bilgiler sayesinde engellenebildiği tespit edilmiştir (Haunschild ve Beckman, 1998: 818). Kilit yöneticilerin işletmelerin piyasanın eğilimi hakkında daha doğru tespitlerde bulunmasına katkı sağladıkları anlaşılmaktadır (Bohman, 2010: 12). Ayrıca kilit yöneticiler

işletmelerin kazanç yönetimindeki başarısına katkıda bulunmaktadır (Cunha ve Piccoli, 2017: 179). İtibarı ve yaptığı başarılı işlerle bilinen bir kilit yönetici işletme açısından da bir itibar kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Koenig ve Gogel, 1981: 43).

Kilit yöneticiliğin işletmelere sunduğu katkıların yanı sıra işletmeler üzerinde sakıncalarının da söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Birden fazla işletmede birden fazla yönetim kurulu üyelikleri üstlenmeleri nedeniyle kilit yöneticilerin çıkar çatışması yaşayabildiği, işletmeler arasında kartellerin oluşumuna aracılık ederek rekabet koşullarını olumsuz etkileyebildikleri anlaşılmıştır (Szalacha, 2011: 212-214).¹ Kilit yöneticilerin bilgiyi yayma özellikleriyle öne çıktıkları tespit edilmiştir. Ancak “her kilit yönetici bilgiyi yayar” gibi bir varsayım tekdüze bulunmuştur. Kilit yöneticilerin yanlış bilgi yayma ya da bilgiyi yaymaktan kaçınma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır (Haunschild ve Beckman, 1998: 819). Kilit yöneticilerin bilgi transfer mekanizması olarak yeterince başarılı olmamalarının, işletmelerin yeni uygulamaları benimseme eğilimlerini azalttıkları tespit edilmiştir (Connelly vd., 2011: 701). Kilit yöneticiler aracılığıyla işletmelerin özel maliyetleri, üretim miktarları ve fiyatlarıyla ilgili çeşitli bilgiler ifşa edilebilmektedir (Battagian ve Cerasi, 2020: 85). Kilit yöneticilerin sahip oldukları bilgileri antitröst düzenlemelere aykırı biçimde kullanabildikleri anlaşılmaktadır (Bartolomeo ve Canofori, 2015: 352).

Kilit yöneticiliğin yöneticiler açısından çeşitli faydaları olduğu tespit edilmiştir. Kilit yöneticilik sayesinde yöneticilerin temasları, nüfuzları ve itibarları arttığı (Carroll ve Sapinski, 2011: 180-181), daha fazla kazanç elde etme imkânına sahip oldukları anlaşılmaktadır (Szalacha, 2011: 209). Kilit yöneticilerin diğer yönetim kurullarından üyelerle kurdukları ilişkileri sayesinde daha fazla deneyim edinme fırsatına sahip oldukları tespit edilmiştir (Carpenter ve Westphal, 2001: 640). Kilit yöneticiliğin bireyin kurumsal seçkinler sınıfına uyumunu sağlayan bir araç olduğu anlaşılmaktadır (Bohman, 2010: 25).

Fayda ve zararlarıyla birlikte günümüzde kilit yöneticilik büyüyen bir ekonominin sonucu olarak değerlendirilmektedir (Szalacha, 2011: 207). Kapitalist sistem içerisinde faaliyet göstermeleri nedeniyle işletmeler kilit yöneticileri tercih etmek zorundadır. İşletmeler bu sayede bankalar, tedarikçiler, sektör mensupları gibi farklı çıkar gruplarıyla ilişki kurma, bilgi ve kaynak temin etme fırsatı elde etmektedirler.

2. 2. Kilit Yöneticiliğin Kuramsal Açıdan Değerlendirilmesi

2. 2. 1. Kaynak Bağımlılığı Kuramına Göre Kilit Yöneticilik

Kilit yöneticilikle ilgili araştırmalara en fazla konu olan kuram kaynak bağımlılığı kuramıdır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre işletmeler kendi kendilerine yetemeyecekleri için çevreden kaynak temin etmek zorundadırlar. İşletmelerin ne yaptığını kendi amaçları ve yöneticilerinin yanı sıra çevre koşulları da belirlemektedir. Ancak “çevre” işletme için bir belirsizlik kaynağı olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin bağımlı oldukları ve aynı zamanda belirsiz olan çevre koşullarında istikrar sağlamaları önemlidir. Bunun için işletmelerin çevreleriyle temas kurmaları gerektiği tespit edilmiştir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 4-63).

Yönetim kurulu üyeleri çevresel belirsizliği azaltmak için kullanılan mekanizmalardan biri (Hillman vd., 2000: 236) ve aynı zamanda örgütün kaynakları elde etme araçları olarak değerlendirilmektedir (Callen vd., 2010: 105). Yöneticiler yönetim kurullarında sahip oldukları yetenekleri, itibarları ve uzmanlıkları nedeniyle var olmaktadır (Bunting, 1976: 5). Bu özellikleri sayesinde işletmenin çevreyle temasının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kilit yöneticiliğin işletmelerin diğer işletmelerle ilişkiler kurarak çevresel belirsizliği azaltmak amacıyla başvurdukları bir simbiyotik bağımlılık yönetimi stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin çevrelerinde güçlü ve önemli gördükleri paydaş grupların üyelerine, kendi yönetim kurullarında yer vermeleriyle aynı anda birden fazla işletmenin yönetim kurulunda yer alan kilit yöneticiler ortaya çıkmaktadırlar (Jones, 2013: 94).

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında gerçekleştirilen araştırmalarda genellikle kilit yöneticilerin işletmelerin performansları üzerindeki olumlu etkilerine yönelik bulgular yer almaktadır (Pertiwi ve Yulianto, 2020: 26;

¹ Enron ve Tyco örneklerinde olduğu gibi kurumsal skandallara neden olmaktadır. Enron ve Tyco işletmelerinin kilit yönetici sayılarının çok fazla oluşu kendi işlerinde çatışmaların yaşanmasına neden olmuş ve işletmeleri iflasa sürüklemiştir. Bu işletmelerde kilit yöneticiler finansal kaynakları yanlış kullanma eğiliminde olmalarının yanı sıra yaratıcı muhasebe teknikleri kullanarak finansal kaynakların yanlış kullanıldığını gizlemişlerdir (Szalacha, 2011: 212-214).

Phan vd., 2003: 348; Zona vd., 2018: 610; O'Hagan, 2017: 269). Bunun yanı sıra dikkat çeken bir diğer nokta kilit yöneticiliğin işletmelere finansal kaynaklara erişim imkânı sunmasıdır (Mizruchi, 1996: 275). İşletmelerin finansal sistemin unsurları olarak bankalar, yatırım ve sigorta şirketleriyle kilitler oluşturmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bunlar arasında bankaların payının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Zang, 1995: 238). Bu sayede kilit yöneticilerin özellikle sermayeye erişimin kısıtlı olduğu bağlamlarda işletmelerin finansman kaynaklarına erişimlerini kolaylaştırdıkları anlaşılmaktadır. Kilit yöneticiler aracılığıyla bir finansman kaynağı olarak bankalar ve işletmeler arasında kurulan ilişkilerin işletmelerin finansal performanslarına olumlu yönde yansıdığı tespit edilmiştir (Braun vd., 2019: 387). Finans kurumlarının kapitalist sistemin bir gereği olarak kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan ağın merkezinde konumlanması (Fennema ve Schif, 1978: 327) finans kurumlarının hegemonyasının bir göstergesi olarak da değerlendirilmektedir (Mintz ve Schwartz, 1985).

Kilit yöneticiler aracılığıyla finansal kurumlar arasında bağlantılar oluşturmanın hem finansal kurum hem de işletme açısından çeşitli avantajları olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin bir işletmenin bir bankanın yönetim kurulu üyesini, yönetim kuruluna dahil etmesinin işletmenin fonlara erişimini kolaylaştırdığı tespit edilmiştir. Bankacının ise işletmeye olan üyeliği sayesinde işletmenin faaliyetlerindeki etkinliğini ve kaynaklarını verimli kullanılıp kullanılmadığını denetleyebildiği tespit edilmiştir (Dooley, 1969: 317-318). Finansal kurumların işletmeleri kontrol altında tutabilmek için kilit yöneticileri bir denetim mekanizması olarak tercih ettikleri anlaşılmaktadır (Carroll ve Sapinski, 2011: 192). Bunun yanı sıra finansal kurumların sektör koşulları ve yatırım fırsatları hakkında bilgi elde edebilmek için kilit yönetici atamayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Mizruchi, 1996: 281-282).

Ancak sonraki yıllarda bankaların ağdaki merkezi konumlarını yitirdiklerine yönelik tespitler gündeme gelmiştir. Böyle bir durumun ortaya çıkmasında kilit yöneticiler aracılığıyla kurulan ilişkilerin taşıdığı amaçların farklılaşmasının etkili olduğu anlaşılmaktadır. 1990'larla birlikte işletmelerde stratejik amaçlar taşıyan örgütsel ilişkilerden ziyade hükümet yetkilileriyle kurulan ilişkilere, itibar ve bilgi düzeyi gibi bireysel özelliklere göre yönetim kurullarına kilit yöneticilerin atamaları yapılmaya başlanmıştır (Domhoff, 2005). Bunun yanı sıra 2008 yılında ABD'de yaşanan finansal kriz ve küresel durgunluğun işletmelerin sermaye yapılarının yeniden düzenlenmesine ve bankalar gibi finans kurumlarının işletmeler üzerindeki etkilerinin azalmasına yol açtığı tespit edilmiştir. Ancak günümüzde devlet kontrolünde krizin etkilerini atlatan finansal kurumların kendilerine yeniden hegemonya alanı yaratmaya hazırlandıkları dile getirilmektedir (Carroll ve Sapinski, 2011: 192).

Bankaların kilit yöneticiler aracılığıyla oluşan ağdaki merkezi konumunu hiç yitirmediklerine yönelik bulgular da söz konusudur. O'Hagan ve Green (2004: 138) tarafından Kanada ve ABD bağlamlarında gerçekleştirilen araştırmada kilit yöneticiler bilgi aktarım mekanizması olarak görülmektedir ve kilit yöneticiler aracılığıyla oluşan ağda yer alan işletmeler sektörlerine göre değerlendirildiğinde bankaların yer aldığı finans sektörü ilk üç sektör içerisinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra imalat, gayrimenkul ve sigortacılık sektörleri de öne çıkmaktadır.

Bankaların kilit yöneticilik ağındaki merkeziliğini yitirip yitirmediklerini kurumsal bağlamı dikkate alarak değerlendiren Cardenas (2012: 316)'a göre kilit yöneticiler genellikle banka temelli ekonomilere sahip, devletin baskın konumda olduğu, işletmelerin hisselerinin az sayıda pay sahibi tarafından paylaşıldığı (yoğunlaşmış sahiplik yapısındaki) ve uluslararası işletmelerin sayısının düşük düzeyde olduğu ülkelerde bulunmaktadır. Finansal piyasaların geliştiği, devletin baskın olmadığı ve dağınık sahiplik yapısındaki işletmelerin yer aldığı bağlamlarda ise bankacılık sektöründeki kilit yöneticilerin sayıca daha az oldukları tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili farklı bağlamlarda gerçekleştirilen araştırmalar mevcuttur. Örneğin Braun vd. (2019) tarafından Şili'de yapılan araştırmada bankalarda kilit yöneticiler bulundurma işletmelerin krediye erişme ve hayatta kalma şanslarını arttırdıkları tespit edilmiştir. Keister (1998: 404) tarafından Çin'de işletme grupları üzerinde yapılan bir başka araştırmada kilit yöneticilerin ve finans işletmelerinin varlığının işletmenin finansal performansını ve üretkenliğini geliştirdiği tespit edilmiştir. Di Donato ve Tiscini (2009: 473)'nin çapraz hissedarlık ve kilit yöneticiliğin İtalyan kapitalizminin iki temel özelliği olduğunu belirttikleri araştırmada, bankalar ve işletmeler arasındaki bağlantıların işletmelerin finansal yapısına olumlu etki ettiği tespit edilmiştir. Heemskerck ve Schnyder (2008: 43) İsviçre ve Hollanda bağlamlarında kilit yöneticiler aracılığıyla kurulan ağda bankaların merkezîyetçi rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre bankaların, bankacılık sisteminin geliştiği

İsviçre bağlamında, Anglo-Amerikan finansal sisteme benzer özellikler taşıyan Hollanda bağlamına göre daha merkezi konumda oldukları tespit edilmiştir.

Performansa ve finansal kaynak teminine olan etkilerinin yanı sıra kilit yöneticiler bilgi bağımlılığını yönetmenin bir aracı olarak işletmeler arasındaki ittifakların oluşumunu tetikledikleri anlaşılmaktadır (Howard vd., 2017: 1986). Kilit yöneticiler aracılığıyla ağda merkezi konumda olan işletmelerin birleşme ve satın almalara katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Barros vd., 2021: 811). İşletmelerin yeni stratejileri benimsemelerinde (Connelly vd., 2011: 688) ve yeniden yapılanma süreçlerinde (Cashen ve Chadwick, 2018: 12) kilit yöneticilerin etkili oldukları tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından değerlendirildiğinde kilit yöneticiler sayesinde işletmenin çevresi daha istikrarlı kılınmakta ve işletmeler bu sayede daha başarılı olmaktadır. Bankaların kilit yöneticiler aracılığıyla oluşturulan ağdaki konumlarının ise bağlama göre farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır.

2. 2. Sınıf Hegemonyası Kuramına Göre Kilit Yöneticilik

Sınıf hegemonyası kuramının kökeninin Marksist düşünceye dayandığı anlaşılmaktadır. “Hegemonya” kavramının anlam kazanmasında ve yaygınlaşmasında ise Antonio Gramsci’nin önemli katkıları olduğu tespit edilmiştir. Gramsci (1986: 73)’e göre hegemonya “egemen sınıfın karşıt gruplar üzerinde kaçınılmaz olarak uygulayacağı zorlamayı öngerektirir.” Bir sosyal grubun diğerleri üzerinde egemenlik kurması ya da güç elde etmesi şeklinde tanımlanır. Bu sayede hakim sınıfın değerleri diğerleri tarafından içselleştirilerek genel doğru haline dönüşür (Aytaç, 2004: 118).

Sınıf hegemonyası kuramı kilit yöneticilikle ilgili araştırmalarda tercih edilmektedir. Kuram kapsamında bir sınıfın hegemonyasının, o sınıfın üyelerinin işletmelerin yönetim kurullarında yer almasına yol açacağı varsayılmaktadır (Au vd., 2000: 30). Böylece gücü elinde tutan kurumsal seçkinler olarak nitelendirilen “yönetici sınıfı” ortaya çıkmaktadır. Kuramdan faydalanarak kurumsal seçkinlerin toplumdaki statü ve güçlerini (hegemonyalarını) nasıl sağladıkları ve korudukları incelenmektedir (Useem, 1984: 60; Caiazza vd., 2019: 278). İşletmelerin yönetim kurulu başkanları, icra kurulu başkanları, genel müdürleri, bağımlı ya da bağımsız yöneticileri kurumsal seçkinler kapsamında değerlendirilmektedir (Pettingrew, 1992: 163-165; Bohman, 2010: 12).

Seçkin kulüplerin üyelerinin, belirli kolej ve üniversitelerin mezunlarının (Useem, 1979: 557), varlıklı sınıf mensuplarının (Au vd., 2000: 30) benzer geçmişe ve siyasi tercihlere sahip bireyler olarak (Koenig ve Gogel, 1981: 39) kurumsal seçkinlerin bir arada olması ve yeniden üretilmesinde önemli bir rol oynadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca politika grupları ve ekonomik forumlar (Dünya Ekonomik Formu, Uluslararası Ticaret Odası vb.) sivil toplum üzerinde kurumsal seçkinlerin güçlerini genişletebilmelerinin bir aracı olarak değerlendirilmektedir (Carroll ve Sapinski, 2010: 502).

Kuram kapsamında kilit yöneticilikle kendi bireysel çıkarlarına odaklı bir sınıfa işaret edilmektedir. Kilit yöneticiliğin bireye katkı sağlayan bir olgu olması nedeniyle işletme performansı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir (Córdova-Espinoza, 2018: 157; Phan vd., 2003: 342). Ancak yöneticilerin kilit yöneticilikler sayesinde ücretlerini, itibarlarını, sosyal statülerini ve kariyerlerini iyileştirdikleri ve sosyal sermayelerini geliştirdikleri tespit edilmiştir. Kilit yöneticiler hegemonya alanına sahip olma imkânı elde etmektedirler (Caiazza vd., 2019: 284). Pay sahipleriyle kurdukları bağların gücüne göre işletme çıkarına yönelik ya da mensubu oldukları sınıfın çıkarına yönelik davranış gösterebildikleri anlaşılmaktadır (Palmer, 1983: 42). Hangisinin tercih edileceği kilit yöneticinin elde edeceği faydaya bağlıdır.

Kilit yöneticiler arasında oluşan bağlar aracılığıyla kurumsal seçkinler arasında tekniklerin, değerlerin ve inançların paylaşıldığı anlaşılmaktadır (Koenig ve Gogel, 1981: 37). Aynı sınıfa mensup olmanın bir gereği olan ortak kültür doğrultusunda sosyalizasyon sürecinin gerçekleştiği (Palmer, 1983: 42; Bohman, 2010: 29) ve ortak bir bakış açısı geliştiği tespit edilmiştir (Domhoff, 2005). Kilit yöneticiler ağının yöneticiler arasındaki uyuma sağladığı katkıyı somutlaştırmak isteyen Burris (2005: 249) kilit yöneticiler ağında yer alan aktörlerin siyasi davranışlarında benzerlik olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre aynı sektörde ve aynı coğrafi bölgede faaliyet gösteren işletmelerin kilit yöneticilerinin siyasi davranışları arasında benzerlikler olduğu tespit edilmiştir.

Kilit yöneticiler arasındaki bağlar iş dünyası içerisindeki siyasi uyumu kolaylaştırmaktadır. Düzenli olarak bir araya gelinen ortamlar kilit yöneticiler arasında bilgi, fikir ve stratejilerin yayılmasına son derece elverişlidir (Davis vd., 2003: 322). Bu sayede kilit yöneticiler ağının genişlemekte ve yoğunlaşmakta olduğu, sınıf içerisindeki uyum ve dayanışmayı arttırdığı anlaşılmaktadır (Heemskerck, 2013: 95-96). Öte yandan kilit yöneticilerin pay sahipleri ailelerin ve kliklerin çıkarlarını korumak amacıyla da varlık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu koşullar altında kendi aralarında zayıf bağlar kurdukları anlaşılmaktadır (Carroll ve Sapinski, 2016: 183).

Kilit yöneticiler arasında iç ve dış üyelerin yer aldığına yönelik tespitler ve bununla birlikte kilit yöneticiler arasında sadece dış üyelerin yer aldığına yönelik tespitler mevcuttur. Kilit yöneticilerin iç ve dış üyelerden oluştuklarına ilişkin görüşe (Pettingrew, 1992: 163; Mizruchi, 1996: 272) rağmen sınıf hegemonyası kuramı kapsamında yapılan araştırmalar kilit yöneticiler arasında dış üyelerin sayıca fazla olduğuna işaret etmektedir (Koenig ve Gogel, 1981: 37; Mizruchi, 1996: 272; Palmer ve Barber, 2001: 92). Hatta kilit yöneticiliğin yabancı (dışarıdan) yöneticilerin işletmenin yönetim kurulu üyeliğine davet edilmesiyle oluştuğu belirtilmektedir. Kurumsal seçkinler ağının merkezinde yer alan kilit yöneticilerin pek çoğunun dış yönetici olan bireyler oldukları tespit edilmiştir (Palmer ve Barber, 2001: 92). Bu nedenle dış yöneticilik ile kilit yöneticilik arasında doğrusal bir ilişki kurulmuştur. Kilit yöneticilerin bağımsız oluşlarının birbirleriyle ilişki kurmalarına ve daha benzer özellikler göstermelerine zemin hazırladıkları tespit edilmiştir (Phan vd., 2003: 341).

Sınıf hegemonyası kuramı kapsamında değerlendirildiğinde kilit yöneticilik kurumsal seçkinler arasında uyumun sağlandığı bir mekanizmadır. Kurulan ilişkiler aracılığıyla tekniklerin, değerlerin ve inançların paylaşımı mümkündür. Kilit yöneticiler kendi ve içinde buldukları sınıfın çıkarlarına göre hareket etme eğilimindedir. Bağımsız oluşları sınıf içindeki uyumlarını kolaylaştırmaktadır.

2. 3. Sosyal Ağ Kuramı

Sosyal ağ kuramının odak noktası aktörler arasındaki ilişkilere, ilişkiler aktörleri sınırlandırmakta ve aynı zamanda fırsatlar barındırmaktadır. İlişkiler kaynak ve bilgilerin aktarıldığı kanallardır. Sosyal ağ kuramı aktörler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak ağ düzeneklerinin oluşumunu, yapısını ve sağladığı faydaları konu edinmektedir (Borgatti ve Ofem, 2010).

Ağların özelliklerini keşfetmek amacıyla yapılan farklı sosyal ağ analizleri vardır. Yapısal boşluk, merkezilik, yoğunluk ve klik analizleri bunlar arasında yer almaktadır. Sosyal ağ kuramına göre ağ düzeneğindeki yapısal boşluklar bilgi ve kaynaklara erişme ve onları kullanma imkânı sağlamaktadır. Yapısal boşlukları dolduran aktörler (köprüler) bilgi ve kaynağa erişmekte, bilgi ve kaynağın kontrolünü sağlamaktadırlar (Burt, 1992: 13-16). Merkezilik derecesi bağlantı sayısının (Sözen ve Gürbüz, 2012: 309), gelen bilginin yoğunluğunun ve hızının bir göstergesidir (Borgatti ve Halgin, 2011: 5). Yoğunluk bir ağ düzeneğindeki muhtemel bağlantıların yüzde kaçının gerçekleştiği ölçülmektedir (Hanneman ve Riddle, 2005). Tüm aktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu bir ağın yoğunluğu %100'dür. Aktörler arasındaki ilişkiler azaldıkça ağın yoğunluğu da düşmektedir. Yoğunluk ağların etkinliğiyle ilişkilidir. Kurulan ilişkiler aktörlerin işbirliği ve üretkenliklerini arttırmaktadır (Anklam, 2007).

Klikler aktörler arasında rastgele olmayan ilişkilerin var olduğu bir ağ düzeneğinin ifadesidir (Hanneman ve Riddle, 2005). Klikler ağ düzeneğinde sıkı ve yoğun bağlarla birbirlerine bağlı aktörlerin oluşturduğu alt kümelerdir (De Nooy vd., 2018). Bu nedenle kliklerde yapısal boşluklar bulunmaz, bilgi akışı önlenemez (Tüzüntürk, 2012). Örtüşen aktörlere sahip olan klikler arasında bilgi ve kaynaklar daha hızlı yayılmaktadır. Kliklerin örtüşmediği koşullarda ise klikler birbirlerinden izoledir, bilgi ve kaynaklar belirli klikler ekseninde kalır ve yayılmazlar (Jamali ve Abolhassani, 2006).

Yapısal boşluklar, aktörlerin merkezilik dereceleri, yoğunluk ve klikleşme düzeyi bir ağ düzeneğinin işlevselliğini ve bütünselliğini etkileyen göstergelerdir. Bu araştırmada kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzenekleri yapısal boşlukları, aktörlerin merkezilik dereceleri, yoğunlukları ve klik yapıları açısından değerlendirilmektedir.

2. 4. Türkiye Bağlamında Kilit Yöneticilik

İşletmelerin sahiplik yapılarındaki farklılıkların, finansal kaynak ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kullandıkları araçların, antitröst düzenlemelerin, aile işletmeleri ve işletme gruplarının varlığının kilit yöneticiliği etkilediği

anlaşılmaktadır. Bu nedenle kilit yöneticiliğinin nedenleri ve sonuçları ilgili ülkelerin kurumsal bağlamları dikkate alınarak değerlendirildiğinde daha doğru bulgulara erişmek mümkündür (Caiazza vd., 2019: 278;287). Ancak kilit yöneticilikle ilgili yapılan araştırmalar genellikle Anglo Sakson ülkeleri bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalardan elde edilen bulguların farklı bağlamlara genelleştirilip genelleştirilemeyeceği açık değildir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bulguların farklılıklar göstereceği belirtilmekle birlikte bu bağlamlarda yapılan araştırmaların sınırlı oluşu dikkat çekmektedir (Phan vd., 2003: 347).

Türkiye bağlamında kaynak bağımlılığı kuramı temelinde kilit yöneticiliği konu edinen araştırmalar sınırlıdır. Kilit yöneticiliği sosyal sermayeyle ilişkilendiren Aytekin (2017: 165-182) Borsa İstanbul'a kayıtlı 15 işletme grubuna bağlı 74 işletmenin kilit yöneticileri aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan ağ içerisinde işletmelerin merkezi konumlarıyla finansal performansları arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu tespit kaynak bağımlılığı kuramına dayandırılmakta ve kilit yöneticiler sayesinde kaynaklara erişebilme imkânı elde eden işletmelerin performanslarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Fayganoğlu (2019: 259) tarafından gerçekleştirilen nitel bir araştırmada Türkiye'de diğer örgütlerle güçlü ya da zayıf bağlar kurmuş kilit yöneticilerin işletmeler tarafından dikkate alındığı tespitine yer verilmektedir. İşletmelerin yönetim kurulu üyelerini seçerken bürokrasiye etki edebilecek kişileri ve hatta yapısal boşlukları doldurabilecek kişileri tercih ettikleri belirtilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde bir kaynak transfer mekanizması olarak değerlendirilen kilit yöneticilerin (Wang vd., 2021: 451) yapısal boşlukları dolduran aktörler oldukları varsayılmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Türkiye'de yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan bir ağda kilit yöneticiler, yapısal boşlukları dolduran aktörler olarak diğer yönetim kurulu üyelerinden farklılaşmaktadırlar.

Kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinde hangi sektörün daha merkezi olacağını işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynaklar belirlemektedir. Uluslararası yazın 1990'lara kadar bankaların merkezi konumda olduklarına işaret etmektedir (Domhoff, 2005). 1990'lardan sonra araştırmaların sonuçları birbirlerinden farklılık göstermektedir (Carroll, 2010; Mizruchi, 2009). Araştırmalar farklılığın nedeninin kurumsal bağlam olduğuna işaret etmektedir (Hagan ve Green, 2004; Cardenas, 2012; Braun, 2019).

Türkiye'nin devlete bağımlı iş sistemi özellikleri taşıması (Akin, 2010: 812; Akış, 2007: 139; Berkman ve Özen, 2008: 22) kredi temelli finansal sistemin hâkim olduğunun da bir göstergesidir. Ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre kredi temelli finansal sistemlerde bankalar ve devlet işletmelerin ihtiyaç duyduğu finansal desteği sağlayan iki temel kurum olarak öne çıkmaktadır (Whitley, 1999: 49). Son yıllarda yapılan araştırmalar bankaların baskın konumuna rağmen Türkiye'de sermaye piyasası temelli finansal sistemin de varlık gösterdiğine işaret etmektedir (Dirlik, 2016: 23). Türkiye'de banka kredilerinin yanı sıra sermaye piyasasının da bir finansman aracına dönüştüğüne yönelik bulgular mevcuttur (Akış, 2007: II). Bununla birlikte Türkiye'de her ne kadar finansal sistemde dönüşüm yaşandığı dile getirilse de devlete bağımlılık devam etmekte ve banka temelli finansal sistem etkisini sürdürmektedir. İşletmeler açısından bankalar aracılığıyla sağlanan finansal kaynaklar önemini korumaya devam etmektedir. Ayrıca Türkiye'de yönetim kurulu üyelerinin genellikle aile bireyleri olmaları ve bağımsız yönetim kurulu üye oranının düşük olması (Haşit ve Uçar, 2014: 109) kilit yöneticilerin seçimine de yansıtacak ve kaynak temin işlevlerini zayıflatacaktır. Bu koşullar kilit yöneticilerin rasyonel nedenlerle tercih edilmesini engelleyecektir. Bu nedenle Türkiye bağlamında kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak oluşturulan işletme ağında, bankaların merkezi konumlarıyla diğer sektörlerden ayrılmayacakları varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Türkiye'de kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan bir ağ düzeneğinde bankaların merkezilik dereceleri diğer sektörlerle göre nispeten daha düşüktür.

Sınıf hegemonyası kuramına göre kurumsal seçkinler sınıfının üyeleri olarak kilit yöneticiler arasında kurulan bağlar, sınıf dayanışmasına katkı sağlamaktadır (Useem, 1986: 61). Ağın yoğunluğu kilit yöneticiler arasındaki uyum ve dayanışmanın bir göstergesidir (Koeing ve Gogel, 1981; Bohman, 2010; Burris, 2005). Bununla birlikte bağlam kurulan ağın yoğunluğunda etkilidir. Meksika ve Brezilya bağlamlarının karşılaştırıldığı bir araştırmaya göre; Meksika'da girişimciler gayri resmi bir kurumsal yapı içerisinde ihtiyaç duydukları kaynakları ve bilgiyi temin

etmek zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerin kilit yöneticiler aracılığıyla kurdukları ilişkiler ağı çok önemlidir ve ağın yoğunluğu yüksektir. Kurulan bu ağlarla yasal sistemin zayıflıklarının telafisi yapılmaktadır. Brezilya’da ise kaynaklara erişim daha kolaydır ve bu nedenle işletmelerin kilit yöneticiler aracılığıyla kurdukları ilişkiler ağı daha az önemsenmektedir. Buna bağlı olarak dağınık ve seyrek bir ağ yapısı mevcuttur (Musacchio ve Read, 2006: 29-30).

Türkiye bağlamında kilit yöneticilerin çoğunluğu (yaklaşık %75) aynı işletme grubu içerisindeki bağlı ortaklıklarda yer almaktadırlar (Ataay, 2016: 110). Bu durumun Türkiye’de kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerin seyrek oluşuna zemin hazırlayacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Türkiye’de kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeninde yoğunluk düşüktür.

Sınıf hegemonyası kuramına göre kilit yöneticilerin bağımsız oluşları birbirleri arasında dayanışma ve uyumun artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle kilit yöneticiler arasında bağımsız üyelerin varlığı dikkat çekmektedir (Koenig ve Gogel, 1981: 37; Palmer ve Barber, 2001; Phan vd., 2003). Türkiye’deki işletmelerin yönetim kurullarının dikkat çeken özelliği ise bağımsız olmayan yönetim kurulu üye sayısının bağımsız üye sayısından daha fazla olmasıdır (Atılğan, 2017: 331; Özen ve Yılmaz, 2016: 465; Şengür ve Püskül, 2011: 42). Bunun yanı sıra Türkiye bağlamında kilit yöneticiliği konu edinen araştırmalarda kilit yöneticiler arasında bağımsızların oranının düşük olduğuna yönelik bulgular vardır. Örneğin Ataay (2016: 113) aile mülkiyetindeki işletme gruplarında kilit yöneticilerin aile üyeleriyle yakın ilişkiler kuran profesyonel yöneticilerden oluştuklarını tespit etmiştir. Türkiye bağlamında 10 işletme grubundaki kilit yöneticileri inceleyen Nas vd. (2019: 625) merkezi konumda olan kilit yöneticilerin aile üyeleri ya da iç yönetici olduklarını tespit etmiştir. Bu araştırmalardan hareketle Türkiye’de kilit yöneticilerin genellikle bağımsız olmayan üyelerden oluştukları varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₄: Türkiye’de kilit yöneticiler içerisinde “bağımsız olmayan üye” oranı daha fazladır.

Türkiye’de baskın örgüt formunun işletme grupları olması, kilit yöneticilerin ayrı bir seçkinler sınıfı oluşturmasını engelleyeceği şeklinde değerlendirilmektedir. Maman (1999: 323)’a göre eğer kilit yöneticiler aynı işletme grubunun içerisinde yer alıyorsa bu onların işletme grubu içerisinde kontrol ve koordinasyonu sağlamak için kullanılan yönetim araçları olduklarının göstergesidir. Bu eğilim kilit yöneticilerin işletme gruplarına aidiyetlerinin artmasına ve kendi aralarında bir sınıf bilinci oluşturmalarına engel olmaktadır. Türkiye bağlamında işletme grupları üzerinden gerçekleştirilen araştırmaların (Ataay, 2016; Nas vd., 2019) bulguları kilit yöneticilerin neredeyse tamamının kendilerini belirli işletme gruplarıyla sınırlandırdıklarına işaret etmektedir. Bu araştırma örneğinde de kilit yöneticilerin belirli işletme grupları ve bu işletme gruplarıyla ilişkili işletmelerde² yer alacakları ve dolayısıyla kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerin klikleşmiş bir yapıda olduğu varsayılmaktadır.

Sosyal ağ kuramına göre üç ya da daha fazla aktörden oluşan gruplar klik olarak tanımlanmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994: 254). Klik içerisindeki aktörler doğrudan ve güçlü bağlarla birbirlerine bağlanarak bir alt küme (klik) oluştururlar (Öztaş ve Acar, 2004: 313). Tamamen kliklere bölünmüş topluluklarda her aktör kendi kliği içerisindekilerle bağlar kurarken klik dışındaki ilişkiler son derece zayıftır. Bu durum topluluğun örgütlenmesini ciddi şekilde engellemektedir. Kliklerin fazla olması bilginin topluluk içerisindeki yayılımını engellemektedir. Her bir klik birbirinden bağımsız hareket etmek zorunda kalmaktadır. Her bir topluluk diğerleriyle güçlü bağlar kurmadıkça ağda birbirlerinden izole klikler yer almaktadır (Granovetter, 1973: 1373-1374).

Kliklerin yanı sıra kümelenme katsayısı da ağ düzenindeki klikleşmiş yapının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Albert ve Barabasi, 2002: 49). Kümelenmelerin olduğu bir ağda bazı aktörler kendi aralarında yoğun bağlantıya sahipken grup dışında fazla bağlantıya sahip değildirler (Gürsakar, 2009: 101). Kümeler birbirlerine bağlı ve izole yapılardır. Bu bağlılık ve izolasyon kasıtlı bir örgütlenmeyle, aynı coğrafi bölgeyi paylaşıyor olmakla, ortak demografik özellikler taşımakla, ortak bilgi ve görev özellikleri taşımakla oluşabilir (Anklam, 2007: 58). Sosyal ağ kuramının bu varsayımlarından da faydalanılarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₅: Türkiye’de kilit yöneticiler belirli işletme grupları ve bu işletme gruplarıyla ilişkili işletmeler etrafında yoğunlaşarak klikler oluşturmaktadırlar.

² %5 ve üzerindeki sermayesi bir işletme grubuna ait olan işletmeler, o işletme grubuyla ilişkili işletmeler olarak değerlendirilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye devlete bağımlı iş sistemi özellikleri taşımaktadır (Akın, 2010: 812; Akış, 2007: 139; Berkman ve Özen, 2008: 22). Devlete bağımlı iş sistemlerinde aile bireyleri ve pay sahipleri işletmenin yönetiminde doğrudan söz sahibidir. Hiyerarşik kademeler arasındaki yetki devri sınırlıdır. İşletmeler için en önemli finansman kaynaklarından biri devlet sübvansiyonlarıdır ve bunlardan faydalanabilmek için işletmeler birbirleriyle rekabet halindedir. Devlete bağımlı iş sisteminde kredi temelli finansal sistem hüküm sürdüğü için işletmeler açısından önemli olan bir diğer finansman kaynağı bankalardır (Whitley, 1999: 43).

Kendine has bağlamıyla bu araştırmada Türkiye’de kilit yöneticiliğin işlevlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı konusu irdelenmektedir. Araştırmada kaynak bağımlılığı kuramı ve sınıf hegemonyası kuramı kapsamında “Türkiye’de kilit yöneticilerin işlevleri nelerdir?” sorusuna yanıtlar bulmak amaçlanmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından Türkiye’de kilit yöneticilerin kaynak transferinde aracılık işlevine sahip olup olmadıkları değerlendirilmektedir. Sınıf hegemonyası kuramı açısından ise Türkiye’de kilit yöneticilerin bir kurumsal seçkinler sınıfı oluşturma işlevine sahip olup olmadıkları değerlendirilmektedir. Bu sayede genellikle Anglo Sakson ülkeleri bağlamında kilit yöneticilikle ilgili ulaşılan bulgulara gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye’den bulgularla katkı sağlamak hedeflenmektedir.

3. 2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın hipotezleri 2021 yılında, BİST 100’de yer alan işletmelerin verileri üzerinden test edilmiştir. Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla bu işletmelerin yönetim kurulu üyelerine, sahiplik yapılarına ve faaliyet gösterdikleri sektörlerle ilişkin veriler temin edilmiştir. 100 işletmenin yönetim kurulunda toplam 696 üyenin yer aldığı tespit edilmiştir. Üyelere ilişkin verilerin sınıflandırılması neticesinde 83 yönetim kurulu üyesinin aynı anda en az iki işletmede yönetim kurulu üyeliği yaptıkları anlaşılmıştır. 696 yönetim kurulu üyesi ve bunlar içerisindeki 83 kilit yönetici örnekleminde araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

3. 3. Analiz Yöntemi ve Süreci

Araştırmada ilişkilerin yapısının ve modellerinin tanımlanmasına, nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılmasına katkı sağlayan sosyal ağ analizi yöntemi kullanılmıştır. Analiz birimini örgütler (işletmeler) ve bireyler (yönetim kurulu üyeleri) arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. İşletmelere ilişkin KAP üzerinden temin edilen veriler Excel’de hazırlanan tablolar aracılığıyla işletme adına, yönetim kurulu üye isimlerine, yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üye olup olmadıklarına, faaliyet gösterdikleri sektörlerle ve ilgili işletmenin bir işletme grubuyla ilişkili olup olmadığına göre sınıflandırılmıştır. Ardından veriler UCINET 6.0 programına aktarılmak üzere Excel’de hazırlanan matrislere dönüştürülmüştür. Toplam dört farklı matris oluşturulmuştur. Öncelikle 696 yönetim kurulu üyesinin birbirleriyle kurdukları ilişkileri, ağdaki konumları ve önemlerini tespit edebilmek için yönetim kurulu üyelerinin yer aldığı tek modlu matris oluşturulmuştur. Ardından tespit edilen 83 kilit yöneticinin birbirleriyle olan ilişkilerini değerlendirebilmek için Tablo 1’de bir kesiti örnek olarak yer alan ikinci matris oluşturulmuştur. Yönetim kurulu üyelikleri aracılığıyla birbirleriyle ilişki içerisinde oldukları tespit edilen yöneticilerin kesiştikleri hücreye ilişkinin varlığını temsilen “1” değeri kodlanmıştır.

Tablo 1: Kilit yöneticiler arasındaki ilişki matrisinden bir kesit

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aktör 2	Aktör 3	Aktör 25	Aktör 26	Aktör 38	Aktör 39	Aktör 40	Aktör 41	Aktör 42	Aktör 46
1	Aktör 2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2	Aktör 3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Aktör 25	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4	Aktör 26	0	0	1	0	0	1	0	0	1
5	Aktör 38	0	0	0	0	0	1	1	1	1
6	Aktör 39	0	0	0	1	1	0	1	1	1
7	Aktör 40	0	0	0	0	1	1	0	1	1
8	Aktör 41	0	0	0	0	1	1	1	0	1
9	Aktör 42	0	0	0	1	1	1	1	1	0
10	Aktör 46	0	0	0	0	1	1	1	1	0
11	Aktör 52	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Aktör 54	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Aktör 78	0	0	0	0	0	0	0	0	1
14	Aktör 79	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Aktör 84	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Aktör 96	1	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Aktör 97	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tablo 2’de yer alan üçüncü tek modlu matris kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinde işletmelerin konumlarını ve önemlerini tespit edebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Matris üzerinde yapılan analizle sektörlerin merkezilik derecelerini ve bunlar içerisinde bankaların durumunu değerlendirmek amaçlanmıştır.

Tablo 2: İşletmeler arasındaki ilişki matrisinden bir kesit

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	AEFES	AGHOL	AKBNK	AKCNS	AKSA	ALARK	ALGYO	ARCLK	ASELS	AYGAZ	BRISA
1	AEFES	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
2	AGHOL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	AKBNK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	AKCNS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	AKSA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	ALARK	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
7	ALGYO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
8	ARCLK	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
9	ASELS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	AYGAZ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
11	BRISA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
12	CANTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	CCOLA	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
14	CIMSA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
15	DOHOL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	EGEEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
17	ENJSA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0

Tablo 3’te örnek bir kesiti yer alan son matris ise kilit yöneticilerin hangi işletme gruplarıyla ilişki içerisinde olduklarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Matrisle kilit yöneticilerin işletme grupları etrafında yoğunlaşmış ve yoğunlaşmadıkları değerlendirilmektedir. İki modlu matrisin sütunlarında işletme gruplarının, satırlarında ise kilit yöneticilerin isimleri yer almaktadır. Kilit yöneticilerin yer aldığı satır ile işletme grubunun yer aldığı sütunun kesiştiği noktaya ilişkin varlığını temsilen “1” değeri kodlanarak aşağıda örnek bir kesiti yer alan matrisle ulaşılmıştır.

Tablo 3: Kilit yöneticiler ve işletme grupları arasındaki ilişki matrisinden bir kesit

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	AG	AKKÖK	ALARKO	ALBAYRAK	DOĞAN	DOĞUŞ	EFES	EGE	ESAS	KIRIÇA
1	Aktör 355	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Aktör 311	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Aktör 339	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Aktör 78	1	0	0	0	1	0	0	1	0
5	Aktör 178	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Aktör 252	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Aktör 426	1	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Aktör 389	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Aktör 453	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Aktör 381	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Aktör 111	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Aktör 431	1	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Aktör 114	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Aktör 247	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Aktör 106	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Aktör 310	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Oluşturulan dört farklı matristen elde edilen ağ düzenekleri üzerinde yapılan merkeziyetçilik, yapısal boşluk, yoğunluk, klik ve kümelenme katsayısı analizleriyle hipotezler değerlendirilmiştir. UCINET aracılığıyla değerlendirilen verilerin ve araştırmanın diğer verilerinin istatistiksel olarak anlamlılığı ve hipotezlerin testleri Jamovi’de yapılan analizlerle (tek örneklem oran testleri, bağımsız örneklem t testi, shapiro-wilk testi, Mann Whitney U testi) gerçekleştirilmiştir.

3. 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın ilk hipotezinde Türkiye’de yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan bir ağda kilit yöneticilerin yapısal boşlukları dolduran aktörler olarak diğerlerinden ayrışacakları öne sürülmüştür. Bu hipotezin test edilebilmesi için toplam 696 yönetim kurulu üyesinden oluşan ağ düzeneğinde UCINET aracılığıyla yapısal boşluk analizi gerçekleştirilmiştir. Bunlar arasında kilit yöneticilerin sahip oldukları yapısal boşluk değerlerine Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Kilit yöneticilerin yapısal boşluk değerleri

Sıra No	Aktör	Yapısal Boşluk Derecesi	Sıra No	Aktör	Yapısal Boşluk Derecesi	Sıra No	Aktör	Yapısal Boşluk Derecesi
1	Aktör 42	62	29	Aktör 114	18	57	Aktör 433	12
2	Aktör 41	49	30	Aktör 310	18	58	Aktör 251	11
3	Aktör 78	42	31	Aktör 52	18	59	Aktör 248	11
4	Aktör 38	41	32	Aktör 429	18	60	Aktör 99	11
5	Aktör 39	37	33	Aktör 196	18	61	Aktör 434	11
6	Aktör 122	29	34	Aktör 147	18	62	Aktör 252	10
7	Aktör 46	28	35	Aktör 354	18	63	Aktör 453	10
8	Aktör 116	27	36	Aktör 426	17	64	Aktör 381	10
9	Aktör 98	27	37	Aktör 431	17	65	Aktör 382	10
10	Aktör 202	27	38	Aktör 3	17	66	Aktör 435	10
11	Aktör 176	26	39	Aktör 199	17	67	Aktör 250	10
12	Aktör 194	25	40	Aktör 2	17	68	Aktör 180	10
13	Aktör 26	25	41	Aktör 425	17	69	Aktör 383	10
14	Aktör 193	25	42	Aktör 432	17	70	Aktör 384	10
15	Aktör 40	24	43	Aktör 389	16	71	Aktör 385	9
16	Aktör 115	23	44	Aktör 97	16	72	Aktör 111	8
17	Aktör 201	22	45	Aktör 367	16	73	Aktör 110	8
18	Aktör 198	22	46	Aktör 442	16	74	Aktör 107	8
19	Aktör 195	22	47	Aktör 292	16	75	Aktör 112	8
20	Aktör 394	22	48	Aktör 247	15	76	Aktör 105	8
21	Aktör 81	21	49	Aktör 96	15	77	Aktör 205	7
22	Aktör 266	21	50	Aktör 253	15	78	Aktör 386	7
23	Aktör 428	21	51	Aktör 25	14	79	Aktör 208	7
24	Aktör 339	20	52	Aktör 106	13	80	Aktör 186	3
25	Aktör 84	20	53	Aktör 109	13	81	Aktör 184	3
26	Aktör 178	19	54	Aktör 249	13	82	Aktör 183	3
27	Aktör 281	19	54	Aktör 54	13	83	Aktör 185	3
28	Aktör 355	18	54	Aktör 311	12			

Ağ düzeneğinde yer alan 696 aktörün yapısal boşluk değerleri üzerinde Jamovi’de yapılan tanımlayıcı istatistiklerin sonucu Tablo 5’te yer almaktadır. Buna göre 696 yönetim kurulu üyesinden 83’ü kilit, 613’ü ise kilit olmayan yöneticilerdir. Kilit yöneticilerin yapısal boşluk değerlerinin ortalaması 17.3 iken, kilit olmayan

yöneticilerin yapısal boşluk değerlerinin ortalaması 7,69'dur. Kilit yöneticilerin yapısal boşluk değerleriyle diğer yöneticilerin yapısal boşluk değerleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını görmek için bağımsız örneklem t testi yapılabilir. Ancak Shapiro-Wilk testindeki p değerinin 0,05'in altında olması verilerin normal dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5: Yönetim kurulu üyelerinin tanımlayıcı istatistikleri ve Shapiro-Wilk p değeri

	Kilit Yöneticilik	Yapısal Boşluk Dereceleri
Örneklem	Kilit YKÜ	83
	YKÜ	613
Ortalama	Kilit YKÜ	17,3
	YKÜ	7,69
Minimum	Kilit YKÜ	3
	YKÜ	1
Maksimum	Kilit YKÜ	62
	YKÜ	13
Shapiro-Wilk W	Kilit YKÜ	0.863
	YKÜ	0.951
Shapiro-Wilk p	Kilit YKÜ	< .001
	YKÜ	< .001

Veriler normal dağılım göstermediği için Mann-Whitney U Testi yapılmış ve sonuçları Tablo 6'da paylaşılmıştır. Buna göre kilit yönetici olan yönetim kurulu üyeleri ile diğer yönetim kurulu üyeleri arasında yapısal boşluk değerleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur (U=6272, p=0,001<0,05). Bu nedenle araştırmanın ilk hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Yönetim kurulu üyelerinin bağımsız örneklem t-testi

		Statistic	df	p
Yapısal Boşluk Dereceleri	Student's t	21.0	694	< .001
	Mann-Whitney U	6272		< .001

Araştırmanın ikinci hipotezine göre Türkiye'de kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan bir ağ düzeneğinde bankaların merkezilik derecelerinin ortalamaları diğer sektörlerle kıyaslandığında nispeten daha düşüktür. Hipotezi test edebilmek için öncelikle kilit yöneticilerin hangi işletmelerde yer aldıkları tespit edilmiştir. Kilit yöneticiler aracılığıyla toplam 58 işletme arasında ilişki kurulduğu tespit edilmiştir. Ardından işletmelerin merkezilik dereceleri hesaplanmış ve bulgular Tablo 7'de paylaşılmıştır.

Tablo 7: BİST 100 endeksinde kilit yöneticilerin yer aldığı işletmelerin merkezilik dereceleri

Sıra No	İşletme	Merkezilik Derecesi	Sıra No	İşletme	Merkezilik Derecesi	Sıra No	İşletme	Merkezilik Derecesi
1	TTRAK	11	20	BRISA	4	39	KARSN	2
2	KCHOL	10	21	CIMSA	4	40	TKNSA	2
3	YKBNK	10	22	SISE	4	41	AKSA	1
4	ARCLK	9	23	ALARK	3	42	ALGYO	1
5	CCOLA	9	24	KERVT	3	43	CANTE	1
6	FROTO	9	25	SAHOL	3	44	EGEEN	1
7	GOZDE	9	26	SOKM	3	45	GARAN	1
8	OTKAR	9	27	TKFEN	3	46	ISATR	1

9	TUPRS	9	28	TSKB	3	47	ISMEN	1
10	AEFES	8	29	TTKOM	3	48	KOZAA	1
11	AYGAZ	8	30	ULKER	3	49	KOZAL	1
12	DOHOL	8	31	VESBE	3	50	KRDMA	1
13	TOASO	8	32	VESTL	3	51	MAVI	1
14	ENJSA	6	33	ZOREN	3	52	MPARK	1
15	PGSUS	6	34	AKBNK	2	53	ODAS	1
16	AKCNS	5	35	ASELS	2	54	PETKM	1
17	KORDS	5	36	EREGL	2	55	QUARG	1
18	MGROS	5	37	HEKTS	2	56	SARKY	1
19	AGHOL	4	38	ISDMR	2	57	TMSN	1
						58	VAKBN	1

58 işletme sektörlerine göre gruplandırıldıktan sonra ortalama merkezilik değerleri hesaplanmış ve Tablo 8’de işletmelerin 8 ana sektördeki dağılımlarına ve sektörler göre merkezilik değerlerine yer verilmiştir. Buna göre ağ düzeneğinde en yüksek merkezilik derecesine sahip işletmeler imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Ardından sırasıyla “ulaştırma, depolama ve haberleşme”, “finansal kurumlar” ve “elektrik, gaz ve su” sektörleri gelmektedir. “Eğitim, sağlık ve spor” ve “madencilik ve taş ocakçılığı” en düşük merkezilik derecesine sahip olan sektörlerdir.

Tablo 8: Sektörlere göre işletme sayıları ve işletmelerin merkezilik dereceleri

Sektörler	İşletme Sayısı	Merkezilik Derecesi
İmalat	28	4,73
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	2	4,5
Finansal Kurumlar	16	4
Elektrik Gaz ve Su	4	2,75
Toptan ve Perakende Ticaret	4	2,75
Teknoloji	1	2
Eğitim, Sağlık ve Spor vd.	1	1
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	2	1

Tablo 9’da ise finansal kurumlar içerisinde yer alan holding ve yatırım şirketlerinin, bankaların, aracı kurumların, gayrimenkul yatırım ortaklıklarının ve girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının merkezilik dereceleri yer almaktadır. Bunlar arasında yer alan Gözde Girişim Sermayesi ve Yatırım Ortaklığı “girişim sermayesi ve yatırım ortaklıkları” alanında faaliyet gösteren ve finansal kurumlar içerisinde en yüksek merkezilik derecesine sahip olan işletmedir. Ardından sırasıyla “holdingler ve yatırım şirketleri, bankalar, aracı kurumlar ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları gelmektedir.

Tablo 9: Finansal kurumların alt sektörler göre merkezilik dereceleri

Finansal Kurumlar	İşletme Sayısı	Merkezilik Derecesi
Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları	1	9
Holdingler ve Yatırım Şirketleri	7	5
Bankalar	6	3
Aracı Kurumlar	1	1
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	1	1

İşletmeler faaliyet gösterdikleri alt sektörler göre gruplandırılıp merkezilik derecelerinin ortalamaları alınmış ve bulgular Tablo 10’da paylaşılmıştır. 58 işletme toplam 18 alt sektörde faaliyet göstermektedir. Sektörler arasında

merkezilik derecesi en yüksek olanlar “girişim sermayesi ve yatırım ortaklıkları”, “ulaştırma ve depolama”, “gıda, içecek ve tütün” şeklinde sıralanmaktadır. “Bankalar” bunlar arasında 9. Sırada yer almaktadır.

Tablo 10: Alt sektörlerine göre gruplandırılan işletmelerin merkezilik dereceleri

Sektörler	İşletme Sayısı	Merkezilik Derecesi
Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları	1	9
Ulaştırma ve Depolama	1	6
Gıda, İçecek ve Tütün	4	5,75
Metal Eşya, Makine, Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	10	5,6
Holdingle ve Yatırım Şirketleri	7	5
Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri	1	5
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	6	4,16
Taş ve Toprağa Dayalı	3	3,33
Bankalar	6	3
Haberleşme	1	3
Elektrik Gaz ve Su	4	2,75
Perakende Ticaret	4	2,75
Savunma	1	2
Ana Metal Sanayi	4	1,5
Madencilik ve Taş Ocaklığı	2	1
Araç Kurumlar	1	1
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	1	1
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmetler	1	1

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde bankaların ağ düzeneğindeki merkezilik dereceleri diğer sektörlerle kıyaslandığında daha düşüktür. Bir diğer ifadeyle bankalardaki kilit yöneticilerin bağlantı sayıları, bilgi yoğunlukları ve bilgiyi temin etme hızları diğer sektörlerdeki kilit yöneticilere göre daha düşüktür. Araştırmanın bu bulgusundan hareketle H_2 hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinin düşük yoğunlukta olduğu yönündedir. Yoğunluk bir ağ düzeneğinde potansiyel olarak kullanılacak bağlantıların yüzde kaçının kullanıldığını göstermektedir (Hanneman ve Riddle, 2005: 75) ve 0-1 arasında değerler almaktadır. Yoğunluk derecesinin 1'e yakın olması ağdaki gerçekleştirilmesi muhtemel tüm ilişkilerin kurulduğunu, 0'a yakın olması ise ağ düzeneğindeki ilişkilerin seyrek olduğunu göstermektedir (Gürsaka, 2009: 78). Kilit yöneticiler ağ düzeneğinde yapılan analiz neticesinde Tablo 11'deki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre ağ düzeneğinin yoğunluğunun 0,094, ağdaki toplam bağlantı sayısının 642, standart sapmasının ise 0,292 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler ağ düzeneğindeki maksimum bağlantı sayısının yaklaşık %10'unun gerçekleşmiş olduğunu ve ağın seyrek bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle H_3 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 11: Kilit yöneticiler ağ düzeneğinin yoğunluğuna ilişkin değerler

Yoğunluk	Bağlantı Sayısı	Standart Sapma
0,094	642	0,292

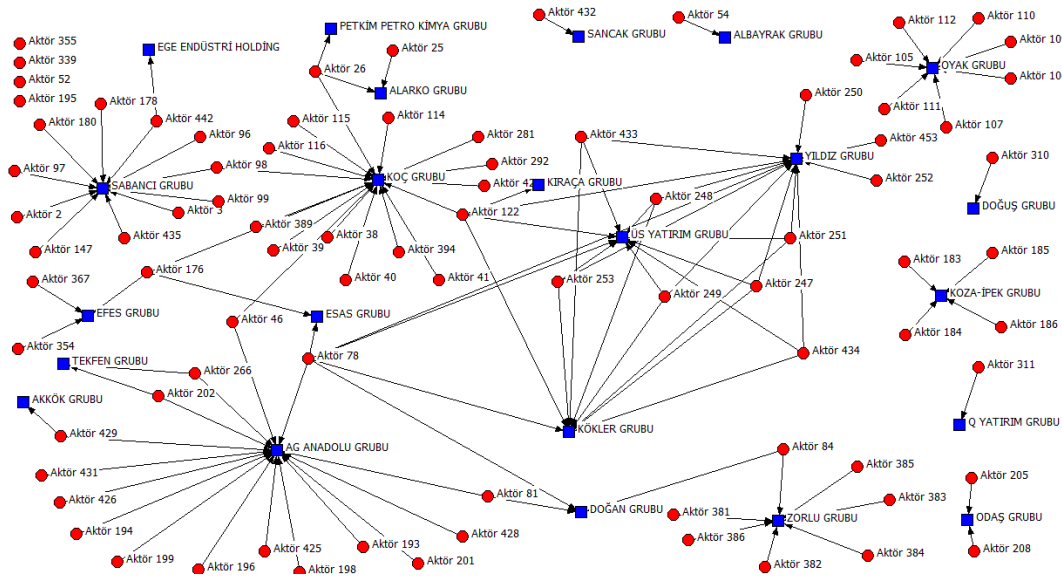
Araştırmanın dördüncü hipotezinde Türkiye'de kilit yöneticiler içerisinde “bağımsız olmayan üye” oranının daha fazla olduğu varsayılmaktadır. Kilit yöneticiler aynı anda birden fazla işletmede “bağımsız üye” ve “bağımsız olmayan üye” şeklinde yer alabilmektedir. Verilere göre BİST 100 endeksindeki işletmelerdeki 83 kilit yönetici, toplam 217 yönetim kurulu üyeliğini paylaşmaktadır. Kilit yöneticiler 217 yönetim kurulu üyeliğinin 146 (%67)'sında bağımsız olmayan üye, 71 (%33)'inde ise bağımsız üye olarak yer almaktadır. Bağımlı ve bağımsız üye sayısı yüzdesel olarak anlamlı bir sonuç ifade etse de, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek örneklem oran testi (binominal test) yapılmıştır.

Tek örneklem oran testi gözlemlenen değerin iki olasılığa sahip olduğu koşullarda yapılmaktadır. Bağımsız olmayan kilit yöneticilerin sayısı ile bağımsız kilit yöneticilerin sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen tek örneklem oran testi sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır. Buna göre “p” değerinin 0,05’ten küçük olması koşullar arasındaki anlamlı farkı göstermektedir (Orhun, 2021: 52). Bu durumda ($p < 0,01$) H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13: Bağımsız ve bağımsız olmayan kilit yöneticilerin tek örneklem oran testi

	Kategoriler	Sayı	Toplam	Oran	p
Kilit Yöneticiler	Bağımsız Olmayan Üye	146	217	0.673	< .001
	Bağımsız Üye	71	217	0.327	< .001

Araştırmanın beşinci hipotezinde Türkiye’de kilit yöneticilerin belirli işletme grupları ve bu işletme gruplarıyla ilişkili işletmeler etrafında yoğunlaşarak klikler oluşturdukları varsayılmaktadır. Kilit yöneticilerin ilişki içerisinde oldukları işletme gruplarını tespit edebilmek için iki modlu matrsten elde edilen ağ haritası Şekil 1’de paylaşılmıştır. Buna göre 83 kilit yöneticinin 79’u en az bir işletme grubuyla ilişkisi olan işletmelerde yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır. 79 kilit yöneticisi toplam 23 işletme grubuyla ilişkilidir.



Şekil 1: Kilit yöneticilerin iş gruplarındaki dağılımları

Kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinde kilit yöneticilerin klikler arasındaki dağılımlarını tespit etmek amacıyla klik analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular Tablo 13’de ve Ek1’de yer almaktadır. Bunlara göre en düşük 5 en yüksek 12 olmak üzere toplam 24 klik tespit edilmiştir. Kilit yöneticiler ağı parçalı yapıyla dikkat çekmektedir. Bir diğer analiz ise kümelenme katsayısının belirlenmesine ilişkindir. Kümelenme katsayısı da ağ düzeneğindeki gruplaşma düzeyinin bir göstergesidir ve 0-1 arasında değerler almaktadır. Katsayı ne kadar yüksekse ağ düzeneğindeki üçlü gruplaşma o kadar fazladır (Gürsakar, 2009: 102). Kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinin kümelenme katsayısının 0,819 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Şekil 1’deki ağ görünümüyle de karşılaştırıldığında kliklerin belirli işletme grupları etrafında yoğunlaşma eğiliminde olduğunu desteklemektedir.

Tablo 13: Kilit yöneticiler ağ düzeneğinin klik sayısı ve kümelenme katsayısı

Klik Sayısı	Aktör Sayısı (maks.)	Kümelenme Katsayısı
≥5	24	0,819

Tablo 14’de ise frekans analiziyle tespit edilen kilit yöneticilerin işletmelerdeki dağılım oranları yer almaktadır. Buna göre herhangi bir işletme grubuyla bağlantısı olmayan kilit yöneticilerin oranı %3,6 iken, sadece bir işletme grubu ve bu işletme grubuyla ilişkili işletmelerde yer alan kilit yöneticilerin oranı %62,7’dir. Kilit yöneticilerin %10,8’i iki işletme grubu ve bu işletme grubuyla bağlantılı işletmelerde yer almaktadır. Hem işletme gruplarının hem de işletme gruplarından bağımsız işletmelerin yönetim kurullarında yer alan kilit yöneticilerin oranı %9,6’dır.

Tablo 14: Kilit yöneticilerin işletmelerdeki dağılımı

Kilit Yöneticiler	Sayı	Yüzde (%)
Herhangi Bir İşletme Grubunda Yer Almayan İşletmelerdeki	3	3,6
Bir İşletme Grubundaki	52	62,7
İki İşletme Grubundaki	9	10,8
Üç ve Daha Fazla İşletme Grubundaki	11	13,3
İşletme Grubundaki ve Diğer İşletmelerdeki	8	9,6
Toplam	83	100

Bu bulguların tamamı kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerde kendi içine kapalı kümelerin olduğu ve farklı kliklerde yer alan aktörlerin birbirleriyle etkileşimin sınırlı olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca bulgulardan kilit yöneticilerin önemli bir kısmının (%62,7) belirli bir işletme grubu ve bu işletme grubuyla ilişkili işletmelerin yönetim kurullarında yer aldıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle araştırmanın H_5 hipotezi doğrulanmıştır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma Türkiye’de BİST 100 endeksinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sosyal ağ analizleri aracılığıyla Türkiye’de kilit yöneticilerin varlığına ve işlevlerine ilişkin tespitlerde bulunmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda BİST 100 endeksinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzenekleri üzerinde ve kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan ağ düzenekleri üzerinde UCINET programı aracılığıyla çeşitli analizler gerçekleştirilmiş. Analizler neticesinde ulaşılan verilerin istatistiksel olarak anlamlılığı Jamovi programında yapılan analizlerle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesini kaynak bağımlılığı kuramı ve sınıf hegemonyası kuramı oluşturmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre kilit yöneticilik işletmelerin kaynak bağımlılığını yönetmek için başvurdukları bir stratejidir (Jones, 2013: 94). Kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan bağlar işletmeler açısından çevreyi daha istikrarlı hale getirmektedir. Kilit yöneticiler bu işlevlerini işletmeler arasındaki aracılık rolleri sayesinde yerine getirmektedir. Bu doğrultuda yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir ağda kilit yöneticilerin köprü görevi (yapısal boşlukları dolduran aktörler) görecekleri varsayılmıştır. Türkiye bağlamında işletmelerin yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir ağda kilit yöneticilerin bulunma sıklığı ve köprü konumunda olup olmadıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda yönetim kurulu üyelerinin %20’sinin kilit yöneticilerden oluştuğu, kilit yöneticilerin köprü görevleriyle diğer yönetim kurulu üyelerinden farklılaştıkları tespit edilmiştir. Bu tespit kaynak bağımlılığı kuramı açısından değerlendirildiğinde Türkiye’de kilit yöneticilerin kaynak transferine aracılık etme potansiyeli taşıdığı sonucuna varılmaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde kilit yöneticiliğin incelendiği araştırmalar; kilit yöneticiler aracılığıyla bankalarla kurulan ilişkilerin işletmelerin finansal yapısına olumlu yansıdığına işaret etmektedir (Braun vd., 2019: 381). Bunun bir sonucu olarak kilit yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerden oluşan ağ düzenğinde bankalar merkezi konumuyla dikkat çekmektedir (Domhoff, 2005). Fakat neoliberalizm ve 2008 yılında bankacılık sektöründe yaşanan kriz nedeniyle bankaların merkezi konumunu yitirdiğine yönelik tespitler de söz konusudur (Domhoff, 2005; Carroll ve Sapinski, 2016: 192). Türkiye bağlamı açısından değerlendirildiğinde aile işletmelerinin baskın olması, yönetim kurulu üyelerinin genellikle aile bireyleri olmaları ve bağımsız yönetim kurulu üye oranının düşük olması (Haşit ve Uçar, 2014: 109) gibi koşulların kilit yöneticilerin seçimine yansıtacağı ve finansal kaynak temin işlevlerini zayıflatacağı şeklinde değerlendirilmiştir. Bu durumun etkisiyle de kilit

yöneticiler aracılığıyla işletmeler arasında kurulan ilişkilerde bankaların merkeziliğinin düşük olacağı varsayılmış ve varsayım araştırmanın bulgularıyla doğrulanmıştır. Hem finansal kurumların hem de bankaların merkezilik derecelerinin ortalamalarının nispeten düşük olduğu tespit edilmiştir. Bankalar merkezilik derecesine göre 18 sektör arasında 9. sırada yer almaktadır. Araştırmanın bu bulgusundan Türkiye’de kilit yöneticilerin finansal kaynak transferindeki aracılık rolünün sınırlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan ikinci kuram sınıf hegemonyası kuramıdır. Kurama göre kilit yöneticiler kurumsal seçkinler sınıfının bir parçasıdır. Kilit yöneticiler ekonomik, sosyal ve toplumsal konularda etkili aktörler olarak toplum üzerinde hegemonya oluşturma gücüne sahiptirler. Yönetim kurulu üyeleri bireysel çıkarlarını ve mensubu oldukları sınıfın çıkarlarını korumak amacıyla kilit yöneticiliği tercih etmektedirler. Kilit yöneticilik kurumsal seçkinler sınıfının hegemonya alanlarını genişletmelerinin bir aracıdır (Au vd., 2000: 30; Caiazza vd., 2019: 278). Ancak bu durumun Türkiye bağlamında karşılığının olmayacağı varsayılmıştır. Bir diğer ifadeyle Türkiye bağlamının kendine özgü koşullarının kilit yöneticilerin kurumsal seçkinler sınıfı oluşturma potansiyelini zayıflatacağı varsayılmıştır. Bu varsayım kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerin yoğunluğunun, bağımsız üye oranının, kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeneğindeki klikleşmenin, kümelenme yapısının ve kilit yöneticilerin işletmelerdeki dağılımının analizleriyle değerlendirilmiştir. Kilit yöneticiler arasındaki ağın yoğunluğu ise düşük düzeydedir. Kilit yöneticiler arasında “bağımsız olmayan üye” oranı yaklaşık %70’dir. Ayrıca kilit yöneticiler arasındaki ilişkiler kliklerden ve kümelenmelerden oluşmaktadır. Klikleşmiş olmak topluluğun örgütlenmesini engellemektedir (Granovetter, 1973: 1373-1374). Her bir klik birbirinden bağımsız ve izole hareket etme eğilimindedir. Ayrıca kilit yöneticilerin yaklaşık %63’ünün sadece bir işletme grubuyla ilişkili işletmelerin yönetim kurullarında yer aldıkları tespit edilmiştir. Bulgulardan Türkiye’de kilit yöneticilerin belirli işletme gruplarına bağımlılıklarının yüksek olduğu ve kendi aralarındaki bağlarının zayıf olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum kilit yöneticiler arasındaki uyum ve dayanışmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Özetle Türkiye’de kilit yöneticiler arasındaki ilişkilerin bir seçkinler sınıfı oluşturabilecek potansiyele sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde Türkiye’de kilit yöneticilerin belirli işletme grupları etrafında yoğunlaşma eğiliminde olması kilit yöneticiliğinin bir kaynak transfer mekanizması olarak kullanılmasını engellemektedir. Maman (1993: 323)’a göre kilit yöneticilerin aynı işletme grupları etrafında yoğunlaşmış olmaları, kilit yöneticiliğinin kontrol ve koordinasyonu sağlamak için kullanılan bir araç olduğunun göstergesidir. Kilit yöneticiliğinin işletmelerde kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak kullanıldığına, özellikle aile işletmelerinde vekalet maliyetlerinin ve problemlerinin azaltılmasına katkı sağladığına yönelik farklı araştırmaların bulguları da söz konusudur (Córdova-Espinoza, 2018: 156; Lester ve Cannella, 2006: 757; Chua vd., 2006: 781). İlgili araştırmalar, bu araştırmanın bulgularıyla birlikte değerlendirildiğinde Türkiye’de kilit yöneticiliğinin işletme grupları tarafından bir kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak kullanıldığı sonucu desteklenmektedir.

Araştırma farklı bağlamlarda kilit yöneticilikle ilgili varsayımların genellenebilirliğine katkı sağlamaktadır. Türkiye bağlamında gerçekleştirilen bu araştırmayla kilit yöneticilikle ilgili araştırmaların genellikle Anglo Sakson ülkelerde yapıldığına ve sonuçlarının genelleştirilemeyeceğine yönelik eleştirilere Türkiye bağlamından bulgularla katkı sağlanmaktadır. Türkiye’de kilit yöneticilik konusunda kuramsal temellere dayanan araştırmalar sınırlıdır. Bu araştırmayla kaynak bağımlılığı kuramı ve sınıf hegemonyası kuramı temeline kilit yöneticilik olgusu değerlendirilerek ulusal yazına katkı sağlanmaktadır.

Araştırma BİST 100 endeksinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için benzer çalışmaların daha geniş örneklerde yapılması önemlidir. Araştırmada kilit yöneticiler arasındaki ilişkiler yönetim kurulu üyelikleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin iş harici etkileşimleri değerlendirilmemiştir. Sosyal ağ kuramının merkeze alındığı bir araştırmayla kilit yöneticilerin iş harici etkileşimlerinin de değerlendirilmesi kilit yöneticiler arasındaki sınıf dayanışmasının tespit edilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akın, A. (2016). "Anadolu Deyimleri ile İş Süreçleri İlişkisinin İş Sistemi Bağlamında İncelenmesi". *Journal of International Social Research*, 9/43.
- Akış, B. (2007). *Türk İş Sistemindeki Değişimin Holdingler Arası İşbirliğine Etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Başkent Üniversitesi.
- Albert, R., & Barabási, A. L. (2002). Statistical Mechanics of Complex Networks. *Reviews of Modern Physics*, 74(1), 47.
- Anklam, P. (2007). *Net Work, A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World*. Routledge.
- Ataay, A. (2016). "Roles of Interlocking Directorates in an Emerging Country, Control and Coordination in Family Business Groups". *Eurasian Journal of Business and Management*, 4/2, 106-116, doi: 10.15604/ejbm.2016.04.02.010
- Au, K., Peng, M. W., & Wang, D. (2000). "Interlocking Directorates, Firm Strategies, and Performance in Hong Kong: Towards a Research Agenda". *Asia Pacific Journal of Management*, 17/1, 29-47.
- Atılğan, Ö. (2017). "Yönetim Kurulu Büyüklüğü, Bağımsız Üye Oranı ve Kadın Üye Oranı ile Finansal Performans İlişkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32/2, 315-354.
- Aytaç, Ö. (2004). "Kapitalizm ve Hegemonya İlişkileri Bağlamında Boş Zaman". *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 115-138.
- Aytekin, S. S. (2017). "Ağın Merkezinde Yer Almak Aktöre Avantaj Sağlar mı?, Türk İşletme Grupları Örnekleminde Bir Araştırma". *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 1/2, 165-190.
- Barros, T., Cárdenas, J., & Mendes-Da-Silva, W. (2021). "The Effect Of Interlocking Directorates on Mergers And Acquisitions in Brazil". *Journal of Management and Governance*, 25/3, 811-839, <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09529-7>
- Bartolomeo, G., & Canofari, P. (2015). "Interlocking Directorates and Concentration in the Italian Insurance Market". *Journal of Industry, Competition and Trade*, 15/4, 351-362, doi: 10.1007/s10842-015-0199-3
- Battaglion, M. R., & Cerasi, V. (2020). "Strategic Interlocking Directorates". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 85-101, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.07.015> 0167-2681
- Berkman, Ü., & Özen, Ş. (2008). "Culture and Management in Turkey, State-Dependency and Paternalism in Transition". In *Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées* (pp. 1-29). Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). "On Network Theory". *Organization Science*, 22/5, 1168-1181, doi: 10.1287/orsc.1110.0641
- Bohman, L. (2010). *Director Interlocking and Firm Ownership: Longitudinal Studies of 1-and 3-Mode Network Dynamics* (Doctoral dissertation), Acta Universitatis.
- Braun, M., Briones, I., & Islas, G. (2019). "Interlocking Directorates, Access to Credit, and Business Performance in Chile During Early Industrialization". *Journal of Business Research*, 105, 381-388, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.052>
- Bunting, D. (1976). "Corporate Interlocking, Interlocks and Return on Investment". *Directors and Boards*. Fall, 4-11.
- Burris, V. (2005). "Interlocking Directorates and Political Cohesion Among Corporate Elites". *American Journal of Sociology*, 111/1, 249-283, doi: 0002-9602/2005/11101-0006\$10.0
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes, The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Caiazza, R., Cannella Jr, A. A., Phan, P. H., & Simoni, M. (2019). "An Institutional Contingency Perspective of Interlocking Directorates". *International Journal of Management Reviews*, 21/3, 277-293, doi: 10.1111/ijmr.12182

- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2010). "The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance, Agency and Resource Dependence Perspectives". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21/1, 101-125, doi: 10.1007/s11266-009-9102-3.
- Cárdenas, J. (2012). "Varieties of Corporate Networks, Network Analysis and fsQCA". *International Journal of Comparative Sociology*, 53/4, 298-322, doi: 10.1177/0020715212460257.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). "The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making". *Academy of Management Journal*, 44/4, 639-660.
- Carroll, W. K., & Sapinski, J. P. (2010). "The Global Corporate Elite and the Transnational Policy-Planning Network, 1996-2006: A Structural Analysis". *International Sociology*, 25/4, 501-538, doi: 10.1177/0268580909351326.
- Carroll, W. K., & Sapinski, J. P. (2011). Corporate Elites and Intercorporate Networks. *Handbook of Social Network Analysis*, 180-95.
- Cashen, L., & Chadwick, K. (2018). "Post-Restructuring Governance: An Examination of Interlocking Directorates". *Global Journal of Management and Marketing Volume*, 2/1.
- Connelly, B. L., Johnson, J. L., Tihanyi, L., & Ellstrand, A. E. (2011). "More Than Adopters: Competing Influences in the Interlocking Directorate". *Organization Science*, 22/3, 688-703, doi: 10.1287/orsc.1100.0555.
- Córdova-Espinoza, M. I. (2018). "The Evolution of Interlocking Directorates Studies-A Global Trend Perspective". *AD-Minister*, 33, 135-164, doi: 10.17230/ad-minister.33.7
- Davis, G. F., Yoo, M., & Baker, W. E. (2003). "The Small World of the American Corporate Elite, 1982-2001". *Strategic Organization*, 1/3, 301-326, doi: 1476-1270[200308];1:3;301-326;035277
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1/2, 5-30.
- Domhoff, G. W. (2005). "Interlocking Directorates in the Corporate Community". *Recuperado de*, https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/corporate_community.html.
- Di Donato, F., & Tiscini, R. (2009). "Cross Ownership and Interlocking Directorates Between Banks and Listed Firms: An Empirical Analysis of the Effects on Debt Leverage and Cost of Debt in the Italian Case". *Corporate Ownership & Control*, 6/3, 473-481.
- Dooley, P. C. (1969). "The Interlocking Directorate". *The American Economic Review*, 59/3, 314-323.
- Fayganoğlu, P. (2019). "Kaynak Bağımlılığı ve Sosyal Ağ Kuramları Bağlamında Türkiye'deki Şirketlerin Yönetim Kurulu Üyeliklerindeki Çeşitlenme". *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 29/2, 247-266, doi: 2148-4945.
- Fennema, M. & Schijf, H. (1978). "Analysing Interlocking Directorates: Theory and Methods". *Social Network*, 1/4, 297-332.
- Gürsakal, N. (2009). *Sosyal Ağ Analizi*. 1. Basım, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Gramsci, A., & Somer, K. (1986). *Hapishane Defterleri: Tarih, Politika, Felsefe Ve Kültür Sorunları Üzerine Seçme Metinler/Çev. K. Somer*. İstanbul: Onur Yayınları.
- Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*, 78/6, 1360-1380.
- Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). Introduction To Social Network Methods. Digital Form, <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>. (09.03.2022)
- Haşit, G., & Uçar, A. (2014). Sermaye Piyasası Kurulu (Spk) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3/2, 85-113.
- Haunschild, P. R., & Beckman, C. M. (1998). "When Do Interlocks Matter?, Alternate Sources of Information and Interlock influence". *Administrative Science Quarterly*, 815-844.
- Heemskerk, E. M., & Schnyder, G. (2008). "Small States, International Pressures, And Interlocking Directorates: The Cases of Switzerland And The Netherlands". *European Management Review*, 5/1, 41-54, doi: 1740-4754/08 \$30.00

- Heemskerck, E. M. (2013). "The Rise of the European Corporate Elite: Evidence From the Network of Interlocking Directorates in 2005 and 2010". *Economy and Society*, 42/1, 74-101, <http://dx.doi.org/10.1080/03085147.2012.686720>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change". *Journal of Management Studies*, 37/2, 235-256.
- Howard, M. D., Withers, M. C., & Tihanyi, L. (2017). "Knowledge Dependence and the Formation of Director Interlocks". *Academy of Management Journal*, 60/5, 1986-2013, <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0499>.
- Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*, 31-33. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Keister, L. A. (1998). "Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy". *American Journal Of Sociology*, 104/2, 404-440, doi: 0002-9602/99/10402-0004\$02.50.
- Koenig, T., & Gogel, R. (1981). "Interlocking Corporate Directorships as a Social Network". *American Journal of Economics and Sociology*, 40/1, 37-50, doi: 0002-9246/81/OIOO37-14\$00.75/O
- Maman, D. (1999). "Research Note: Interlocking Ties within Business Groups in Israel—A Longitudinal Analysis, 1974-1987". *Organization Studies*, 20/2, 323-339.
- Mintz, B. ve Schwartz, M. (1985). *The Power Structure of American Business*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mintz, B., & Schwartz, M. (1981). "Interlocking Directorates and Interest Group Formation". *American Sociological Review*, 851-869, doi: 193.140.143.38.
- Mizruchi, M. S. (1996). "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates". *Annual Review of Sociology*, 22/1, 271-298, doi: 193.140.143.172.
- Musacchio, A., & Read, I. (2006). "Bankers, Industrialists, and Their Cliques: Elite Networks in Mexico and Brazil During Early Industrialization". *Enterprise & Society*, 8/4, 842-880.
- Nas, T. İ., Özden, M. & Tarhan, Okan. (2019). "Türk İşletme Gruplarında Ortak Yönetim Kurulu Üye Profili". *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26/2, 625-650.
- O'Hagan, S. B. (2017). "An exploration of gender, Interlocking Directorates, and Corporate Performance". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, doi: 10.1108/IJGE-09-2016-0032.
- O'Hagan, S. B., & Green, M. B. (2004). "Corporate Knowledge Transfer via Interlocking Directorates: A Network Analysis Approach". *Geoforum*, 35/1, 127-139, doi:10.1016/j.geoforum.2003.09.003
- Orhun, M.Ö. (2021). *Jamovi Uygulamalı İstatistik Analizleri- Sosyal Bilimcilere Yönelik Araştırma Hikayeleriyle Anlatım*, Ed: Antalyalı, Ö.L. ve Alparslan, A.M., Bölüm Adı: Tek Örneklem Oran Testleri, 47-65, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ornstein, M. (1984). "Interlocking Directorates in Canada: Intercorporate or Class Alliance?". *Administrative Science Quarterly*, 210-231, doi: 0001-8392/84/2902-0210/\$ 1.00.
- Özen, A.K. ve Yılmaz, T. (2016). "Bağımlı ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Sayısının İşletmenin Finansal Performansına Etkisi". *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 455-471.
- Öztaş, N. ve Acar, M. (2004). *Ağbağ Analizine Giriş: Kavramlar ve Yöntemler*. M. Acar ve H. Özgür (Edt.), Çağdaş Kamu Yönetimi II, 289-320. Ankara: Nobel Akademi.
- Palmer, D. (1983). "Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination". *Administrative Science Quarterly*, 40-55.
- Palmer, D., & Barber, B. M. (2001). "Challengers, Elites, and Owning Families: A Social Class Theory of Corporate Acquisitions in the 1960s". *Administrative Science Quarterly*, 46/1, 87-120, doi: 0001-8392/01/4601-0087/\$3.00.
- Pertiwi, M. B., & Yulianto, A. (2020). "Board Interlocking and Firm Performance: Evidence From Indonesia". *Management Analysis Journal*, 9/1, 26-34.
- Pettigrew, A. M. (1992). "On Studying Managerial Elites". *Strategic Management Journal*, 13/2, 163-182, doi: 0143-2095/92/100163-20\$15.00

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Phan, P. H., Lee, S. H., & Lau, S. C. (2003). "The Performance Impact of Interlocking Directorates: The Case of Singapore". *Journal of Managerial Issues*, 338-352, doi: 193.140.143.38.
- Provan, K. G. (1980). "Board Power and Organizational Effectiveness Among Human Service Agencies". *Academy of Management Journal*, 23/2, 221-236.
- Slaughter, S., Thomas, S. L., Johnson, D. R., & Barringer, S. N. (2014). "Institutional Conflict of Interest: The Role of Interlocking Directorates in the Scientific Relationships Between Universities and the Corporate Sector". *The Journal of Higher Education*, 85/1, 1-35, doi: 10.1353/jhe.2014.0000.
- Sözen, H.C. ve S. Gürbüz (2012). Örgütsel Ağlar, Sözen, C.H., N.H. Basım (Ed.), *Örgüt Kuramları*. 2. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 301-325.
- Szalacha, J. (2011). "Interlocking Directorates and Possible Conflict of Interest". *Polish Sociological Review*, 174/2, 205-216, doi: 10.1353/jhe.2014.0000.
- Şengür, E. D. ve Püskül, S. Ö. (2011). "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31.
- Useem, M. (1979). "The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions". *American Sociological Review*, 553-572, doi: 193.140.143.38.
- Useem, M. (1986). *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK*. Oxford University Press.
- Wang, W. K., Lu, W. M., Kweh, Q. L., Nourani, M., & Hong, R. S. (2021). "Interlocking Directorates and Dynamic Corporate Performance: The Roles of Centrality, Structural Holes and Number of Connections in Social Networks". *Review of Managerial Science*, 15/2, 437-457, doi: 10.1007/s11846-019-00347-2
- Wasserman, S. ve K. Faust. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, 8. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. OUP Oxford.
- Wong, L. H. H., Gyax, A. F., & Wang, P. (2015). "Board Interlocking Network and the Design of Executive Compensation Packages". *Social Networks*, 41, 85-100, doi:10.1016/j.socnet.2014.12.002 0378-8733
- Zang, X. (1995). "Resource Dependency and Inter-Firm Relations in Singapore". *Journal of Developing Societies*, 11, 233-251.
- Zona, F., Gomez-Mejia, L. R., & Withers, M. C. (2018). "Board Interlocks and Firm Performance: Toward a Combined Agency-Resource Dependence Perspective". *Journal of Management*, 44/2, 589-618, doi: 10.1177/0149206315579512.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).

Ek 1:Kilit Yöneticiler Üzerinde Yapılan Klık Analizinin Bulguları

Klikler	Kilit Yöneticiler														Toplam			
1	Aktör 46	Aktör 78	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 432	11
2	Aktör 78	Aktör 193	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 431	10
3	Aktör 78	Aktör 193	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 428	10
4	Aktör 78	Aktör 79	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 202	9
5	Aktör 78	Aktör 193	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 428	10
6	Aktör 78	Aktör 193	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 431	10
7	Aktör 78	Aktör 193	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 429	9
8	Aktör 78	Aktör 122	Aktör 247	Aktör 248	Aktör 248	Aktör 249	Aktör 248	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 434	9
9	Aktör 38	Aktör 39	Aktör 40	Aktör 40	Aktör 41	Aktör 42	Aktör 41	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 292	7
10	Aktör 38	Aktör 39	Aktör 40	Aktör 40	Aktör 41	Aktör 42	Aktör 41	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 176	6
11	Aktör 38	Aktör 41	Aktör 42	Aktör 42	Aktör 114	Aktör 115	Aktör 114	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 115	Aktör 116	6
12	Aktör 38	Aktör 41	Aktör 114	Aktör 114	Aktör 115	Aktör 116	Aktör 115	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 116	Aktör 122	6
13	Aktör 41	Aktör 42	Aktör 281	Aktör 389	Aktör 389	Aktör 394	Aktör 389	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	Aktör 394	5
14	Aktör 97	Aktör 98	Aktör 99	Aktör 99	Aktör 180	Aktör 435	Aktör 180	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	Aktör 435	5
15	Aktör 105	Aktör 106	Aktör 107	Aktör 107	Aktör 109	Aktör 110	Aktör 109	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 110	Aktör 112	7
16	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 195	Aktör 198	Aktör 199	Aktör 198	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 425	10
17	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 198	Aktör 196	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 428	9
18	Aktör 79	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 196	Aktör 202	9
19	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 195	Aktör 198	Aktör 199	Aktör 198	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 199	Aktör 428	10
20	Aktör 193	Aktör 194	Aktör 195	Aktör 195	Aktör 196	Aktör 198	Aktör 196	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 198	Aktör 431	9
21	Aktör 247	Aktör 248	Aktör 249	Aktör 249	Aktör 250	Aktör 251	Aktör 250	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 251	Aktör 433	8
22	Aktör 247	Aktör 249	Aktör 250	Aktör 250	Aktör 252	Aktör 253	Aktör 252	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 453	7
23	Aktör 84	Aktör 381	Aktör 382	Aktör 382	Aktör 383	Aktör 384	Aktör 383	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 384	Aktör 386	7
24	Aktör 247	Aktör 249	Aktör 253	Aktör 253	Aktör 433	Aktör 434	Aktör 433	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	Aktör 434	6