



KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE SOSYAL AĞ KURAMLARI BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKETLERİN YÖNETİM KURULU ÜYELİKLERİNDEKİ ÇEŞİTLENME

Pınar FAYGANOĞLU¹

Öz

1980'li yıllara kadar sadece idari ve karar alma boyutlarında ele alınan yönetim kurullarının, sözü edilen işlevlerinin dışında da farklı fonksiyonları ve görevleri bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel araştırmalar yazınında yönetim kurullarının işlevi, yapısı ve görevlerine dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımlardan "Kaynak bağımlılığı" kuramı, yönetim kurullarının şirketlere kaynak sağlama anlamında çeşitli işlevleri yerine getirebileceğini, kaynak sağlama sırasında kaynak elde edilen çevredeki çeşitliliğin, yönetim kurulunun üye yapısında da kendisini gösterebileceğini ve yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu sosyal ilişkilerini şirketin yararı için kullanabileceklerini belirtmektedir. Yönetim kurullarındaki çeşitliliğin temel nedenlerinden birinin, şirketin kaynak sağlama anlamındaki çabalarından biri olarak görülebilmektedir. Bu araştırmada, yönetim kurullarındaki yapısal çeşitlilik üzerinde, üyelerin sosyal ilişkilerinin örgütün kaynak edinimi anlamındaki çevresi ile bağlantılarının rolü tartışılmakta olup konuya ilişkin olarak Türkiye'de, özellikle devletin etkisinin yoğun olduğu sektörlerdeki, şirketlerin kurul yapıları tarihsel düzlemde ele alınmaya çalışılmıştır.

Makalenin türü: Kuramsal Makale

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Sosyal Ağ Kuramı, Yönetim Kurulları

Jel Kodu: M16, M19, M59

The Diversity of Board of Directors in Turkish Companies within the Scope of Resource Dependency and Social Network Theory

Abstract

Until 1980's, the board of directors was approached only concerning their managerial and decision making dimensions. Whereas, it is declared that these boards can have some other functions and missions. In managerial sciences literature, there are some different approaches about the functions, structures and missions of boards. One of these approaches is 'Resource dependency' and it basically claims the followings: The boards can perform some activities on providing resources to the company; the diversity of environment where company provides its resources can also be observed in the diversity of its board, moreover, the social relationships which the members of the boards have can be considered as an endeavour for the company's resources. In this sense, one of the reasons of the diversity in the structure of boards can be seen as the efforts of the company to provide resource. In this paper, the effect of social relations of the boards' members with the environment of company is tried to be discussed. Concerning these issues, the structure of Turkish companies' boards that has been serving in the government sectors is historically taken into consideration.

Article Type: Theoretical Article

Key Words: Resource dependency theory, Social Network Theory, Board of Directors

Jel Code: M16, M19, M59

¹ Dr. Pınar Fayganoğlu, pinarfayganoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9447-4896

GİRİŞ

Yönetim kurullarını sadece bir karar alma mekanizması olarak görmek sınırlı bir görüş olarak nitelendirilebilecektir. Örgütsel çalışmalar yazınında şirketlerin yönetim kurullarının farklı işlev ve görevleri olduğu bildirilmektedir. Bu çerçevede, söz konusu kurulların örgütün faaliyet konularına ilişkin alanlara, yatırım kararlarına ve diğer idari/yönetimsel fonksiyonlara dair karar almasının yanında, şirketin bazı diğer hayati ihtiyaçları konusunda da farklı roller üstlendiği belirtilmektedir. İlgili yazında, yönetim kurullarının işlevleri ve fonksiyonlarına ilişkin olarak farklı yaklaşımların farklı çıkarımlarda bulunduğu, bazı yaklaşımların kurullara sanki şirketin bir faaliyet birimi gibi davranarak salt fonksiyonel yönlerine vurgu yaptığı (Gedajlovic vd, 2004), ancak bazılarının da kurulların işlevsel fonksiyonlarının dışında çeşitli görevler de yüklediği söylenebilecektir. Söz konusu diğer işlev ve görevlerin ise; şirketlere kaynak sağlama boyutunda çeşitli fonksiyonları yerine getirme, şirketin meşruiyetini tesis etme veya mevcut olanı artırma ve yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu sosyal ilişkileri, diğer bir deyişle sosyal sermayelerini aynı maddi bir sermaye gibi şirketin yararı için kullanma gibi rollerin olduğu ifade edilebilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yönetim kurullarını salt işlevsel bir birim olarak görmeyen yaklaşımlar arasında, söz konusu yapıların işlevleri ve sosyal anlamdaki rollerine ilişkin olarak iki yaklaşımın öne çıktığı değerlendirilmektedir. Bahse konu yaklaşımlardan ilkinin; yönetim kurullarını örgütlerin kaynak sağlamak zorunda olduğu çevreyi kontrol etmek amacıyla kullanabileceği bir unsur olarak gören “Kaynak bağımlılığı kuramı”, diğerinin ise; yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu sosyal sermayelerini şirketin yararı için kullanabileceğini öngören “Sosyal ağ yaklaşımı” olduğu ifade edilebilecektir. Bu çerçeveden bakıldığında yönetim kurulu üyelerinin kimler olduğu, geçmişteki iş tecrübeleri, üye oldukları dernekler, sahip olduğu sosyal ilişkiler bağlamında etkin olabilecekleri varsayılan çevrelerin de önemli olduğu belirtilmektedir (Sözen ve Gürbüz; 2012: 307). Bu bağlamda, bu çalışmada örgütlerin yönetim kurullarında yaşanan çeşitlenmenin nedenleri kaynak bağımlılığı ve sosyal ağ kuramları açısından ele alınacak ve konuya ilişkin hususlar Türkiye’deki iş örgütlerinin yönetim kurulları çerçevesinde tartışılacaktır. Söz konusu çeşitlenmeler, Türkiye’deki mevcut iş grupları ve şirketler bağlamında ele alındığında, örgütlerin sadece performans kaygıları ya da dış çevreye uyum sağlama kaygıları ile değil, örgütün yaşamsal kaynaklarına sahip stratejik ağ bağlantılarına sahip bireylerin getirilmesinin yattığı belirtilebilecek olup, araştırma dahilinde konuya ilişkin olarak çeşitli önermeler sunulmaya çalışılacaktır. Sözü edilen önermeler çerçevesinde,

araştırma anlamında ele alınan konular arasındaki ilintilerin, ülkemiz bağlamındaki yansımaları ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Kaynak Bağımlılığı ve Sosyal Ağ Kuramlarının Temel Söylemleri ve Yönetim Kurulları

Yukarıda değinildiği üzere, yönetim kurullarının yapısı ve kurullardaki üye kompozisyonu, birçok görüş tarafından farklı ve hatta çelişen görüşlerle açıklanmaya çalışılan bir olgu olmuştur. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, konuya ilişkin olarak ele alınacak yaklaşımlardan kaynak bağımlılığı kuramına değinilecektir. Kaynak Bağımlılık Kuramı temelde, açık sistem yaklaşımını benimsemekte ve buna bağlı olarak, örgütlerin sınırlılıkları ve belirsizlikleri kapsayan çevreleri ile etkileşim içinde olduğunu vurgulamaktadır (Galbraith, 1973, Scott, 2003). Aldrich ve Pfeffer'e (1976: 79) göre, kaynak bağımlılığı kuramı temelde iki öneriyi vurgu yapmaktadır. Bunlardan ilki, örgütlerin davranışlarının ve buna bağlı olarak geliştirdikleri eylemlerin sadece kendi amaç ya da yöneticilerin istekleri doğrultusunda değil; örgüt çevresinin yarattığı baskılara ve bununla birlikte gelişen kısıtlara bağlı olduğudur. İkinci temel öneri ise, güç kavramının örgütlerin kendi iç süreçlerinde de oldukça önemli bir konumda bulunduğu ve bu sebeple de örgüt içi karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır. Örgütlerin, dış çevreleri ile olan ilişkilerinin politik bir süreç olduğunun vurgusu, örgütlerin koalisyon benzeri bir yapı olduğu kanısına yöneltmektedir (Üsdiken, 2007: 82). Bu bağlamda, örgütlerin farklı çıkarlara sahip alt grupların koalisyonu olduğu düşüncesinde, örgütsel kararlar; örgütün iç yapısındaki güç ilişkilerine ve dış çevre ile olan bağımlılık ilişkilerinin sonuçlarına göre şekillenmektedir kanısına varılabilecektir. Bu çerçevede, örgütün davranışları çevresel aktörler karşısında sahip olduğu güç ve bağımlılık ilişkilerini yönetme ve örgüt lehine çevirebilme kapasitesine göre belirlenmektedir (Meydan, 2012: 164). Cyert ve March'ın (1963) örgütleri birer "koalisyon yapılar" olarak tanımlaması, Pfeffer ve Salancik'in (1978: 26) örgüt işleyişlerine siyasi bir bakış açısı atfetmelerinde önemli bir etki yarattığı ifade edilebilecektir. Temelde örgütlerin koalisyona benzetilmesi; örgüt içi birey/grupların kendi içlerinde farklı amaç/tercihler peşinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Cyert ve March, 1963: 72). Pfeffer ve Salancik (1978: 28) de benzer şekilde örgütleri, farklı tercih ve çıkarlar olması sebebi ile grup/bireylerce çeliştiği, ancak örgüt faaliyetlerine ilişkin ortak amaçlar ile anılan birey/grupların bir arada tutulduğu yapılar olarak tanımlamaktadırlar. Bu aktarımlar doğrultusunda, kuramın açıklamaya çalıştığı temel sorunun; örgütlerin çevrelerinde oluşan baskı, güçlük ve tehditler karşısından neleri, neden yaptıklarını açıklamaya çalışmak olduğu ifade edilebilecektir.

Çevrenin belirsiz yapısının tehdit ve güçlükler taşıyabileceği varsayımından yola çıkılarak, kaynak bağımlılığı kuramının örgütü, çevresini ve örgüt-çevre arası ilişkileri diğer örgüt kuramlarından farklı bir bakış açısı ile tanımlamaktadır. Bu bağlamda, anılan yaklaşımın önde gelen isimlerinden olan Pfeffer ve Salancik'e (1978: 12-14) göre çevre, örgütlere dışsal olarak verilen bir olgu değil, bizzat örgütün kendisi tarafından oluşturulan bir kavramdır. Bir başka ifade ile örgütler, çevreden ne aldıklarına, ne algıladıklarına ve nelere dikkat ettiklerine göre çevrelerini canlandırmaktadırlar (Weick, 1969). Diğer kuramlardan farklı olarak Kaynak Bağımlılık Kuramı, örgütün çevreyi etkileyebileceğinin altını çizmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976). Daha genel bir ifade ile kurama göre, örgütler, çevreleri karşısında etkisiz/pasif bir nitelik taşımamakta ve çevre dışarıda nesnel olarak var olmasına karşın, örgüt tarafından şekillendirilen ya da oluşturulan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 12). Dolayısıyla, örgüt ve çevre arasındaki ilişki gevşek bağlı olup, örgütlerin çevreleri karşısında bazı tercihler yapabilmeye yetenekleri bulunmaktadır. Bu sebeple çevre, örgütlerin yaşamaları için tek bir yol önermemektedir. Örgütler, çevrelerini yönetebilme ve anılan çevreye uyum gösterme özellikleri taşımakta olup, söz konusu özellikler kuramın temel tezlerini oluşturmaktadır (Aldrich ve Pfeffer, 1976). Örgütlerin hayatta kalma faaliyetleri çerçevesinde, çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyduğu, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları çoğu zaman tek başlarına sağlayamadıkları, bu nedenle çevrelerinden kaynak teminine ihtiyaç duydukları ve söz konusu teminin sürekliliğine çalıştıkları ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 11). Buna ek olarak, örgütlerin söz konusu kaynak temini ve teminin istikrarını sağlama çabasını sürdürürken, özerkliklerini koruma eğilimi içinde oldukları da kaydedilmektedir (Üsdiken, 2007: 84). Bu bağlamda çevre, belirsizlikler içeren ve bağımlılık yaratabilecek bir potansiyel taşımaktadır. Anılan kaynakların teminini istikrara kavuşturmak ise ancak, kaynak sağlayanların desteğini almak ve/veya onları bir anlamda kontrol etmek ile mümkün olabilmektedir. Bu durum da, söz konusu hususlar örgütleri çevreye bağımlı hâle getirmekte ve güç ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Ancak, bu bağımlılığın sadece kaynak temininde değil, örgütlerin sahip olduğu güç (örgütün, çevresinde bulunan diğer örgütler ile olan ilişkilerini kendi lehine olacak şekilde etkileyebilme derecesi) miktarı ile de ilgili olduğu söylenebilecektir.

Örgüt yöneticilerinin asli görevlerinden olan, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinin yanı sıra, kaynak bağımlılığının yukarıda ifade edilen söz konusu yaklaşımları ve temel söylemleri dikkate alındığında; çevrenin de yöneticiler tarafından etkilenebilecek ve hatta yönetilebilecek bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Aldrich ve Pfeffer,

1976). Bu görüş ise temelde, çevrenin örgüt üzerinde tamamen belirleyici bir rol oynamayışına ve örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için bazı seçimler yapabilme yetisine dayandırılmaktadır. Çevrede bulunan belirsizliklerin çok olması ve çevrenin örgüt tarafından kontrol edilemediği diğer durumlarda, örgütler çevreye uyumlarını artırmaya yönelik eylemler sergilemektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978). Johnson'a (1995: 13) göre örgütün çevreye uyumlu olabilmesi için bazı koşulları sağlaması gerekmektedir. Bunlardan ilki, yöneticilerin temel görevinin örgütün hayatta kalabilmesini devam ettirmek olduğu görüşünden yola çıkarak, yöneticilerin kaynak akışının devamını sağlayabilmek için de örgüt yapısında bazı değişiklikler yapabilmeleri durumudur. İkinci koşula göre ise yöneticiler, çevresel kısıtların örgütün karar verme mekanizmalarını olumsuz etkilemesini en az seviyeye indirmeye çalışmaktadırlar. Üçüncü ve son olarak ise yöneticiler, örgütü çevreye uyumlandırmaya çalışırken, özerkliği üst seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Bu çerçevede, çevreye uyumlu/uyumsuz yönetici seçiminin, söz konusu yöneticilerin kararları ve hareketleri doğrultusunda, örgütün uygulamalarındaki sonuçlara olumlu ya da olumsuz yönlü katkıda bulunabilecek temel bir unsur olduğu ifade edilebilecektir.

Kaynak bağımlılığının yukarıda ifade edilen söz konusu yaklaşımları ve temel söylemleri yönetim kurulları bağlamında dikkate alındığında, yönetim kurullarında yaşanan çeşitliliğinin aslında örgütlerin kaynak sağlamak zorunda olduğu çevreyi kontrol etmek amacıyla kullanabileceği bir unsur olduğu, yönetim kurulu üyelerinin örgütlerin kaynak çevresi ile arasında köprü vazifesini sağladığı ve örgütlerin dışsal kaynak edinimi sağlama ve bunu güvence altına alma amacıyla, yönetim kurullarını fonksiyonel olarak kullandıkları belirtilmektedir (Pfeffer & Salancik, 1978). Yönetim kurullarının davranışlarının ve aldıkları kararlarında da, diğer faaliyet üniteleri gibi, çeşitli performans sonuçlarına yol açtığı ve ekonomik anlamda örgütü etkileyebildiği kaydedilmektedir (Öktem & Üsdiken, 2008). İlgili yazında, yönetim kurullarının örgüte çeşitli faydalar sağladığı kaydedilmektedir. Söz konusu bu faydalar Pfeffer ve Salancik'e göre (1978: 19), yönetim kurullarının örgüte bilgi akışı sağlaması, örgüt ve çevresi arasında köprü görevi görmesi, örgütün hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşımın sağlanması ve örgüte meşruiyet sağlamaktır. Benzer şekilde Hung (1998: 102-109) da yönetim kurullarının rollerine ilişkin yazındaki farklı yaklaşımları derlediği çalışmasında, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde yönetim kurullarının; örgütün dış çevresinde meşruiyet kazanma, örgütün etkinlik ve performans hedeflerini yerine getirebilmek için bir aracı görevi görme ve diğer örgütleri kontrol edebilme anlamında stratejik bir öneme sahip olduğunu aktarmaktadır.

Örgütler, kaynak bağımlılıklarının yönetimi hususunda bazı taktik ve stratejiler uygulamaktadırlar (Gargiulo, 1993: 11). Uygulanan bu stratejiler örgütler tarafından ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasında ortaya çıkabilecek bağımlılıkların en aza indirilmesinde alternatif yollar önermektedir. Ayrıca söz konusu bu stratejiler örgütlere, karşılıklı fayda sağlamanın yanı sıra, bilgiye ulaşabilme konusunda da avantajlar kazandırmaktadır. İlgili yazında oldukça fazla strateji ve taktik bulunmaktadır. Ancak bu çalışma çerçevesinde anılan stratejilerden bazıları ele alınacak olup bunlar; kooptasyon (Selznick, 1948) ve bağlantılı yönetim kurulu üyeleri olarak ifade edilebilecek “Board Interlocks”lardır (Mizruchi, 1996). Kooptasyon; bir örgütün varlığına ilişkin oluşabilecek muhtemel tehditleri önlemek adına, söz konusu örgütün politika ve liderlik yapısına yeni ve farklı unsurların dahil edilme süreci olarak aktarılabilecektir (Allen, 1974: 397). Buna göre örgütlerde kooptasyon uygulamaları, yönetim kurullarına örgüt çevresinde bulunan güçlü aktörlerin dahil edilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Leblebici, 2008: 117). Bağlantılı yönetim kurulu üyeliği ise, bir bireyin iki örgütün yönetim kurulu üyesi olması durumunda oluşmakta (Mizruchi, 1996) ve bağımlılık durumlarında ortaya çıkabilecek kısıtların engellenmesinde faydalı olabilecek bir durum olduğu aktarılmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 169). Bağlantılı yönetim kurulu üyelikleri örgütler tarafından; çevredeki diğer örgütleri ve rakipler, müşteriler, tedarikçiler gibi çevresel tehditleri kontrol etmede kullanabilecekleri bir mekanizma olarak düşünülmesi gereken bir durumdur (Mizruchi, 1996: 274). Benzer şekilde Hilman ve diğerleri (2009), yönetim kurullarının büyük olması durumlarının bazı problemlere yol açabileceğini ifade ederlerken, bağlantılı yönetim kurulu üyeliklerinin örgüte fayda sağlayan bir durum olarak ortaya çıktığını aktarmaktadırlar. Söz konusu bu faydanın sebebinde ise bağlantılı yönetim kurulu üyelikleri sonucu ortaya çıkan yönetim kurulu yapısının örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmada önemli bir yapıya sahip olmaları görüşü yatmaktadır. Bu çerçevede, yönetim kurullarının sayıca fazla olmalarından ziyade, nitelikleri anılan kurullar için önemli olan özellik olarak aktarılabilecektir. Ayrıca, yönetim konusuna getirdiği farklı bakış açıları, yönetim kurullarındaki çeşitlenmenin temel sebeplerine de ışık tutmaktadır.

Örgütlerin kaynak temin etmek zorunda oldukları çevreyi kontrol etmek ve bağımlılıklarını en alt seviyeye çekebilmek için yönetim kurullarını kullanmalar durumu, kaynak bağımlılığı kuramının yönetim kurullarına atfettiği temel görüş olarak aktarılabilecektir. Söz konusu duruma ilişkin olarak, örgütlerin kaynak teminlerini gerçekleştirmede yönetim kurullarında bulunan bireylerin sosyal ağlarından da yararlandığı ifadesi geçerli bir çıkarım olabilecektir. Bu bağlamda sosyal sermaye

sonucu ortaya çıkan sosyal ağ kuramına da değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Sosyal ağ kuramının yönetim kurullarının çeşitlenmesine ilişkin olarak açıklayıcı temel varsayımlarına geçmeden önce, kuramın temelini oluşturan sosyal sermaye ve sosyal yerleşiklik kavramlarının açıklanmasında fayda görülmektedir. Klasik ve neo klasik görüşler çerçevesinde ele alındığında aktör, örgüt için vereceği bir kararda tam ussaldır ve doğru kararı diğer bireylerle/örgütlerle etkileşim içerisinde bulunmadan verir (Granovetter, 1985: 481). Çünkü aktörün vereceği karara ilişkin olarak olası tüm seçenekleri elde ettiği, değerlendirdiği, içlerinden en iyisini seçtiği ve söz konusu seçimin olası sonuçlarına dair ortaya çıkacak tüm durumlara vakıf olduğu varsayılmaktadır (Beckert, 2003: 769). Ancak, sosyal durumları ekonomik eylemlerden dışlayan klasik ve neo klasik iktisat anlayışına karşı ortaya atılan ve temelde, ussal aktör modelinin ne ölçüde geçerli olacağını sorgulayan sosyal yerleşiklik kavramının çıkması ile yeni bir bakış açısı elde edilmiştir. Yerleşiklik kavramı ile birlikte, örgüt araştırmaları, performans için en etkili örgütsel biçimin ne olacağı fikrinden sıyrılarak, ekonomik eylemlerin aktörler arası ilişkiler sonucunda nasıl şekillendiği sorunsalına eğilmeye başlamıştır. Yerleşiklik kavramının temelleri her ne kadar Karl Polanyi ile atılmış olsa da Mark Granovetter'in (1985) tekrar ele alması ile anılan kavram ekonomik sosyolojinin temelinde yerleşmiştir. Ekonomik sosyolojinin öngördüğü temel varsayımların, Weber, Marx ve Durkheim'in çalışmalarına dayandığı ve bu bağlamda ortaya çıkan çalışmaların üç temel önerme ile bağlantılı olduğu aktarılmaktadır (Swedberg ve Granovetter, 1992:6). Söz konusu bu önermeler; ekonomik eylemlerin de sosyal eylemlerin bir türü olduğu, ekonomik eylemlerin sosyal olarak yapılandırıldığı ve ekonomik kurumların birer sosyal oluşumlar olduğudur. Yerleşiklik kavramının gelişmesinde ve kavramsallaşmasında oldukça önem taşıyan Polanyi (1944: 48), birey/grupların sosyal ilişki kurma ihtiyaçlarının modern toplumlarda da önem taşıdığını vurgulamış ve ussal aktör modelinin insan doğasına uygun bir model olmadığını öne sürmüştür.

Sosyal sermaye kavramının; ekonomik eylemlerin sosyal ilişkilere yerleşik olduğu fikri ile gelişen yerleşiklik yaklaşımının temel savlarını görece somut bir hâle getirdiği ifade edilebilecektir. Temelde, söz konusu kavram ile aktarılmak istenen temel düşünce, bireylerin tanışıklık yolu ile kalıcı ilişkilere sahip olmaları ve söz konusu ilişkilerin birey ya da gruba sağladığı kaynakların tümü olduğudur (Bourdieu ve Wacquant akt. Sargut, 2006:3). Gargiulo ve Benassi (2000:185) de sosyal sermaye kavramını; temelde taraflar arası tanışıklığa dayalı olarak gelişen ağ ilişkilerinin sağladığı somut ya da soyut yararlar bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Sobel (2002: 140) ise sosyal sermaye kavramını Bourdieu'nun görüşlerini

dayanak olarak, bireylerin sosyal ilişkiler yolu ile elde ettiği bir özellik olarak aktarmaktadır. Bu noktada güven temelli oluşan ve temelde, karşılıklı tanışıklık ve arkadaşlık ağları ile gelişen somut/soyut yararlar olarak tanımlanabilecek sosyal sermayenin, yerleşiklik kavramının somutlaştırılmış hâli ve örgütlerin söz konusu ağ ilişkilerinden elde edecekleri kaynakları tanımlayan bir kavram olduğu söylenebilecektir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 305). Bu bağlamda, güvenin taraflar arası kurulan ilişkilere sosyal bir nitelik kazandırarak sosyal sermaye oluşumuna destek verdiği ifadesi doğru bir çıkarım olabilecektir. Tsai ve Ghosal (1998:465) söz konusu duruma ilişkin olarak, aktörler arası ilişkinin sayısı arttıkça taraflar birbirlerini daha güvenilir olarak değerlendirmeye başlamakta ve söz konusu gelişen bu sosyal ağ çerçevesinde diğerlerine göre daha fazla etkileşime giren aktör merkezde bulunmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak, daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Sargut (2006: 4) sosyal sermayenin iki temel dayanağı olduğundan söz etmektedir. Bunlardan ilki; aktörler arasında gelişen karşılıklı ilişkilerden oluşan bağlantılar iken ikinci dayanak; söz konusu bağlantıların birlikte bulunduğu ve temelde aktörlerin kaynaklara ulaşmalarına olanak tanıyan ağ düzenekleridir.

Yazında, sosyal sermayenin çeşitli boyutlarının bulunduğu ifade edilmekte olup, söz konusu bu boyutların türünün belirlenmesi ve ölçümünün oldukça güç olduğu kaydedilmekte ve bu sebeple, sosyal sermayenin ölçümü bağlamında farklı görüşlerin olduğu da vurgulanan hususlardandır (Woolcock ve Narayan, 1999: 239). Sosyal ilişkiler yoluyla geliştirilen ağ düzenekleri içerisinde hangilerinin aktöre fayda sağladığı, bu anlamda sosyal sermaye olarak kabul edileceği ve hangi bağların bireylere/örgütlere daha fazla kazanım sağlayacağı konusunda araştırmacılar, dört farklı ilişki türünden bahsetmektedirler (Sözen ve Gürbüz, 2012: 308). İlk kuram olarak ele alınan zayıf bağların gücü, Granovetter (1983: 205) tarafından ileri sürülmüş olup temelde, aktörlerin sosyal nitelikli olması gerekmeyen ilişkilerinde kol mesafesinde, zayıf bağlar oluşturma eğilimine gireceklerini ön görmektedir. İkinci yaklaşım olan güçlü bağların gücü kuramına göre ise aktörler, sosyal nitelik taşıyan güçlü bağlar oluşturmaya eğilimlidirler. Birbirlerine yakın ilişkiler ile bağlanmış ağ düzenegi üyelerinin, birbirlerine duydukları güven sayesinde ticari ilişkilerinde yaşayabilecekleri belirsizlikleri azaltacakları ve iş birlikteliğine dayalı işler yapacakları düşüncesi kuramın temel savını oluşturmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000: 184). Üçüncü ve son kuram olarak ele alınan yapısal boşluklar ise Burt (1992: 27) tarafından ele alınmış olup temelde, sosyal bir ağ düzenegi içerisindeki aktörlerin birbirleri ile bir bağlantıları olmamaları durumunu tanımlamaktadır. Bir ağ düzeneginde birbirleri ile herhangi bir bağı olmayan aktörler arası etkileşimin

gerçekleşmesinde yapısal boşluklar yaklaşımı önem taşımaktadır. Bu çerçevede, birbirleri ile ilişkisi olmayan aktörler arası boşluklarda, köprü vazifesi gören aracılar söz konusu bağlantısız aktörleri birbirleri ile bağlamaktadır (Burt, 2005). Aracılık faaliyeti, zayıf ya da güçlü bağlar ile olabileceği gibi, ne kadar fazla yapılırsa etkisinin de aynı oranda yüksek olacağı söylenebilecektir.

Yukarıda aktarılanlar bağlamında sosyal ağ kuramının, örgüt ve yönetim araştırma alanlarında da görece yoğun olarak ele alınan bir yaklaşım olduğu ifade edilebilecektir. Örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakların temin edilmesi ve daha sonrasında bu işlemin istikrara dönüştürülmesi bağlamında, çevrelerinde bulunan diğer örgütler ile ilişkiler içerisine girmesi kaynak bağımlılığı kuramının yanı sıra, sosyal yerleşiklik ve sosyal ağ yaklaşımları da örgütler arası ilişkilerin altını çizmektedir. Bu çerçevede örgütler, ilgili yazında, örgütlerin diğer örgütler ile sosyal bağlarını kurmak amacıyla; tedarikçi ilişkileri, sendikal üyelikleri ya da örgütler arası yönetim kurulu üyelikleri gibi teknikleri kullandıkları ifade edilmektedir. Oliver'a göre (1990: 251), örgütler söz konusu sosyal ağlarını, kaynakların kıt ya da ulaşımının güç olduğu durumlarda diğer örgütler ile bağlantı hâline geçerek geliştirmektedirler. Bunun yanı sıra Gulati ve Gargiulo'ya (1999: 1440) göre örgütler, belirsizlikler içeren çevrelerini yönetebilmek ve hayatlarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları kaynakları dışarıdan temin edebilmek için, söz konusu kaynaklara sahip ya da çevresel kısıtlar ile baş edebilecek potansiyele sahip örgütler ile bağ oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda, örgütlerin söz konusu güçlü aracılar ve kaynak sahibi olan örgütler ile bağ kurmaları dışarıya olan bağımlılıklarını azaltıcı bir unsur gibi değerlendirilebilecektir. Örgütlerin, kurumsal çevrelerinde güç kazanmak için geliştirdikleri ve sahip oldukları sosyal ağ ilişkilerini, kendilerine ekonomik fayda sağlamak için kullandıkları söylenebilecektir. Bu bağlamda, karşılaşılan temel sorun; örgütlerin hangi koşullar ve sebepler altında birbirleri ile sosyal sermaye olarak nitelendirilebilecek ağ ilişkileri kurmaya gereksinim duyduklarıdır. Söz konusu ağlar, üyeler arasındaki ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemekte ve örgütün üyelerinden bağımsız bir birim gibi hareket etmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 318). Bu çerçevede, söz gelimi sosyal ağlar içerisinde önemli konumda bulunan aktörler, rekabet avantajı kazanabilmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 433).

Örgütlerin çevrede var olabilmelerini, hayatlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamak adına, diğer örgütlerle etkileşim hâlinde olmalarına ve söz konusu kaynaklara ulaşırken de kendi özerkliklerini kaybetmemeleri için uyguladığı stratejiler önem taşımaktadır

(Pfeffer ve Salancik, 1978: 2-10). Bu çerçevede, örgütler kaynak temin etmek zorunda oldukları çevreyi kontrol edebilmek ve bağımlılıklarını en alt seviyeye çekebilmek için, yönetim kurullarını da kullanabilecekleri akla gelmektedir. Söz konusu yönetim kurullarındaki üyelerin, kaynak temini ve bağımlılıkların azaltılmasında fayda sağlamanın yanı sıra, örgütün kaynak çevresi ile arasında köprü görevi gören bir aracı olduğu ve bu sebeple de fonksiyonel bir işlevleri olduğu da aktarılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kurul üyelerinin zengin bir sosyal sermayeye, güçlü/zayıf ağ bağlantılarına ya da örgütün herhangi bir sosyal ağı olmaması sebebi ile anılan kişilerin, diğer örgütler ile etkileşimde bulunması, başka bir ifade ile aracı görevi görmeleri ve bu sayede güç ilişkilerini örgüt lehine çevirmeleri gibi özellikler, yönetim kurulu üyelerinin işlevsel özellikleri olarak ifade edilebilecektir. Bu bağlamda, yönetim kurulu üyelerine atfedilen söz konusu işlevsel görevler, örgüt içerisinde bazı güç ya da bilgi asimetrisi gibi durumlarının ortaya çıkmasına sebebiyet gösterebileceği gibi, aynı özellikler söz konusu kişilerin şirket sahipleri tarafından yönetim kurullarına getirilmesinde de etkin bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Kısacası, hem kaynak bağımlılığı yaklaşımı hem de sosyal ağ kuramı örgütlerin kaynak sağlamasında yönetim kurullarının önemini altını çizmektedir. Buna ek olarak, söz konusu yaklaşımlar yönetim kurullarındaki çeşitlenmeyi örgütün kaynak sağladığı çevredeki çeşitlenme ve örgütün bu çevre ile yönetim kurulu üyelerinin sosyal ağ ilişkileri yoluyla bağlantı kurma gereksinimi ile de açıklanabileceğini kaydetmektedirler. Bu çerçevede bir sonraki bölümde, yukarıda ifade edilen hususlar ve bahse konu yaklaşımlar bağlamında, yönetim kurullarındaki çeşitlenmenin sebepleri tartışılacaktır.

Kaynak Bağımlılığı ve Sosyal Ağ kuramları bağlamında Türkiye'deki şirketlerin yönetim kurulu üyeliklerindeki çeşitlenme

Kaynak bağımlılığının yukarıda ifade edilen yönetim kurulları bağlamındaki yaklaşımları ve temel söylemleri dikkate alındığında; yönetim kurullarında yaşanan çeşitliliğinin aslında örgütlerin kaynak sağlamak zorunda olduğu çevreyi kontrol etmek amacıyla uyguladığı bilinçli bir faaliyet olarak değerlendirilebileceği, yönetim kurulu üyelerinin örgütlerin kaynak çevresi ile arasında aracı görevi gördüğü ve örgütlerin dışsal kaynak edinimi sağlama ve bu edinimi güvence altına alma amacıyla, yönetim kurullarını fonksiyonel olarak kullandıkları belirtilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 17). Söz konusu yönetim kurulu üyeliği tek bir örgütte olabileceği gibi bağlantılı yönetim kurulu üyelikleri ile de gerçekleştirilebilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde bağlantılı yönetim kurulu üyelikleri oluşturulmasının temel sebebinin, örgütlerin hayatlarını devam ettirmek için ihtiyaç duydukları kaynakların

sağlanmasında karşılaşılabilecekleri güçlükleri en az seviyeye indirmek, anılan kaynakların temininde istikrarı yakalamak ve sosyal ağ içerisinde daha etkili iletişim kurmak olduğu ifade edilebilecektir. Aynı anda iki farklı örgütün yönetim kurulunda bulunma durumu olarak aktarılan bağlantılı yönetim kurulu üyeliklerinde bulunan bireylerin, “ortak bağlantı kuruculuk” rollerine sahip oldukları aktarılmaktadır (Leblebici, 2008: 118). Bu bağlamda örgütlerin, bağlantılı yönetim kurulu üyelikleri oluşturmalarındaki temel sebepler, yöneticilerin zayıf ya da güçlü ağ bağlantılarından faydalanıp çevre örgütler ile bilgi akışını sağlamak, diğer örgütlerin iç süreçlerine müdahil olup bağımlılığı azaltmak şeklinde sıralanabilecektir. Yazında, özellikle 1980’li yıllara kadar olan dönemde bağlantılı yönetim kurulu üyeliklerinin kurulması davranışsal bir mekanizma olarak algılanmakta iken, 1980 sonrası dönemde örgüt performanslarının, geliştirdikleri sosyal ağlarca şekillendiği düşüncesinin örgüt ve yönetim araştırma alanına girmesi ile söz konusu üyeliklerin, örgütlere kaynak temininde fayda sağlama gibi durumlarda kullanılan bir araç olduğu ve davranıştan ziyade iletişim mekanizması olarak algılanmaya başladığı aktarılmaktadır (Mizruchi, 1996: 284).

Bu bağlamda, Türkiye’deki yönetim kurulu üyeliklerindeki çeşitlenmelerin sebeplerinin tartışılmasından önce, ülkedeki geçmiş ve mevcut ekonomik konjoktüre değinmekte fayda olacağı düşünülmektedir. Yazında, Türkiye’de 1980’lerin ortalarından bu yana bir liberalleşme olduğu, devletin görece ekonomik faaliyetlerdeki etkisini azalttığı ve artık ekonomide büyük aktör olarak sayılamayacağını söyleyen araştırmalara karşın, Buğra (1994) devletin büyük alıcı ve yatırımcı rolünü hâlen koruduğunu, bunun da etkin olarak tüm sektörlerde kendini hissettirdiğini ifade etmektedir. Türkiye’de mevcut konjoktür dikkate alındığında; savunmadan inşaata, telekomünikasyondan yazılım sektörüne kadar çok farklı sektörlerle iş veren ve bu anlamda yatırım yapan devletin, ekonomik gücünü hâlâ muhafaza ettiği söylenebilecektir. Yukarıda değinilen kuramlar çerçevesinde düşünüldüğünde, Türkiye’deki görece büyük şirketlerin de çevresel olarak önemli bir etmen olan devletten farklı yollarla etkilenmesi ve şirkete ilişkin karar alma süreçlerinde, devletin de önemli bir değişken olarak formüle girmesi kaçınılmazdır. Buna bağlı olarak, söz konusu şirketlerin yönetim kurulu yapılarının belirlenmesi ve çeşitlenmesinde, devletin veya devlete ilişkin unsurların görece belirleyici olması beklenebilir bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre;

Önerme-1: Örgütlerin kaynak sağladığı çevresel unsurların çokluğu arttıkça, yönetim kurulu üyeleri arasındaki çeşitlilik de artacaktır.

Sosyal ağ kuramının temelini, ağ düzenekleri içerisinde hangi ilişkilerin sosyal sermaye olarak kabul edileceği ve hangi bağların örgütsel-bireysel düzeyde fayda sağlayacağına araştırılması düşüncesinin oluşturduğu göz önüne alındığında, şirketlerin yönetim kurullarına, devletteki karar alıcıları ya da bürokrasiye etki edebilecek konumda olan şahısların getirilmesinde, söz konusu kişilerin sosyal sermayelerinden yararlanma, güçlü/zayıf bağlara sahip olmaları ya da yapısal boşluklar arasında bir köprü görevi görerek aracı rolü üstlenmeleri ve bu sayede de kaynak edinme ve güç ilişkilerini örgüt lehine çevirme fikri olduğu düşünülmektedir. Söz konusu kurullardaki bireyler, diğer örgütlerle olan kol mesafesi ilişkilerini (zayıf bağlarını) kullanarak sadece kendi yakın çevresindeki bilgi ile yetinmeyecek, kendisine uzak kesimlerdeki bilgilere de erişim imkanı bulabilecektir. Bundan farklı olarak, yönetim kurulundaki üyeler sahip oldukları güven temelli ilişkilerini (güçlü bağlarını) kullanarak bilgi akışının sağlanmasında ve örgütün hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakların istikrara dönüştürülmesinde oldukça önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Buna ek olarak, örgütün hâlihazırda bulunduğu ağ kümeleri dışındaki diğer örgütler veya kaynak sağlayıcı konumdaki oluşumlar ile sosyal bir bağının olmadığı durumlarda ise yönetim kurullarına farklı çevrelerden üyelerin getirilmesinin, bahse konu dış çevreler ile örgüt arasında aracılık faaliyetine olanak sağlayacağı da düşünülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’de özellikle devletin görece hakim olduğu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kurullarının çeşitlilik göstermesinin temel sebeplerinden birinin, söz konusu kurullardaki üyelerin sosyal ağlarından faydalanıp, örgütün kaynak bağımlılığı ilişkilerini ele almak olduğu doğru bir çıkarım olabilecektir. Türkiye’de mevcut durum bağlamında, temel ekonomik aktörün devlet olduğunun söylenebileceği iş hayatında, örgütlerin var olabilmeleri ve hayatta kalabilmelerinin devletle ilişkilerinin yakın olup olmamasına bağlı olduğu ifade edilebilecektir. Buna göre,

Önerme-2: Devletin büyük alıcı konumda olduğu sektörlerde yer alan örgütlerin yönetim kurullarında devleti etkileyebilecek konumda olan kişilerin bulunması, devletin büyük alıcı konumda olmadığı sektörlerde yer alan şirketlere göre daha fazladır.

Örgütler, içerisinde buldukları çevresel koşullara adapte olabilmek, onu yönetebilmek ve en önemlisi hayatta kalabilmek adına çevrede bulunan ve örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları iyi yönetmek durumundadırlar. Örgüte kaynak sağlayan bahse konu çevresel unsurların

sayısı fazlaştıkça örgütün çevresini iyi yönetebilmek adına yönetim kurullarında bir çeşitlenmeye gitmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de mevcut konjonktür içerisinde ele alındığında devletin hâlihazırda örgütler üzerinde görece bir hakimiyeti olduğu belirtilebilecektir. O hâlde; devletin büyük alıcı konumda olduğu sektörlerde yer alan örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek için yönetim kurullarına devleti etkileyebilecek pozisyonda olan kişileri getirebilecektir, ifadesi doğru bir çıkarım olabilecektir. Yönetim kurullarında sağladıkları bu çeşitlilikle örgütler, kişilerin sosyal ağlarından yararlanıp örgütün kaynak bağımlılığına ilişkin durumlarını ele almayı/elde tutmayı hedefledikleri belirtilebilecektir.

SONUÇ

Örgütsel araştırmalar yazınında hemen hemen tüm kuramların kendi temel söylemleri bağlamında yönetim kurullarındaki çeşitlenmelere ilişkin açıklamalar bulunmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre, yönetim kurullarında yaşanan çeşitliliğin temel sebebi, örgütün hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu hayati kaynakların ediniminde, yönetim kurulundaki bireylerin stratejik bağlantılara sahip olması olarak aktarılabilecektir. Örgütler yönetim kurulu üyeliklerini oluştururken, bağlantılı yönetim kurulu üyelikleri de kurabilmektedirler. Anılan durumlarda, birey birden fazla örgütün yönetim kurulunda üye olmakta ve bunun sonucunda örgüte yarar sağlayabileceği düşünülen kaynakların (bilgi, üretim sürecinde ihtiyaç duyulan kaynak vb.) akışı sağlanmaktadır. Bağlantılı yönetim kurulu üyelikleri, örgütlere avantaj sağlar gibi gözükmesinin yanı sıra aynı zamanda, söz konusu üyeliklerde bulunan bireylerin aracı konumu görmesi, güç asimetrisi durumlarının da kimi zaman ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecektir. Bu bağlamda, yönetim kurullarında yaşanan çeşitlenmelerin kaynak bağımlılığı kuramının olduğu kadar sosyal ağ yaklaşımını da kapsadığı ifadesi doğru bir çıkarım olabilecektir. Sosyal ağ kuramı çerçevesinde söz konusu durum ele alındığında, örgütler yönetim kurullarına seçecekleri bireylerin, diğer örgütler ile zayıf ya da güçlü ağ bağlantılarına sahip olabilecek potansiyele sahip olup olmaması durumunu dikkate aldıkları ifade edilebilecektir. Türkiye’deki mevcut konjonktür dikkate alındığında ise, devletin hâlen büyük alıcı olduğu ve özel sektör üzerinde gücünü çokça hissettirdiği aktarılabilecektir. Bu durum çerçevesinde örgütler yönetim kurullarına getirecekleri bireyleri seçerken, bürokrasiye etki edebilecek kişileri ya da devlet ile güçlü/zayıf ağ bağlantılarına ve hatta yapısal boşlukları doldurabilecek, başka bir ifade ile aracılık görevi görebilecek bireyleri tercih etmektedirler. Yönetim kurullarında meydana gelen çeşitlenmelerin ise söz konusu durum

sonucunda ortaya çıktığı sonucuna varılabilecektir. O hâlde; örgütler, kaynak bağımlılığı ilişkilerini en az seviyeye indirmek için yönetim kurullarına getirdikleri bireylerin sosyal ağlarından faydalanmaktadır, ifadesi geçerli bir çıkarım olabilecektir.

Sonuç olarak, şirketlerde farklı işlev ve fonksiyonları yerine getirdiği ifade edilen yönetim kurullarının, karar alma ve diğer idari sorumluluklarının yanındaki diğer fonksiyonlarının kurulun yapısı ve üyelerin kompozisyonundan etkilendiği, özellikle devlet etkisinin yoğun olduğu sektörlerde yer alan şirketlerin yönetim kurullarının, devletin karar alma mekanizmalarını etkilemeye yönelik olarak yapılanabileceği belirtilebilecektir. Ülkemiz anlamında ele alınan sözü edilen çıkarımların, konuya ilişkin olarak ileride yapılacak çalışmalarda dikkate alınarak, görgül olarak incelenebileceği söylenebilecektir. Bu anlamda, bu çalışmanın konuya ilişkin olarak yerli yazında sınırlı sayıdaki çalışmaya ek olarak, konuya dair farklı yaklaşımlar ortaya koyması anlamında öncü olarak değerlendirilebileceği söylenebilecektir.

KAYNAKÇA

Makaleler

- Aldrich, H. E. , ve Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. A., Inkeles (Ed.), *Annual Review of Sociology*, 4, 79-105, Palo Alto: Annual Review, Inc.
- Allen, M. P. (1974). The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking corporate directorates. *American Sociological Review*, 393-406.
- Beckert, J. (2003). Economic sociology and embeddedness: How shall we conceptualize economic action? *Journal of Economic Issues*, 37 (3), 769-787.
- Casciaro, T. ve Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence and constrain absorbtion: A clear look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199.
- Gargiulo, M. (1993). Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics. *Administrative Science Quarterly*, 38, 1-19.
- Gargiulo, M. ve Gulati, R. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104 (5), 1439-1493.
- Gargiulo, M. ve Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11 (2): 183-196.
- Gedajlovic, E., M. H. Lubatkin., ve W. S. Schulze (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective, *Journal of Management Studies* 41, 899-912.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. 1973. Strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3), 431-445.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*. 6 (2), 101-111.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramının temelleri, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 9 (1), 111-129.
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271-298.

- Oliver, C., (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *The Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1977). Who gets power - and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power, *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Sargut, S. (2006). Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6 (12), 1-13.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 25-35.
- Sobel, J. 2002. Can we trust social capital?. *Journal of Economic Literature*, 40 (1), 139-154.
- Tsai, W. ve Ghosal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of interfirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 454-476.
- Üsdiken, B. (2007). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.) *Örgüt Kuramları (1)* içinde (77-133). Ankara: İmge
- Üsdiken, B., Öktem, Y. Ö. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üyeler. *Amme İdaresi Dergisi* 41 (1), 42-72
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye’de işletme grupları: Özel Sayı’ya Giriş. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 8.
- Woolcock, M. ve Narayan, D. (1999). Social capital: Implications for development theory, research, and policy, *World Bank Research Observer*, 15 (2), 225-249.

Kitaplar

- Buğra, A. (1994). *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*. New York: State University of New York Press.
- Buğra, A. (1995). *State and Business in Turkey*. (Çeviri: Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burt, S.R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Cyert, R., M., ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson, B. L. (1995). *Resource Dependency Theory: A Political Economy Model of Organizations*. University of Utah, Education Resource. Salt Lake City, ABD.

- Meydan, C. H. (2012). Kaynak bağımlılığı kuramı. H. C. Sözen ve H. N. Basım, içinde (Ed.) *Örgüt Kuramları (1)* (163-189). İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Polanyi, K. 1944. *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press.
- Scott, W.R., (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sözen, C. ve Gürbüz, S. (2012). Örgütsel ağlar. H. C. Sözen ve H. N. Basım, (Ed.) içinde *Örgüt Kuramları (1)* (301-327). İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım.
- Swedberg, R. ve Granovetter, R. (1992). *The Sociology of Economic Life*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Weick, K.E., (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading, MA.

EXTENDED SUMMARY

Introduction

To see the board of directors solely as a decision mechanism can be seen as a narrow approach. In the organizational studies literature, the board of directors are depicted as multifunctional and multitasking units. In this sense, the board of directors has some duties upon deciding the topics about organizational functions, investments decisions and other managerial issues. Moreover, it can have some other roles about survival of organizations. The current functions of boards apart from managerial issues can be getting resources to the organizations with some different ways, providing legalizations to the organization or increasing it and using the social capitals of the members of boards just as a tangible capital for the benefits of the organization (Pfeffer and Salancik, 1978). Among the approaches that do not consider the boards solely as a functional tool, two approaches can be distinguished, according to their consideration of the boards in terms of their functional and social sides. The first of them is ‘Resource Dependency Theory’ which considers boards as a controlling mechanism of the environment which the organization can provide its resources. The other approach is ‘Social Network Theory’ that sees the boards as a useful tools for the organizational survival of the board’s members’ social capitals. From this perspective, the personality of board’s members, their past professional experiences, their club etc. memberships and the social environments in which they can be effective can be considered as important parameters (Sözen and Gürbüz, 2012: 307). In this study, the diversification of the members of boards is going to be discussed with regard to resource dependency and social network approaches. Moreover, these issues are to be approached within in the scope of Turkish business environment. The diversification in the boards of Turkish companies cannot be derived from the performance and the environmental adaption, but from making board members the individuals who has strategic ties with the environments from which company provides its resources. These claims are tried to be explained by some proposals in the study. In the scope of these proposals, the reflections of the relationships between the topics of the study on Turkish business environment is tried to be illuminated.

The Main Claims of Resource Dependency and Social Network Theory and the Board of Directors

The resource dependency theory mainly embraces open systems approach and it emphasizes the interaction between the organization and its' environments which is the source of limitations and uncertainties for the organization (Galbraith, 1973; Scott, 2003). More clearly, according the theory, the organizations are not passive and ineffective against their environment, instead the environment of the organization can be considered as a phenomenon that can be manipulated or created by the organization (Pfeffer and Salancik, 1978). To the theory, it is claimed that during the endeavour of organizations for survival, they need some resources and they cannot afford providing these by their selves mostly, therefore they need their environment to provide resources and to sustain this providing (Pfeffer and Salancik, 1978: 11).

Considering the main claims of resource dependency theory in the scope of board of directors, one of the main reasons of the diversification in the boards can be seen as a tool to control the uncertainty in the environment of organization. Moreover, the members of the boards can be considered as a bridge between the organization and its' environment and the organizations can use the boards for providing resources and securing this obtaining.

The situation of using the boards for controlling the environment that resources take place and decreasing the dependency to the environment for providing resources can be seen as a main point of view the resource dependency theory on the boards. Concerning this situation, during the process of providing resources, it can be easily declared that social capital of the members of the boards can also be a useful element. With regard to providing resources and to securing this providing for the survival of organization, besides resource dependency theory, the social embeddedness and social network approaches emphasizes the importance of ties among organizations concerning getting resources. In the same direction, according to related literature, organizations can ensure their social ties with other organizations by using some techniques such as supplying relations, union memberships or board interlocks. (Oliver, 1990: 251) Organizations can try to develop their social ties with others especially in the environments where to provide resources are rare or hard to obtain. Shortly, both resource dependency and social network theory underline the importance of board for getting resources and they have tried to explain the diversification of boards with the diversification of environment and the need to get connected with this environment through the social ties of board members.

The Diversification in Boards of Members of Turkish Companies' within the Context of Resource Dependency and Social Network Theories

When we consider the approaches that are mentioned above, it can be said that the relatively large companies in Turkey can be impacted by government as an important part of the environment. Therefore, government can be seen a significant variable for the process of decision making of the companies. Depending on this claim, it can be expected that the government or the organs related to government can play a constitutive role for the structure of the boards of these companies and the diversification of the members of them.

In this context, one of the main reasons of diversification in the boards of companies in Turkey which operate in government intensive sectors can be derived from using the social ties of boards' members to control resource dependency of companies. Moreover, in Turkey where the main economic actor is still government, it can be asserted that the survival of the companies in Turkey, that function in the above mentioned sectors, can depend on founding relatively good relationships with governmental organs.

Conclusion and Discussion

According to resource dependency theory, one of the main reasons of diversification in the boards can be originated from using the strategic social ties of boards' members during the process of providing critical resources. During the foundation of the boards, organizations can use board interlocks. In this situation, an individual can be a member of more than one boards and this enables organization to use multi sources for the critical resources such as knowledge or raw material. Besides resource dependency, the diversification in boards can be dealt with social network theory. When we consider the current diversification within the scope of social network approach, organizations may consider the strong or weak ties of an individual with the others during the process of selecting a board member. Taking into consideration the current economic business cycle in Turkey, the government can be seen as an important and powerful actor. In this way, during appointing members for their boards, companies can prefer individuals who have the potential to influence governmental organs and have strong/weak ties with the government or can play brokerage roles. This preference can be an explanation for the diversification in boards. In this direction, the claim that the organizations may want to take advantage of the social ties of their boards members in order to minimize the pressure of resource dependency relationships can be valid.