

**FİRMA YAŞI VE BÜYÜKLÜĞÜ, YÖNETİCİ SOSYAL  
SERMAYESİ VE FİRMA İTİBARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER**

**Hakan Baltacı**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir, 2020**

T.C.

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Hakan Baltacı tarafından hazırlanan ‘Firma Yaşı Ve Büyüklüğü, Yönetici Sosyal Sermayesi ve Firma İtibarı Arasındaki İlişkiler’ başlıklı bu çalışma 24.08.2020 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan**

**Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ**

**Üye**

**Doç. Dr. Umut KOÇ**

**(Danışman)**

**Üye**

**Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK**

**ONAY**

**Prof. Dr. Mesut ERŐAN**

**Enstitü Müdürü**

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**Hakan BALTACI**

## ÖZET

### FİRMA YAŞI VE BÜYÜKLÜĞÜ, YÖNETİCİ SOSYAL SERMAYESİ VE FİRMA İTİBARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

**BALTACI, Hakan**

**Yüksek Lisans-2020**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Doç. Dr. Umut KOÇ

Çevremizdeki firmalar incelendiğinde kimisi daha yaşlı ya da yeni, kimisi daha büyük ya da küçüktür. Bu firmalardan daha büyük ve yaşlı olanlarının diğerlerine kıyasla birtakım süreçleri daha başarılı yönettikleri düşünülebilir. Bu nedenle de hem iç paydaşların hem de dış paydaşların bu firmaları diğerlerine kıyasla daha olumlu algılamaya meyilli oldukları ifade edilebilir. Bu doğrultuda bu çalışmanın asıl sorusu daha büyük ve yaşlı örgütlerin daha yüksek itibara sahip olup olmadığıdır. Dahası kaynaklara daha kolay erişebilmek için firmaların de daha yüksek itibara sahip olmayı isteyeceği varsayımı ile çalışmanın ikinci araştırma konusu firmaların itibarlarını arttırmak için daha yüksek sosyal sermayeye sahip yöneticiler ile çalışıp çalışmadığıdır.

Mevcut sorular dahilinde çalışmanın evrenini 2018'e ait İSO500 listesindeki firmalar oluşturmuş olup toplamda 208 firmanın tam verilerine erişilebilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel büyüklük ile kurumsal itibar arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel yaş ve kurumsal itibar ilişkisi ve örgütsel büyüklük ve örgütsel yaş ile kurumsal itibar ilişkisinde yönetici sosyal sermayesinin düzenleyicilik etkisi için anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Büyüklük, Örgütsel Yaş, Sosyal Sermaye, Yönetici Sosyal Sermayesi, Kurumsal İtibar.

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP AMONG, ORGANIZATIONAL AGE AND SIZE, EXECUTIVE'S SOCIAL CAPITAL AND CORPORATE REPUTATION**

**BALTACI, Hakan**  
**Master Degree-2020**

**Department of Business Administration**

**Danışman:** Doç. Dr. Umut KOÇ

If we examine the environment around us, we can see that some companies are older or younger and/or bigger or smaller. About that companies it can be said that they have managed certain process more successfully. Moreover these companies may be perceived more positively from their stakeholders. In this regard, the main question of this study is whether larger and older organizations have higher reputations. Moreover, with the assumption of that businesses will want to have a higher reputation for easier access to resources, the second research subject is whether they select their senior executives with higher social capital to increase their reputation.

Within the existing research questions, the population of the study has composed of the companies that was in the ISO500 list of 2018 and it has been fully reached 208 compaines datas. With the regards of analyses it can be said that there have positive relationship between organizational size and corporate reputation. On the other hand positive or negative relationships between organizational age and corporate reputation and besides moderation effect of executive social capital in the relation of organizational size and age with corporate reputation have been not detected.

**Key Words:** Organizational Size, Organizational Age, Social Capital, Executive's Social Capital, Corporate Reputation.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR .....	xiv
ÖNSÖZ.....	xv

### GİRİŞ

#### 1. BÖLÜM

##### ÖRGÜTLERDE BÜYÜKLÜK VE YAŞ

1.1. ÖRGÜTLERDE BÜYÜKLÜK .....	3
1.2. ÖRGÜTLERDE YAŞ .....	11

#### 2. BÖLÜM

##### SOSYAL SERMAYE

2.1. SOSYAL SERMAYENİN TARİHİ.....	14
2.2. SOSYAL SERMAYENİN SERMAYE KAVRAMI VE DİĞER SERMAYE TÜRLERİ İLE İLİŞKİSİ .....	16
2.3. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI.....	19
2.3.1. Sosyal Sermayenin Klasikleri Açısından Sosyal Sermaye .....	19
2.3.2. Sosyal Sermaye Kavramına Diğer Yaklaşımlar .....	23
2.4. SOSYAL SERMAYE’NİN BELİRLEYİCİ FAKTÖRLERİ .....	29
2.5. SOSYAL SERMAYENİN SINIFLANDIRILMASI .....	31

2.5.1. Sosyal Sermayenin Düzeyleri .....	31
2.5.2. Sosyal Sermayenin Unsurları .....	34
2.5.2.1. Güven .....	34
2.5.2.2. Normlar .....	36
2.5.2.3. Ağlar .....	37
2.5.3. Sosyal Sermayenin Boyutları .....	40
<b>2.6. SOSYAL SERMAYENİN ÖZELLİKLERİ VE ETKİLERİ .....</b>	<b>41</b>
<b>2.7. YÖNETİCİ SOSYAL SERMAYESİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>44</b>

### **3. BÖLÜM**

#### **KURUMSAL İTİBAR**

<b>3.1. İTİBAR KAVRAMI.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE TANIMLANMASI.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA FARKLI YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMININ İLİŞKİDE OLDUĞU KAVRAMLAR .....</b>	<b>54</b>
3.4.1. Kurumsal İtibar ile Firma Performansı İlişkisi.....	54
3.4.2. Kurumsal Kimlik, Kurum İmajı ve Kurumsal İtibar .....	56
3.4.3. Kurumsal İtibar ile Marka İlişkisi .....	58
<b>3.5. KURUMSAL İTİBARIN BOYUTLARI.....</b>	<b>59</b>
<b>3.6. KURUMSAL İTİBARIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>62</b>
<b>3.7. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ.....</b>	<b>65</b>

### **4. BÖLÜM**

#### **ARAŞTIRMA**

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>	<b>69</b>

<b>4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>69</b>
4.4.1. Araştırmanın Evreni.....	70
4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	70
4.4.3. Veri Toplama Tekniği.....	73
4.4.4. Araştırmada Elde Edilen Bilgi Ve Bulgular.....	75
4.4.4.1. Korelasyon Analizi.....	75
4.4.4.2. Regresyon Analizi.....	77
4.4.4.2.1. Örgütsel Büyüklüğün Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi.....	77
4.4.4.2.2. Örgütsel Yaşın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi.....	78
4.4.4.3. Düzenleyicilik Etkisi.....	78
4.4.4.4. Araştırmaya Ait Bulgular.....	80
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER LİSTESİ.....</b>	<b>103</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>TABLO 1: ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜK İLE İLGİLİ MİKRO DÜZEYDE YAPILMIŞ BİRTAKIM ÇALIŞMALAR VE SONUÇLARI .....</b>	<b>5</b>
<b>TABLO 2: PİYASA DEĞERİ AÇISINDAN EN BÜYÜK 10 FİRMA .....</b>	<b>9</b>
<b>TABLO 3: SOSYAL SERMAYENİN KLASİKLERİ AÇISINDAN FARKLILIKLAR .....</b>	<b>23</b>
<b>TABLO 4: SOSYAL SERMAYE TANIMLARI .....</b>	<b>26</b>
<b>TABLO 5: SOSYAL SERMAYE, BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>30</b>
<b>TABLO 6: SOSYAL SERMAYENİN DÜZEYLERİ VE ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>32</b>
<b>TABLO 7: DÜZEYLERİNE GÖRE SOSYAL SERMAYE .....</b>	<b>33</b>
<b>TABLO 8: YATAY VE DIKEY BAĞLAR İLE RESMİ VE RESMİ OLMAYAN BAĞLAR .....</b>	<b>39</b>
<b>TABLO 9: SOSYAL SERMAYENİN BOYUTLARI .....</b>	<b>41</b>
<b>TABLO 10: SOSYAL SERMAYENİN POZİTİF ETKİLERİ .....</b>	<b>42</b>
<b>TABLO 11: KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI İLE İLGİLİ TANIMLAR VE TANIMLARIN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>49</b>
<b>TABLO 12: BELİRLİ DİSİPLİNLER ALTINDA KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI İNCELEMESİ .....</b>	<b>52</b>
<b>TABLO 13: BELİRLİ DÖNEMLER ALTINDA KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI İNCELEMESİ</b>	<b>53</b>
<b>TABLO 14: KURUMSAL KİMLİK, KURUMSAL İMAJ VE KURUMSAL İTİBARIN İNCELENMESİ .....</b>	<b>57</b>
<b>TABLO 15: KORELASYON ANALİZİ TABLOSU .....</b>	<b>76</b>
<b>TABLO 16: MODEL ÖZETİ .....</b>	<b>77</b>
<b>TABLO 17: ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜK İLE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ BASİT REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU .....</b>	<b>77</b>
<b>TABLO 18: KATSAYILAR TABLOSU .....</b>	<b>78</b>
<b>TABLO 19: ÖRGÜTSEL YAŞ İLE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ BASİT REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU .....</b>	<b>78</b>
<b>TABLO 20: ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR .....</b>	<b>80</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: ÇAĞDAŞ SOSYAL SERMAYE TEORİSYENLERİ.....	20
ŞEKİL 2: KURUMSAL İTİBAR İLE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ .....	55
ŞEKİL 3: KURUMSAL İTİBARIN BİLEŞENLERİ .....	57
ŞEKİL 4: 6 BOYUT VE 20 ÖZELLİKLİ İTİBAR KATSAYISI.....	60
ŞEKİL 5: MÜŞTERİ TEMELLİ YAKLAŞIMA GÖRE KURUMSAL İTİBARIN ÖNCÜL VE SONUÇLARI .....	63
ŞEKİL 6: ALGILANAN KALİTE VE ŞAN BOYUTLARINA GÖRE KURUMSAL İTİBARIN ÖNCÜL VE SONUÇLARI.....	63
ŞEKİL 7: KURUMSAL İTİBARIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI.....	65
ŞEKİL 8: İTİBAR İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	68
ŞEKİL 9: HAYES PROCESS SİSTEMİ'NDE MODEL 1 .....	79



## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1: İSO500 2018’de Analizde Yer Alan Firmalara Ait 2018 Yılı Yaş ve Çalışan Sayısı Verileri.....</b>	<b>103</b>
---	------------



## **KISALTMALAR**

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

**SSEÇS:** Yöneticinin aynı endüstrideki çalışma süresi;

**SSCYK:** Yöneticinin CEO ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev aldığı toplam firma sayısı

**SSIÜ:** Yöneticinin lisans mezun olduğu üniversitenin itibar düzeyi

**TDK:** Türk Dil Kurumu



## ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmanın tasarımılanmasından en sonuna kadar bana yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Umut Koç'a ayrıca yüksek lisans eğitimimde bende emeği olan ve dolayısıyla tezin içerisinde izleri sürülebilir değerli hocalarım Prof. Dr. Nuray Girginer, Doç. Dr. Behçet Yalın Özkara, Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yenilmez, Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik ve Dr. Öğr. Üyesi Musa Said Döven'e teşekkürü borç bilirim.

Onca zorluğa rağmen beni yetiştiren ve bugünlere gelmemi sağlayan, beni ben yapan, sevgili annem Yeter Baltacı'ya ve yine üzerimde fazlaca emeği olan dedem Adil Baltacı'ya minnet borcumu ne yapsam ödeyemem. Ayrıca hayatıma girdiği andan itibaren her şeyi güzelleştiren, yorulmaya başladığım anlarda beni destekleyen ve güçlü durmamı sağlayan sevgili eşim Sinem Baltacı'ya sonsuz kez teşekkür ederim, iyi ki varsın.

Babam Ali Şan Baltacı ve torunu, sevgili kızım, Deniz Baltacı'ya ithafen...

Ağustos 2020

Hakan Baltacı

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze birtakım fenomenlerin daha kolay anlaşılması için kavramsallaştırmalardan yola çıkılarak çeşitli kuramsal açıklamalar ortaya koyulmuştur. Örgütleri ve örgütlerin belirli eylemlerini anlamak ve açıklamak için de çeşitli örgüt kuramları kullanılmaktadır. Bu çalışmada da örgütlerin farklı büyüklük ve yaş seviyelerinde farklı itibar düzeylerine sahip olup olmadığının araştırılması için örgütsel ekoloji ve kaynak bağımlılığı kuramlarının birtakım açıklamaları yol gösterici olmuştur. Öncelikle kurumsal itibar seviyelerinin firmalara göre farklılaşan düzeyini incelerken ekoloji kuramının etkisi ile daha belirlemci bir yaklaşım izlenmiş ve mevcut yazının da desteğiyle örgütlerin büyüklüğünün veya yaşının bu farklılığı açıklamak konusunda etkili olabileceği düşünülmüştür.

Diğer taraftan eyleyenin yani örgütlerin de kendi itibarları üzerinde bir rolü olabileceği göz ardı edilmemiştir. Öyleki kaynak bağımlılığı yaklaşımı doğrultusunda örgütlerin çeşitli kaynaklara erişebilmek için itibarlarını stratejik bir kaynak olarak kullanabilecekleri ve bu nedenle itibar seviyelerini arttırmak için çeşitli eylemlere girişebilecekleri düşünülmüştür. Sosyal sermaye kavramı çalışma açısından bu noktada önem kazanmaktadır. Güven, norm ve ilişkileri içinde barındıran sosyal sermayenin algıya dayanan kurumsal itibar üzerinde bir etkisi olabileceği var sayılmış ve örgütsel büyüklük ve yaş ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide rolü incelenmek üzere çalışmaya dahil edilmiştir.

Bu doğrultuda bu araştırmanın konusunu örgütsel büyüklük ve yaş ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ve bu ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığının incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı ise bu kavramlar arasındaki ilişkileri araştırarak kavramlara ait yazına ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkıda bulunmaktır. Bizim yaptığımız tarama sonucunda bu kavramlar ile ilgili oluşturulan bu modeli araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmada ulaşılabilecek sonuçlar değer taşıyabilir görünmektedir.

Son olarak çalışmanın birinci bölümünde örgütsel büyüklük ve yaş, ikinci bölümünde sosyal sermaye, üçüncü bölümünde ise kurumsal itibar kavramları geçmişten günümüze incelenmiş ve çalışmanın konusu ile ilgili olan destekleyici çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümü araştırma bölümü oluşturmuştur. Bu

bölümde daha detaylı bilgiler bulmak mümkün ancak kısaca bu çalışmada veriler ikinci el kaynaklardan elde edilmiştir. Örgütlerin büyüklüğü için çalışan sayısı, örgütlerin yaşı için örgütlerin kuruluşundan 2018 yılına kadar geçen süre dikkate alınmıştır. Düzenleyici değişken olarak modelde yer alan yönetici sosyal sermayesi içinse üç farklı hesaplama yöntemi kullanılmıştır: yöneticinin mevcut endüstrideki toplam çalışma süresi, yöneticinin CEO veya yönetim kurulu üyesi olarak görev aldığı toplam firma sayısı ve yöneticinin lisans mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyi. Son olarak kurumsal itibar için toplam haber sayısı dikkate alınmıştır. Analizler sonucunda örgütlerin büyüklüğü ile kurumsal itibar arasında olumlu ilişki görülürken, örgütlerin yaşı ile kurumsal itibar arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Ayrıca çalışmada örgütlerin yaşı ve büyüklük ile kurumsal itibar ilişkisi içerisinde yönetici sosyal sermayesinin düzenleyici rolü bulunmamıştır.

## 1. BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE BÜYÜKLÜK VE YAŞ

#### 1.1. ÖRGÜTLERDE BÜYÜKLÜK

Büyüklik en az iki varlık arasında bir kıyas içerdiğinden örgütlerden söz edilebilir her dönemde örgütlerin büyüklüğünden de söz edilebileceği ifadesi kabul edilebilir görünmektedir. Ancak daha büyük örgütler ile ilişkili daha belirli bir dönem ve bir olay işaret etmek gerekirse bu buharlı makinelerin bulunmasıdır. Bu dönem endüstri devrimi olarak da kabul edilmiş ve üretim merkezleri bu dönemde hiç olmadığı kadar büyüme fırsatı bulmuşlardır.

Büyüklik ile ilgili yaklaşımlara değinmeden önce ifade etmek gerekir ki örgütlerin büyüklüğü niceliksel olarak genellikle örgütlerin çalışan sayısı, faaliyetinin büyüklüğü ve pazar payı ile ifade edilmektedir ([www.igi-global.com](http://www.igi-global.com)). Ancak örgütlerin büyüklüğü daha erken dönemlerde Beer'in (1964) da çalışmasında kabul ettiği gibi genellikle çalışan sayısı göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

Büyüklik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde genellikle en sık karşılaşılan önermeler büyüklik arttıkça örgütlerin daha karmaşık bir hale geldikleri ve daha fazla biçimselleştikleri ile yine büyüklüğün artması sonucu örgütlerin daha fazla bürokratikleşmesidir (Hall, Johnson ve Haas, 1967: 904). Konu büyüklik ile bürokratikleşme ilişkisi açısından incelendiğinde Michels'in "Oligarşinin Tunç Kanunu" önemli bir ifade olarak ortaya çıkmaktadır: "örgütler büyüdükçe kaçınılmaz olarak bürokratikleşme eğilimleri göstereceklerdir" (Öztaş, 2017a: 157). Weber'in üzerinde durduğu bürokratik örgütün özellikleri ise kısaca şöyle ifade edilebilir (Scott ve Davis, 2007: 49):

- Örgütlerde yetki alanları açıkça ifade edilmiştir.
- Örgütlerde hiyerarşi ilkesi geçerlidir. Astlar üstler tarafından kontrol edilir ve denetlenir.
- Kararlar belirli kurallara göre alınır ve eylemler yine bu kurallara göre belirlenir. Kurallar sabit, detaylı ve açıktır.
- Gayri şahsilik ilkesi geçerlidir. Görev ve mevki kişiden bağımsız olarak mevcuttur.



- Çalışanlar ilişkisel bağlantılar yerine belirli teknik özelliklere göre seçilmektedir.

Büyüklik ile bürokratikleşme ilişkisi açısından örgütsel büyüklük arttıkça örgütlerin yukarıda ifade edilen özellikleri daha açıkça sergiliyor olması beklenmektedir.

Blau'nun (1970) çalışması durumsallık yaklaşımı bağlamında büyüklük ile ilgili yapılan önemli çalışmalardan biridir. Çalışmaya göre örgütler büyüdükçe görevler farklılaşmakta ve böylece örgütte üniteler arası karmaşıklık artarken birim içi benzeşme de artmaktadır. Öyle ki türdeş işlerde çalışan işçi sayısının fazlaşması daha büyük örgütlerde yönetimi ve denetimi kolaylaştırmaktadır. Ancak diğer taraftan üniteler arası farklılığın artması da koordinasyon sorunları yaratmakta ve bu nedenle idari personel sayısını arttırmak için bir baskı oluşturmaktadır. Bu durumda örgütün büyümesinin yönetim ve denetim faaliyetleri üzerinde ikililik yarattığı görülmektedir

Örgüt içi meselelerden uzaklaşmadan bu konuyla ilgili yazında var olan birtakım çalışmalara değinmenin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel büyüklüğün diğer kavramlarla ilişkilerinin incelendiği çeşitli çalışmalar ve sonuçları Tablo 1'de derlenmiştir.

Daha önce ifade edildiği gibi büyüklüğün ölçülenme yöntemlerinden biri de örgütlerin faaliyetlerinin büyüklüğüdür. Örgütsel ekoloji kuramı altında da örgütlerin faaliyet alanı genişliği kesim genişliği kuramı ile ele alınmaktadır. Bu kurama göre örgütler uzmanlaşmış ve genelci örgüt olarak ikiye ayrılır. Uzmanlaşmış örgüt belirli bir faaliyet alanı üzerine yoğunlaşan, genelci ise daha geniş ve farklılaşmış alanlarda faaliyet gösteren örgütler olarak ifade edilebilir (Sargut, 2015: 154-155). Başka ifadelerle uzmanlaşmış diğer bir ifade ile özselci örgütler "küçük ölçeklidir, pazar payları düşüktür, az sayıda birimi olan yapılardır". Genelci örgütlerin ise kapasiteleri yüksektir. Bu örgütler ayrı ayrı sektörlerde faaliyette bulunabilir ve çok birimli yapıda olabilirler (Öztaş, 2017b: 82-83). Bu bağlamda uzmanlaşmış yani özselci örgütler faaliyetleri açısından küçük örgütler, genelci örgütler ise yine faaliyetleri açısından büyük örgütler şeklinde ifade edilebilir.

Kurama ait varsayımlardan biri de örgütlerin çevresinde sürekli değişimlerin gerçekleştiğidir. Değişimler neticesinde iki sonuç gündeme gelmektedir: "uyum ve ölüm". Buna göre değişimlere uyum sağlayabilen örgütler yaşamaya devam edecektir.

Bu konu bağlamında kuram içinde sıklıkla ele alınan iki kavram olan örgütlerin yaşı ve büyüklüğü de yine gündeme gelmektedir. Öyleki yaşlı ve büyük örgütlerin bu değişimler sonucu hayatta kalma olasılıkları daha yüksek görülmektedir (Çubukçu, 2018).

**Tablo 1:** Örgütsel Büyüklük ile İlgili Mikro Düzeyde Yapılmış Birtakım Çalışmalar ve Sonuçları

Çalışmalar	Sonuçlar
Talacchi (1960)	Örgütlerin büyüklüğü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki negatif yönlüdür
Camison-Zornova vd. (2004)	Örgütlerin büyüklüğü ile inovasyon arasındaki ilişki pozitif yönlüdür.
Bidwell ve Briscoe (2010)	Çalışanlar kariyerlerine büyük örgütlerde başlamayı tercih ederler ancak zamanla kariyerlerine daha küçük örgütlerde devam etme eğilimi gösterirler.
Vaccaro, Jansen, Bosch ve Volberda (2012)	Büyük örgütlerin karmaşık yapılarının etkilerini telafi etmesi ve yenilik yönetiminin gelişmesini sağlaması için dönüşümcü liderleri kullanması gerekmektedir.
Kacperczyk (2012)	Daha büyük örgütlerin çalışanları daha az girişimci eylemlerde bulunmaktadır. Öte yandan büyük örgütlerde çalışanların küçük örgütlerde çalışanlara göre örgüt içi fırsatları değerlendirme eğilimleri daha yüksektir.
Real, Roldan ve Leal (2014)	Girişimci yönelimli olmak ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki büyük firmalarda daha yoğun olarak gözlemlenmiştir.
Andrews (2016)	Örgütlerin büyüklüğü ile örgütlerin sosyal sermayesi arasındaki ilişki negatif yönlüdür.

Örgütsel büyüklük kavramının bürokrasi ve durumsallık yaklaşımlarındaki yeri örgütler ve yapı ilişkisi ile sınırlıdır. Örgütsel ekoloji kuramında ise farklı olarak örgütsel büyüklük örgütün dışında gerçekleştiği varsayılan değişimler ile

incelenmiştir. Buna göre büyüklüğün birtakım getirileri ve götürüleri söz konusudur. Ancak ekoloji kuramının belirlenimci bir duruş sergilemekte, yönetim faaliyetinin etkisini önemsememektedir. Ancak örgütler büyüklüklerini belirli meseleleri manipüle etmek için kullanarak birtakım avantajlar da elde edebilirler. Bu nedenle örgütün büyüklüğünün indirgemeci bir yaklaşımla da incelenmesi gerekmektedir.

Örneğin çevresel değişimler ve örgütsel büyüklük ilişkisi böyle bir yaklaşımla tekrar ele alındığında örgütün eylemleri önem kazanacaktır. Bu bağlamda ifade edilebilir ki büyük örgütler küçük olanlara kıyasla daha fazla kaynağa sahiptirler. Değişimler karşısında bu kaynak fazlalığı stratejik değişimlere olanak sağlar. Başka bir ifade ile kaynak fazlalığı örgütlere esneklik kazandırır ve böylece yeni stratejiler geliştirmek, yeni ürünler denemek (Josefy vd., 2015 :741) ve yeni pazarlara girmek daha kolay gerçekleşir hale gelir (Josefy vd., 2015 :741; Fuentelsaz vd., 2002: 259).

Büyük bir örgüt olmanın bir diğer avantajı da örgütün hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişme çabası sırasında ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki örgütlerin büyüdükçe ve aynı zamanda yaşlandıkça diğer örgütlere benzeyerek ya da onlarla ve genel beklentilerle uyumlu halde çalışarak meşruiyet kazanırlar. Bu durum örgütlerin elde etmek istedikleri kaynaklara erişim konusunda onlara avantaj sağlar. Diğer taraftan meşruiyet ile de ilişkilendirilebilir bir diğer önemli husus örgütlerin büyüdükçe medyada daha fazla yer buluyor olmaları ve itibarlarının daha fazla artma olasılığıdır. Bu durum örgütler için bir baskı oluşturabilir çünkü daha fazla göz önünde bulunmak daha fazla dikkat gerektirmektedir. Ancak diğer taraftan bu durum kaynaklara erişim konusunda örgütlere birtakım fırsatlar da sunmaktadır (Josefy vd., 2015: 743-745).

İhtiyaç duyulan kaynakları elde etme sürecini kolaylaştıran bir diğer husus da örgütlerin sahip olduğu ilişki ve ağlardır (Lavie, 2006: 649). Bu durumda daha büyük örgütlerin ilişki ve ağ yoğunluklarının daha fazla olması nedeniyle (Demirkan vd., 2013: 1485) ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay ulaşması beklenir.

Büyük olmanın örgüte sağladığı faydalar konusu içinde bir işletme düzeyi stratejisi olan maliyet liderliği stratejisi de ele alınabilir görünmektedir. Maliyet liderliği stratejisinde elde edilmek istenen sektördeki diğer firmalara göre daha düşük maliyetlerdir. Bu bağlamda daha büyük örgütlerin daha fazla üretim yapma kapasitesi ve tedarikçiler vb. ile ilişkilerdeki pazarlık gücü sebebiyle sürdürülebilir rekabet

avantajını elde etme konusunda daha avantajlı oldukları ileri sürülebilir. Rekabet avantajı ve örgütsel büyüklük mevzu bahis iken ifade edilmesi gereken bir diğer bulgu da sektördeki en büyük firmaların çeşitli avantajlar elde etmek ve birtakım maliyetleri ertelemek için siyasi stratejiler geliştirmeleridir (Schuler, 1996). Bu strateji geliştirme kabiliyeti büyük olmanın bir başka avantajı olarak ifade edilebilir görünmektedir.

Örgütsel büyüklük incelenirken daha büyük bir örgüt olmanın daha fazla getirisi olacağı yönünde bir resim oluşmuş gibi görünmektedir. Ancak durum tam olarak böyle değildir. Büyük bir örgüt olmanın birtakım dezavantajları ve küçük bir örgüt olmanın da birtakım avantajları bulunmaktadır.

Daha önce ifade edildiği gibi büyük örgütler medyada daha fazla yer bulmaktadırlar. Avantaja çevrilebilir bir durum olması yanında bu durumun bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Daha büyük ve aynı zamanda daha yaşlı firmaların medya tarafından destek bulması daha güç olabilmektedir. Bunun temel nedeni olarak köklü tarihleri ve çevresiyle kurdukları daha yoğun ilişkileri nedeniyle bu firmalardan beklentilerin daha yüksek olmasıdır. Aynı zamanda bu durum potansiyel bir tehlike içermektedir. Bu örgütlerin medya değeri taşıması bu firmalar için ortaya çıkacak birtakım yanlış haberlere neden olabilmektedir (Deephouse, 1996: 1034).

Büyük firmalardan beklentilerin yüksek olması sadece medya açısından değil paydaşlar açısından da firma üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Büyük firmaların rekabet ederken veya karar alırken beklenenin dışında davranması firmaların paydaşlar nezdinde olumsuz algılanmasına neden olabilir. Bu nedenle küçük olanlara kıyasla büyük firmaların belirli standartların dışında davranması firmaya daha fazla zarar verebilir sonuçlara neden olabilmektedir (Chen ve Hambrick, 1995: 475).

Büyük olmanın dezavantajları hususunda Das, Sen ve Segupta'nın (1998) çalışması da incelenebilir bir çalışmadır. Çalışmaya göre teknolojik ortaklıklar incelendiğinde büyük firmalar kaynak yani teknoloji açısından iş ortaklıkları kurdukları küçük firmalara bağımlı görünmektedirler. Bu durum da küçük firmalara belirli konularda pazarlık yapma açısından avantaj sağlamakta dolayısıyla bu firmaların pazarlık gücünü arttırmaktadır. Diğer taraftan belirtmek gerekir ki küçük firmaların büyük olanlara kıyasla daha fazla karlılığa sahip olması da borsada küçük teknoloji firmalarının büyük olanlara kıyasla daha fazla pozitif tepki almasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan küçük bir firma olmanın bir takım avantajlarına da değinmek gerekmektedir. Mevcut işleyişte hem büyük firmalar hem de küçük firmalar birtakım geleneksel bariyerlerle karşılaşmaktadırlar. Büyük firmalar sahip oldukları kaynakların gücü ile hem bu bariyerleri aşmaya hem de sektörün sunduğu fırsatlardan yararlanmaya çalışırlar. Küçük firmalar açısından bakıldığında ise endüstri yoğunluğu, dikey bütünleşme ve ürün farklılaşması gibi bariyerler küçük firmalarda büyük firmalarda olduğu kadar problem yaratmamaktadır. Bunun yanında küçük firmalar fırsatları değerlendirme konusunda da daha hızlı ve esnek oluşları ve niş alanları daha iyi değerlendirebilmeleriyle daha avantajlı görünmektedirler (Dean vd., 1998: 723-724).

Örgütsel büyüklük kavramı ile ilgili geçmişte yapılan çalışmaların incelenmesinin yanında büyük örgütlerin güncel rakamları ile ilgili birtakım incelemeler yapmanın ve bu incelemeler hakkında birkaç yorum getirmenin çalışma açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle Tablo 2 oluşturulmuştur. Tablo 2’de piyasa değeri açısından güncel en büyük 11 şirket ve bu şirketlere ait piyasa değerleri, toplam satışlar ve çalışan sayısı verileri yer almaktadır. Şirket sayısının 10’dan 1 fazla olmasının nedeni Visa firmasının çalışma açısından kullanışlı veriler sunmasıdır.

Büyüklük kriterlerinin genellikle çalışan sayısı, piyasa değeri, faaliyet büyüklüğü gibi terimlerle ölçüldüğü ifade edilmişti. Ancak büyüklük için baz alınacak kıstas bu belirtilenler dışında araştırmacıya, konuya vb. bağlı olarak da değişebilir. Örneğin itibar açısından dünyanın en büyük 10 şirketi büyüklüğe yeni bir boyut kazandırabilir. Tablo 2 oluşturulurken büyüklüğün ölçüsü olarak sıklıkla kullanılan piyasa değeri, toplam satışlar ve çalışan sayısı verileri kullanılmıştır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler büyüklük ile ilgili algıları değiştiriyor görünmektedir. Bu hususta ele alınabilir ilk kavram çalışan sayısıdır. Daha önceleri sıklıkla büyüklük ile eşleştirilen çalışan sayısı ile diğer büyüklük kriterleri arasındaki korelasyon günümüzde düşüş göstermektedir (Josefy vd.,2015: 717-718). Örneğin en çok çalışana sahip Amazon piyasa değeri açısından kendisinden daha az çalışan Apple ve Microsoft’un gerisinde kalmıştır. Yine görece daha az çalışana sahip Facebook ve Tencent Holdings kendisine ilk on içinde yer bulmuştur. Diğer taraftan Visa şirketi ile Johnson & Johnson şirketi piyasa değeri açısından birbirine yakın iki şirket olmasına

rağmen çalışan sayısı açısından beklenen gibi birbirine yakın değildir. Aksine Johnson & Johnson şirketi çalışan sayısı bakımından Visa şirketinden yaklaşık 8 kat daha büyüktür.

**Tablo 2:** Piyasa Değeri Açısından En Büyük 10 Firma

<b><u>Firma</u></b>	<b>Piyasa Değeri</b>	<b>Toplam Satışlar</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>
<b>Apple</b>	961,3 Milyar \$	261,7 Milyar \$	132000
<b>Microsoft</b>	946,5 Milyar \$	118,2 Milyar \$	144106
<b>Amazon</b>	916,1 Milyar \$	232,9 Milyar \$	647500
<b>Alphabet</b>	863,2 Milyar \$	137 Milyar \$	103549
<b>Berkshire Hathaway</b>	516,4 Milyar \$	247,8 Milyar \$	389373
<b>Facebook</b>	512 Milyar \$	55,8 Milyar \$	35587
<b>Alibaba</b>	480,8 Milyar \$	51,9 Milyar \$	101958
<b>Tencent Holdings</b>	472,1 Milyar \$	47,2 Milyar \$	54309
<b>JPMorgan Chase</b>	368,5 Milyar \$	132,9 Milyar \$	256105
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	366,2 Milyar \$	81,6 Milyar \$	134000
<b>Visa</b>	351,9 Milyar \$	21,3 Milyar \$	17000

**Kaynak:** <https://www.forbes.com>, <https://www.google.com>, <https://www.owler.com>.  
(01.11.2019)

Çalışan sayısı ile diğer büyüklük kriterleri arasındaki ilişki için bir diğer örnek Instagram şirketidir. Instagram 2012 yılında sadece 13 çalışana sahip bir şirketti ve Facebook tarafından 1 milyar dolara satın alındı (wikipedia, 01.11.2019). Kaba bir istatistiki hesapla çalışan sayısı bir önceki örnekte düşük kabul edilen Visa için her 20,7 milyon dolar piyasa değerine karşılık 1 çalışana sahipken, Instagram 2012 yılında her 77 milyon dolar piyasa değerine karşılık 1 çalışana sahiptir. Bu kaba hesapla Visa ile kıyaslanınca Instagram'ın mevcut başarısını neredeyse dört kat daha az çalışanla

gerçekleştirdiği gibi bir sonuca ulaşılmaktadır. Belirtmelidir ki görüldüğü gibi oransal bir hesaplama ile bu sonuca ulaşılmıştır ve diğer değişkenler veri kabul edilmiştir.

Aynı konuda Türkiye örneğinde incelendiğinde de durum benzer özellikler göstermektedir. Örnek vermek gerekirse Borsa İstanbul'da yer alan şirketler arasında piyasa değeri açısından ilk üç sırayı paylaşan şirketler sırasıyla Koç Holding, Garanti Bankası ve TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.'dir. Koç Holding'in piyasa değeri yaklaşık olarak 35,5 milyar TL Garanti Bankası'nın değeri yaklaşık 33 milyar TL Tüpraş'ın değeri ise yaklaşık 29 milyar TL'dir (<https://www.haberturk.com/>). Ancak çalışan sayısı hususunda google.com verilerine göre Koç Holding bünyesinde çalışan kişilerin sayısı 95.920, Garanti Bankası'nın çalışan sayısı 18.428 ve Tüpraş'ın çalışan sayısı 5.244'dür. Görüldüğü üzere şirketlerin piyasa değerleri kısmen birbirine yakındır. Ancak çalışan sayıları birbirine oldukça uzaktır (Google, 01.11.2019).

Büyüküğün ölçüldüğü diğer kavramlar açısından bakıldığında da birtakım uyumsuzluklar göze çarpmaktadır. Örneğin tablodaki verilere göre toplam satışlarda en büyük ikinci olan Bershire Hathaway firması piyasa değeri bakımından toplam satışları kendisinin yarısı kadar olmayan Microsoft firmasının gerisinde kalmıştır. Diğer taraftan çalışan sayısı bakımından da JPMorgan Chase Microsoft şirketinden 100000 çalışanın üzerinde bir sayı üstünlüğüne sahip; toplam satışlarda ise yine JPMorgan Chase 132,9 Milyar dolar ile Microsoft şirketinden yaklaşık 15 milyar dolar daha ileridedir. Ancak piyasa değerleri açısından durum farklıdır ve Microsoft şirketi JPMorgan'ın yaklaşık iki buçuk katı daha büyüktür.

Toplam satışlar diğer bir açıdan akla şirket performansını getirmektedir. Daha önce bu çalışmada değinildiği gibi büyük örgütler kaynaklara ulaşma, siyasi stratejiler geliştirme ve uygulama, maliyet liderliği gibi konularda avantajlı görülmektedir. Ancak yukarıda mukayese edilen veriler birtakım soru işaretleri oluşturmakta ve değişen bir algıya işaret etmektedir. Postmodern yaklaşımlar olarak kabul edilen yalın örgütler (lean organization), küçülme (downsizing), kademe azaltma (delaying), çekirdek yetenek (core competence) ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi yeni yaklaşımlar da bu değişimin işaretleri gibi görünmektedir. Bu nedenle gelecek yıllar örgütler için ideal olan yapılar ve bu yapılarla ilgili genel kabuller bakımından daha fazla değişime gebe gibi görünmektedir.

## 1.2. ÖRGÜTLERDE YAŞ

Örgütsel yaş örgütlerin doğduğu andan şuna kadar hayatta kalmayı başardığı süre olarak ifade edilebilir. Bazı örgütlerin erken yok olması bazılarının ise uzun süreler hayatta kalması örgüt yazını açısından bu konuyu değerli kılmıştır. Örgütsel ekoloji, yeni kuramsal kuram gibi yaklaşımlar içerisinde örgütlerde yaş konusu incelenmiş ve ayrıca konu ile ilgili kuram dışı birçok araştırma da yapılmıştır (Bakker ve Josefy, 2018).

Belirtilmelidir ki örgütsel yaş ile örgütsel büyüklük sıklıkla benzer özellikler göstermektedir (Kacperczyk, 2012: 485). Bu nedenle bu iki konunun bu çalışmada olduğu gibi birlikte ele alındığı çoğunlukla görülmektedir. Örneğin örgütsel ekoloji kuramı altında hem örgütsel büyüklük hem de yaş ile ilgili incelemeler yer almaktadır. Örgütlerin büyüklüğü meselesinde daha önce ifade edildiği gibi geneli ve özeli örgütlere işaret edilebilir. Organizasyonel yaş hususunda ise birbirinden ayrı üç temel yaklaşımdan söz edilebilir: “yenilik, ergenlik ve yaşlılık” sıkıntısı (Keskin ve Kıcır, 2020).

Yenilik sıkıntısı yeni kurulan örgütlerin daha eski olanlara kıyasla kapanma ihtimallerinin daha fazla olacağı tezine dayanmaktadır (Sargut, 2015: 162-163; Carroll ve Delacroix, 1982). Bu aynı zamanda yaşça büyük örgütlerin kapanma olasılığının da daha düşük olduğu anlamına gelmektedir (Evans, 1987: 579-580; Levinthal, 1991: 415-418). Bunun nedeni yeni kurulan örgütlerin başlangıçta yaşadıkları sıkıntılardır.

Yeni örgütler hem iç hem dış meselelerinin düzene girmesi için zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni örgütler görev ve uygulamaların kanıksanması, örgütün diğer örgütler ile ilişkileri, örgütün tanınması, ihtiyaç duyulan kaynakların temini gibi problemler ile karşılaşmaktadırlar (Sargut, 2015: 162-163). Stam ve Elfring'in (2008) çalışmasına göre de yeni örgütler ilk etapta kaynaklara erişim konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu bulgular diğer taraftan yaşça büyük örgütlerin görece kaynaklara daha kolay ulaştığı ifadesini de desteklemekte ve daha büyük örgütlerin kaynaklara daha kolay ulaşabildiği bulguları ile de ortak özellik göstermektedir.

Yeni örgütlerin yaşadığı temel problemlerden biri de meşruiyet sıkıntısıdır. Buna göre yeni örgütler kurulduklarında henüz meşruiyete sahip olmadıkları için



belirli bir süre kapanma problemleri ile daha sık karşılaşmaktadırlar. Konu itibar açısından değerlendirildiğinde ise yeni kurulan kurumların itibarlarının zarar görmeye daha müsait olduğu söylenebilir. Ancak belirtilmelidir ki yapılacak güçlü bir anlaşmanın küçük bir kurumun itibarına etkisi yaşlı ve köklü bir kurumun itibarına etkisine göre daha pozitif olacaktır. Bu nedenle yeni örgütlerin itibarlarının genel itibarıyla bir hassasiyete sahip olduğu ve pozitif ve negatif etkilerden daha çabuk etkileneceği daha doğru bir çıkarım gibi görünmektedir (Bakker ve Josefy, 2018).

Diğer bir örgütsel ekoloji yaklaşımı ise ergenlik sıkıntısı şeklinde adlandırılabilir. Ergenlik sıkıntısı yaşayan örgütler için belirli bir dönemde kapanma sıkıntısının en yüksek olduğu önermesine dayanır. Buna göre örgütlerin faaliyete başladıkları andan itibaren kapanma olasılıkları önce artar sonra azalır. Bunun nedeni örgütler faaliyetlerine başlarken belirli bir kaynağa sahiptirler. Ancak zamanla bu kaynak tükenir ve ergenlik problemi denilen bu safha ile karşılaşılır (Keskin ve Kıcırcı, 2020). Örgütler hayatta kalabilmek için bu sıkıntılı dönemi aşmalıdır. Eğer bu dönem geçilirse örgüt baskıdan kurtulmuş olur ve örgütün kapanma olasılığı düşer.

Örgütsel ekoloji ile ilgili bir diğer mesele de yaşlılık sıkıntısıdır. Yaşlılık sıkıntısının temelini oluşturan sebep ise örgütlerin yaşlandıkça giderek artan yerleşik davranışları gibi görünmektedir. Buna göre örgüt çevresi tarafından tanınmış ve kaynak tahsisinde sorun yaşamıyor olabilir ancak bu durum örgütün tanındığı şeklin dışında davranmasını ve kurmuş olduğu kaynak ilişkilerini değiştirmesini engelleyici bir etki yaratmaktadır (Öztaş, 2017b: 78). Öyle ki yaşlılık sıkıntısının temel tezi de çevrenin sürekli değiştiği var sayımı ile yaşları artan örgütlerin uyum sıkıntısı yaşadığı yine bu nedenle verim ve performans düşüklüğü ile kapanma tehlikesi ile karşılaştıklarıdır (Öztürk, 2018).

Örgütlerin yaşlandıkça çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı uyum sorunu yaşamalarının nedenleri hem içsel hem de dışsal olabilir. Kurucuların muhafazakar tutumları, örgüt içi çalışanların değişime direnç göstermeleri gibi sebepler içsel; örgütler arası anlaşmalar, devlet ile girilen ilişkiler, dış paydaşların tutumu gibi sebepler de değişimi zorlaştıran dışsal sebepler olarak örnek gösterilebilir (Aldrich ve Auster, 1986: 167-173). Diğer taraftan Sørensen ve Stuart'ın (2000) çalışması bulguları da yaşlı örgütlerin uyum sorunlarının nedenleri hakkında bir başka alternatif açıklama sunmaktadır: Çalışmaya göre firma yaşı arttıkça inovasyon oranı

artmaktadır. Ancak bu artışın aksine inovasyonların çevrenin değişen taleplerine uyması hususu firmanın yaşı ilerledikçe etkililiğini yitirmektedir. Diğer bir ifade ile firma yaşılandıkça inovasyon niceliksel olarak artmakta ancak niteliksel olarak yetersiz kalmaktadır Hansen (1992) ile Coad, Segerra ve Teruel'in (2016) alışmaları da firma yaşı ile inovasyon arasındaki bu ilişkiyi destekler nitelikte sonuçlar sunmaktadır.

Özetle örgütlerin doğumundan itibaren geçirdikleri sürenin örgütler açısından birtakım avantaj ve dezavantajlara sahip olduğu söylenebilir. Genel bir yaklaşımla ifade edilebilir ki örgütler büyüdükçe ve yaşılandıkça bulunduğu çevrede baskın bir hal olarak avantajlı konuma gelirler. Ancak diğer taraftan örgütler yaşılandıkça değişen durumlara karşı reaksiyon gösterme konusunda kabiliyetlerini yitirmeye başlarlar (Rossi, 2016: 218). Yapılan çalışmalarda ulaşılan büyük firmaların bir takım faydalar için siyasi stratejiler kullanmaları (Schuler, 1996), yaşıca küçük örgütlerin daha esnek oluşu ancak yeni pazarlara giriş konusunda problem yaşamaları (Lee ve Paruchuri, 2008: 1180-1184), küçük örgütlerin inovasyon faaliyetlerinin büyük olanların inovasyon faaliyetlerine kıyasla daha az ancak çevre ile uyum konusunda daha efektif oluşu (Kotha, Zheng ve George, 2011) gibi bulgular yukarıda işaretilen büyük örgütlerin çevrede baskın olmalarını ancak aynı zamanda kendini değiştirme konusunda da güçlük yaşamalarını destekler niteliktedir.

## 2. BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYE

#### 2.1. SOSYAL SERMAYENİN TARİHİ

Sosyal sermaye kavramı 1990'lardan sonra yoğun ilgi görmeye başlamıştır bir kavramdır. Bu yıldan sonra kavram ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça artmıştır. (Akçomak, 2011: 2, Poder, 2011: 341). Öyle ki sosyal sermaye kavramı anahtar kelime olarak 1981'den öce yaklaşık 20 kere kullanılırken, 1991 ile 1999 yılları arasında 1000'den daha fazla kez kullanılmıştır (Field, 2006: 5). 90'lı yıllardan önce kavram daha az kullanılmış olmasına rağmen kavramın popülerleşmesini sağlayan çalışmalar Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam tarafından 70'li ve 80'li yıllarda yapılmıştır. Kavramın tarihinin ise daha eski zamanlara dayandığı düşünülmektedir (Aydın, 2016: 23).

John Field'e (2006) göre sosyal sermayenin öncü isimlerinden Putnam'ın ilgilendiği konular yeni değildir aksine Alexis de Tocqueville, Emile Durkheim, Max Weber vb. 19. yüzyıl düşünürlerinin görüşlerini yansıtmaktadır. Ögüt ve Erbil'de (2009) sosyal sermayeyi incelerken kavramın literatürde kullanımından önce bir anlamsal geçmişi olduğunu ifade etmiştir. Buna göre sosyal sermaye tarihi Adam Smith, Karl Marx, Max Weber gibi büyük düşünürlere dayanmaktadır. Bu düşünürler eserlerinde sosyal sermaye kavramını kullanmamış olsalar da kavramın anlamsal gelişimine sosyolojik faktörlerin ekonomik süreçler üzerinde etkili olduğunu düşünmeleri ile katkı sağlamışlardır.

Örneğin Adam Smith Ulusların Zenginliği adlı kitabında bazı ekonomik olmayan fenomenleri sosyal onay ile açıklamaktadır. Smith küçük dini mezheplerin yayılmasının sosyal etkileri üzerine tartışırken, ahlaki davranışları başkaları tarafından onaylanma isteğinin etkilendiğini öne sürmektedir. Böylece ahlaki davranış onayı alınan grubun itibar gücü ile korunur ve böylece genel olarak bilinir hale gelir. Topluluk insanlar arasında ilişki ağı sağlayarak düzenli ve muntazam bir ahlak oluşturur. Bu analizin temelinde yatan düşünce Bruni ve Sugden'e göre sosyal sermaye teorisine çok benzerdir. İlişki ağlarının sosyal sermaye teorisindeki gibi bilgi transferi sağlayan bir kanal oluşturduğu vurgulanmaktadır. Ancak ek olarak bu ilişki ağlarının

onay ve onaylanmamaya karar verdiği de vurgulanmaktadır (Bruni ve Sugden, 2000: 32-35).

Diğer taraftan ise Weber'in "Kapitalizm Ruhunu ve Protestan Ahlakı" adlı kitabında sosyal sermayenin oluşumunu destekleyecek yaklaşımlar bulmak m¼mk¼nd¼r. Örneğin ilişkiler ağının varlığı, bu ağların bilgi akışına olanak sağlaması ve girişimciliği desteklemesi, böylece ekonomik gelişime katkıda bulunması bu desteğe örnek oluşturabilir (şan ve şimşek, 2011: 92-93). Diğer taraftan kitapta yer alan "...borcunu söz verdiği zamanda, tam vaktinde ödediği bilinen kişi, arkadaşlarının gereksinim duymadıkları her parayı her zaman ödünç alabilir" yaklaşımı sosyal sermayenin bir unsuru olan güveni ilişki ağında ele alması ile önem arz edebilir. Ya da "saygınlık kredi getirdiği için yararlıdır" c¼mlesi sosyal sermaye için anlamlı bir ifade olarak değerlendirilebilir (Weber, 2017: 21-23). Ancak belirtilmelidir ki diğer araştırmacılar gibi Weber'de ilişkilerin sadece ekonomik sonuçları üzerinde durmuş, diğer olası sonuçları üzerinde bir öneride bulunmamıştır (şan ve şimşek, 2011: 93).

Literat¼r de farklı bilgilere rastlamak m¼mk¼n olsa da sosyal sermaye kavramını ilk olarak kullanan kişi 1916 yılında kırsal bir Batı Virginia topluluğunun "sosyal sermaye" gelişimine ilişkin bir yazı yazan Lyda Judson Hanifan'dır. Hanifan ilgili yazısında iyi niyet, dostluk, karşılıklı sempati ve sosyal ilişki gibi kavramlara dikkat çekmeye çalışmıştır (Farr, 2004: 11). Hanifan'dan sonra sosyal sermaye kavramı uzunca bir zaman sonra 1946'da Seeley ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. Daha sonra kavram 1960'lı yıllarda James Jacop, 1970'lerde Glen Loury tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramın akademik olarak kabul¼ ve bug¼nk¼ anlamını kazanmasını sağlayan kavramı 80'li yıllarda kullanan Bourdieu ve Coleman'dır. 90'larda ise Putnam ile kavram daha fazla geçerlilik kazanmıştır (Özdemir, 2007: 12-13).

Diğer taraftan kişilerden bağımsız olarak sosyal sermaye kavramının ortaya çıkışı hakkında genel bir çerçeve sunulmasının kavramın açıklanabilmesi açısından kolaylık sağlayacağı d¼ř¼n¼lmektedir. Kavramın ortaya çıkış süreci şöyle özetlenebilir: Geçmişte sosyal bilimciler farklı bölgelerin farklı gelişmişlik düzeylerinin nedenini açıklarken ilk önce teknoloji, fiziksel sermaye gibi somut kavramlar üzerinde durmuşlardır. Ancak zamanla bu kavramlar gelişmişlik düzeylerindeki farklılığı açıklamak için yeterli olmamış ve ekonomistler entelekt¼el

sermayeyi bu boşluğu doldurması için kullanmışlardır. Ancak zaman ilerledikçe sadece entelektüel sermayenin değil, kültürel faktörlerin de önemli olduğu görülmüştür. Kültürel ve sosyal bileşenlerin öneminin fark edilmesi ve bu farklılıkları açıklamak için sürece dahil edilmesi sosyal sermayenin doğuşuna neden olmuştur (Bhandari ve Yasunobu, 2009). Başka bir ifade ile fiziksel ve entelektüel sermaye ekonomik aktörlerin büyümek ve gelişmek için birbirleri ile etkileşime girdikleri ve organize olduklarını açıklamak için yetersiz kalmıştır. Böylece “eksik halka” olan sosyal sermaye kavramı doğmuştur (Grootaert, 1998: 1).

## **2.2. SOSYAL SERMAYENİN SERMAYE KAVRAMI VE DİĞER SERMAYE TÜRLERİ İLE İLİŞKİSİ**

Lin sosyal sermayenin daha iyi anlaşılması için sermaye kavramının üzerinde durulması gerektiğini ifade etmiştir (Lin, 2001a: 4). Lin için sosyal sermaye bir sermaye türüdür. Ancak Arrow (1999) ise sosyal sermayenin bir sermaye türü olup olmadığı konusunda bir anlaşma olmadığını ifade etmiş, Slow ise sosyal sermayeyi bir sermaye türü olarak kabul etmemiştir (akt. Eşki, 2009: 73). Duruma genel olarak bakıldığında bir kesim sosyal sermayenin bir sermaye türü olmadığını düşünürken, bir başka kesim sosyal sermayeyi bir sermaye türü olarak kabul etmektedir. Bu nedenle sosyal sermaye kavramını daha iyi ele alabilmek için hem sosyal sermaye ile sermaye kavramı arasındaki benzerlik hem de sosyal sermaye ve diğer sermaye türleri arasındaki farklılık bu bölümde incelenmeye çalışılacaktır.

İlk olarak sermaye kavramının açıklanması için ise fiziksel sermaye kavramının incelenmesi anlamlı olacaktır. Bunun nedeni her ne kadar günümüzde sermaye genel olarak fiziksel, beşeri ve sosyal olarak üçe ayrılarak incelense de sermayenin türleri arasında ilk olarak ortaya çıkan ve uzun süre sermaye denince akla gelenin fiziksel sermaye kavramı olmasıdır.

Fiziksel sermaye kavramının kökleri Marx’a kadar uzanır. Bu nedenle sermaye konusu Marx’ın sermaye yaklaşımı ile incelenebilir. Marx’a (2017) göre kısaca sermayenin başlangıcı ticarettir ve sermayenin ilk tezahür şekli paradır. Kapitalistler ticaret ile parayı dolaşıma sokarlar ve bu sayede sürekli kar yaratırlar. Kar diğer bir ifade ile yaratılan değer fazlası da birikerek sermayeyi oluşturur. Sermaye aynı

zamanda baskın sınıfın yatırım süreci olarak da değerlendirilebilir. Yatırım ileride artık değere dönüşür ve sermayeye katılır (Lin, 2001b: 3-6). Bu yaklaşımla sermaye oluşurken önce bir faaliyette bulunmak gerekir; buna gayret de denebilir ve ticaret örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan sermayeyi oluşturacak artık değeri somutlaştıran bir unsur gerekir, örneğin para. Sermaye ise bu unsurların birikimi ile oluşur. Sermaye tekrar dönüşüme girebilir ve sahibi olan kişi için daha fazla kazançla sağlanır.

Arrow'un (1999) görüşü Marx'tan hareketle ulaşıldığı düşünülen bu sonuçlarla benzerlik gösterir. Arrow sermayenin üç tür özellik gösterdiğini ifade etmektedir. Bunlardan ilki sermayenin gelecekte sağlayacağı düşünülen fayda için bugünden girişilen bir çabanın olduğudur. İkincisi ve üçüncüsü ise sermayenin zaman içinde artabilir ve başkasına devredilebilir olduğudur.

Sermaye için değinilen özellikler sosyal sermaye için de geçerli midir? Örneğin fiziksel sermaye için süreçte bir faaliyet diğer bir ifade ile bir gayret gerekir. Sosyal sermaye için bir gayrete girişilebilir mi? Veya sosyal sermaye devredilebilir mi? Woolcock'a (1998) göre sosyal sermaye genellikle miras olarak aktarılır ancak bunun yanında kişiler sosyal sermayeyi elde etmek için bir gayrete de girişirler. Belirtilmelidir ki Woolcock bu ifadeyi sosyal sermayenin de fırsat maliyeti olduğunu belirtmek için kullanmıştır. Ancak bu ifadeden ayrıca sosyal sermaye için gayrete girişilebileceği ve "miras olarak aktarılabilirliği" yargısından devredilebilir olduğu sonucu da çıkarılabilir. Akçomak (2011) da bir dükkan sahibinin dükkanı devretmesi sonucunda devir alan kişinin eski ilişkilerden kısmen de olsa yararlanabileceğini dolayısıyla sosyal sermayenin kısmen devredilebileceğini ifade etmiştir.

Diğer taraftan İtalya'daki bir bölgenin diğerine göre daha gelişmiş olmasının nedenini sosyal sermayeye bağlayan Putnam'ın (1993) çalışması düşünüldüğünde sosyal sermayenin unsurları bir bölgede diğerine göre daha fazladır. Öyleki diğerine göre sosyal sermayesi fazla olan bölgenin varlığı sosyal sermayenin diğer sermaye türleri gibi zamanla artabilir olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu çalışma sosyal sermayenin bir kazanç dönüşebildiğini gösterir niteliktedir. Bunun yanında Bourdieu'in (1986) sosyal sermaye dışarıda kalan grup için dışsallık yaratır tezi de sosyal sermayenin dışsallığa uğramayan grup için faydaya dönüşebildiğini destekler görünmektedir.

Açıklama çabasına girilen, gelecekteki getiri için bilinçli çaba, birikebilirlik vb. benzerliklerden dolayı sosyal sermaye onu sermaye olarak niteleyen birçok özelliğe sahiptir. Sosyal sermayenin kapitalizasyonu, yeterli akıl yürütmeye dayanır. Sosyal sermayeyi, sosyoloji ve ekonomiyi bir araya getiren bu kadar geniş bir insan grubuna çekici kılan sermaye terimi olduğunu belirtmekte de fayda vardır (Bhandari ve Yasunobu, 2009)

Sosyal sermaye bir sermaye türü müdür? Sermaye olmak için gereken özellikler sosyal sermayede mevcut mudur? Yukarıda bu sorulara cevap verilmeye çalışılmıştır. Aşağıda ise sosyal sermayenin hangi özellikleri itibariyle diğer sermaye türlerinden farklılaştığı kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Sermaye literatürde genellikle üç tür olarak ele alınır. Bunlar fiziksel sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermayedir. Çalışmada beşeri sermaye kavramına değinilmediği için kısaca açıklamanın uygun olacağı düşünülmektedir. Beşeri sermaye kişinin biyolojik yeterliliği ve üretim süreçleri hakkında kendini geliştirme düzeyi ile ilgilidir. Beşeri sermaye kişinin bilgisi, becerisi, tecrübesi vb. kavramlarla betimlenebilir (Keskin, 2011: 128-129). Diğer bir ifade ile beşeri sermaye direk üretimi etkileyecek bir yatırım olarak görülür ve tek bir bireye aittir (Burt,2003: 14-15). Bu özelliği ile beşeri sermaye fiziksel sermaye ile benzer özellik gösterirken sosyal sermayeden farklılaşır. Diğer bir ifade ile sosyal sermaye bir süreç gerektirir ve müşterek bir çaba ile oluşur. Bu nedenle fiziksel ve beşeri sermaye kadar doğrudan bir süreç değildir. Sosyal sermayeyi diğer sermaye türlerinden ayıran farklı bir özellik de sosyal sermayenin özel mülkiyete ait olmamasıdır (OECD, 2001: 39-43). Sosyal sermaye ilişkisel olması nedeniyle en az iki bireye ait bir olgu olarak görülür (Grootaert ve Bastelaer, 2001: 7).

Sosyal sermaye ve diğer sermaye türlerini birbirinden ayıran temel özelliklerden biri de dayanıklılıktır. Fiziksel sermaye dayanıklıdır ancak kullanıldıkça değerini kaybeder. Beşeri sermaye de dayanıklıdır ancak bu sermaye türü de kullanılmadıkça unutulma eğilimindedir çünkü bilgiden, tecrübeden vb. oluşur. Sosyal sermaye ise hassastır çünkü ilişkilere bağlıdır. Diğer taraf hamle yapmasa dahi diğer taraf ilişkiye zarar verebilir. Ayrıca bu nedenden ötürü diğer sermaye türlerine göre daha az güvenilirdir (Akçomak, 2011: 8)

## 2.3. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

Bu bölümde “sosyal sermaye kavramı nedir?” sorusunun cevabı araştırılacaktır. Sorunun daha iyi cevaplandırılabilmesi için sosyal sermaye kavramının gelişiminde katkısı olan, diğer araştırmacıların kavramı açıklamak için çokça başvurdukları kişilerin ve kurumların tanımlarına ve kavrama bakış açılarına yer verilecektir. Öncelikle sosyal sermaye literatürü açısından klasik kabul edilen Bourdieu, Coleman ve Putnam’a özel bir bölümde kısaca yer verilecektir. Sonrasında diğer kişilerin ve kurumların görüşleri genel bir bölümde paylaşılacaktır.

### 2.3.1. Sosyal Sermayenin Klasikleri Açısından Sosyal Sermaye

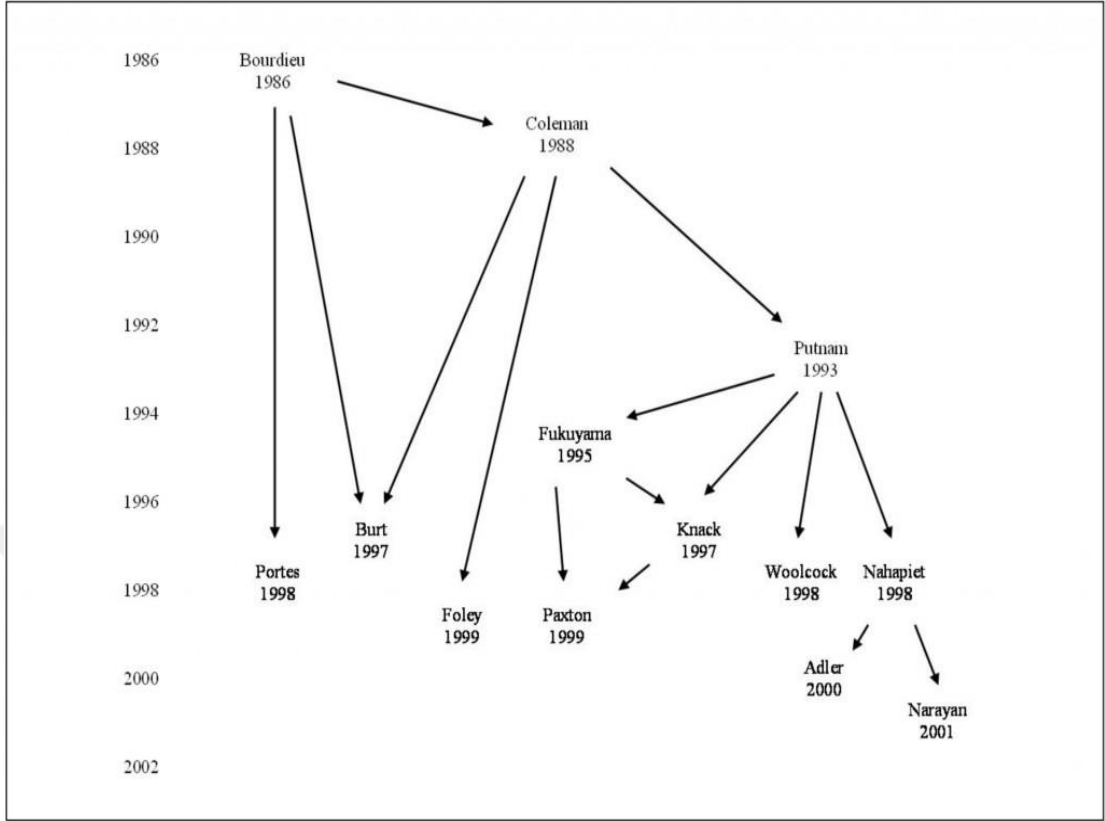
Sosyal sermaye yazını incelendiğinde öncelikle üç ismin öne çıktığı görülür. Bunlar Bourdieu, Coleman ve Putnam’dır. Kavrama katkı sunan, kapsamını genişleten diğer isimlerin de ilk olarak etkilendikleri kişiler olarak bu isimler görülmektedir. Şekil 1’de bu durum sunulmuştur.

Diğer yazarların da kavram için yenilikler getirdikleri ve farklı katkılar sundukları açıktır. Ancak kavram öncülerinin Bourdieu, Coleman ve Putnam olduğunu ifade etmenin yanlış olmayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu bölümde sırasıyla Bourdieu, Coleman ve Putnam incelenecektir.

İlk olarak Bourdieu aşağı yukarı kurumsallaşmış ve uzun süreli tanışıklıkları bir çeşit kaynak olarak yorumlamıştır. Bu kaynağın mevcudiyeti ile henüz yoksa oluşma potansiyeli toplamına sosyal sermaye demiştir. Bu toplam yani sosyal sermaye Bourdieu’nün (1986) kendi kelimeleriyle ilişkideki her bireye kredi hakkı tanıyan bir “ehliyet” sağlar. Bahsi geçen ehliyet bu çalışmada güven veya itibara bağlı bir imtiyaz olarak yorumlanmıştır. Bourdieu’nun sosyal sermaye tanımı ise içinde üç önemli unsur barındırır. Birincisi yukarıda belirtilen aşağı yukarı kurumsallaşmış ve uzun süreli olması beklenen sosyal ilişkilere. Ki bu ilişkiler kişiye diğer katılımcıların sahip oldukları kaynaklara erişim olanağı sunar. İkincisi tüm ilişkiler tarafından üretilen kaynakların miktarıdır. Üçüncüsü ise bu kaynakların kalitesidir (Bhandari ve Yasunobu, 2009).



**Şekil 1:** Çağdaş Sosyal Sermaye Teorisyenleri



**Kaynak:** Claridge, 2004: 21

Bourdieu'nün bakış açısından sosyal sermayeyi anlamak için asıl meselesinin sosyal sermaye değil toplumsal dünya olduğunu da göz önünde bulundurmak gerekir. Bourdieu toplumsal dünyayı anlamak için sermaye türlerini önemli birer araç olarak görmektedir (Eşki, 2009: 9). Bu doğrultuda insanların sahip oldukları sermaye birikir ve seviyesine göre sosyal sınıfları oluşturur (Özdemir, 2007: 14). Bu nedenle Bourdieu'ye göre sosyal sermaye imtiyazlı sınıfa aittir. İmtiyazlı sınıf imtiyazlı olmayı sürdürebilmek için sosyal sermayeyi kullanır (Field, 2006: 27) ve böylece sosyal sermaye toplumda eşitsizliğe yol açar (Yarçı, 2011: 132).

Coleman (1988) ise sosyal sermaye yaklaşımını açıklamadan önce iki ana akım düşüncüyü eleştirmiştir. İlki sosyologların aktörleri görmezden gelerek sosyal bağlamı merkez alan düşünceleridir. İkincisi ise ekonomistlerin sosyal bağlamı görmezden gelerek insanı güdüleyen düşüncenin her durumda kar maksimizasyonu sağlamak olduğu varsayımıdır. Coleman'ın sosyal sermaye kavramına yaklaşımı iki ana akımda eleştirdiği noksanlıkları giderir. Ona göre sosyal sermaye sosyal yapı içerisinde belirli aksiyonlara olanak tanır. Diğer bir ifade ile Coleman'ın sosyal sermaye yaklaşımı hem

kar maksimizasyon güdüsünün hem de sosyal bağlamın kabulünü taşır. Dolayısıyla bu iktisadi ve sosyolojik temelleri olan yeni bir yaklaşım sunmak olarak algılanabilir. “Bu tür bir yaklaşım genellikle “rasyonel tercih teorisi” şeklinde adlandırılmakta ve Neo-klasik bireysel rasyonalite ilkesi ile insani eyleminin sosyal bir kapsam içerisinde gömülü olduğu fikrine dayalıdır” (Özcan, 2011: 15).

Coleman’a (1988) göre sosyal sermayenin varlığı fiziksel sermaye gibi net değildir. Buna rağmen sosyal sermayede tıpkı fiziksel sermaye gibi pozitif sonuçlar doğurabilir. Yatırım yapılırsa karşılığı alınabilir. Kullanıldığında elde edilmesi arzulanabilir bir sonucun maliyetini düşürebilir (Akçomak, 2011: 12). Örneğin Coleman’a (1988) göre mevcut iki gruptan güven ilişkileri daha yoğun, bir başka ifade ile sosyal sermayesi daha yoğun olan grubun güven ilişkileri daha düşük ya da olmayan gruba göre başarılı olma kabiliyetlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Öyle ki Coleman çalışmasında sosyal sermayeyi eğitim kurumları içinde ve aile ile toplumun sahip olduğu bir sermaye çeşidi olarak incelemiş, sosyal sermayenin öğrencilerin okulu bırakma davranışlarını azalttığını gözlemlemiştir. Bu sonuç diğer taraftan Coleman’a göre sosyal sermayenin entelektüel sermayeyi desteklediğinin göstergesidir

Putnam ise (1993) sosyal sermaye ile ilgili ilk makalesinde İtalya’nın farklı bölgelerinin gelişmişlik düzeyi farklılıklarının nedenini incelemiştir. Çalışma sonucunda görece sosyal sermayesi daha yüksek olan kesimin sosyal sermayesi daha düşük olan kesime göre daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşır. Diğer taraftan yazar oluşan ekonomik ve politik sıkıntıların nedenini de azalan sosyal sermaye ile açıklamıştır. Putnam’ın yaklaşımı gösterir ki Putnam sosyal sermayeyi toplum veya topluluklara ait bir kavram olarak görmektedir (akt. Kangal, 2013: 21-26).

Putnam’a (2000) göre sosyal sermaye “karşılıklılık ve güvenilirlik normları ile sosyal ağları meydana getiren bireylerin arasındaki ilişkilerdir”. Kendi tanımına ek olarak ifade edilmelidir ki Putnam sosyal sermayenin birbirinden bağımsız olarak birçok kez yeniden keşfedildiğine değinmiştir. Ancak her bir keşfin içinde barındırdığı ortak özellik sosyal bağların yaşantımıza pozitif etkisi olduğudur. Putnam’da (1996) aralarında sosyal sermaye unsurları oluşmuş bireylerin ortak hedefler için çalışırken daha etkili olacaklarını söyleyerek bu görüşü desteklemektedir. Ancak diğer taraftan bazı sosyal sermaye formları bir kısım ya da bir durum için iyiyken diğerleri için iyi

olmayabilir (Putnam,2001: 41). Buradan sosyal sermayenin dışsallık yaratabileceği sonucuna ulaşılabilir ve bu bir açıdan Bourdieu'nün görüşüne yaklaşmaktadır.

Putnam (2001) sosyal sermayenin nasıl oluşabileceğini de incelemiş sosyal sermayeyi biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayırmıştır. Biçimsel sosyal sermaye adından da anlaşılacağı üzere biçimsel oluşumlar içinde gelişir. Örneğin dernek faaliyetlerini gerçekleştirmek için girilen ilişkiler sırasında oluşan sosyal sermaye. Diğer taraftan biçimsel olmayan sosyal sermaye için ise haftanın birkaç günü birlikte kafeye giden vb. aktivitelerde bulunan arkadaş grubu örnek olarak gösterilebilir. Biçimsel olmayan sosyal sermaye biçimsel olmayan oluşumlar içinde gelişir. Sosyal sermayenin iki formu da ortaklaşa hareket sağlayan ve kazanç getiren ağlar oluşturur.

Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın yaklaşımları birlikte ve derinlemesine incelendiğinde birçok fark göze çarpabilir. Ancak kavramın daha iyi açıklanabilmesi için yaklaşımlar arasındaki iki temel farkın vurgulanmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir: Coleman ve Putnam sosyal sermaye meselesini temelde düzen sosyolojisi açısından ele alırken, Bourdieu çatışma sosyolojisi açısından ele alır (Siisiäinen, 2000). Önceki kısımlarda değinildiği gibi Bourdieu sosyal sermayeyi imtiyazlı sınıfa ait görür. Ancak Coleman sosyal sermayenin daha fakir veya baskın olmayan kişi veya grupların da işine yarayabileceğini ifade etmiştir (Field, 2006). Putnam (1993) ise sosyal sermayenin tüm bir topluluğa fayda sağlayacağını düşünmektedir. Öte yandan ikinci farklılık ise Bourdieu (1986) sosyal sermayeyi bireylere ait görürken, Coleman gruplara (Özdemir, 2007: 16) Putnam ise topluluklara (Kangal, 2013:21) ait görmektedir. Öyleki Coleman'a (1988) göre sosyal sermaye sadece ona yatırım yapanları değil o kişilerin dahil olduğu grubun hepsini etkiler. Ya da tersi olumsuz bir durumda bundan yine grubun hepsi etkilenir. Putnam'a (1993) göre ise sosyal sermayenin seviyesi bir topluluğun gelişmişlik düzeyini etkilemektedir.

Sosyal sermayenin klasikleri açısından mevcut farklılıkların bir tabloda gösterilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Tablo 3'de bu farklılıklar kısaca gösterilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3:** Sosyal Sermayenin Klasikleri Açısından Farklılıklar

	<b>Tanım</b>	<b>Amaç</b>	<b>Analiz Birimi</b>	<b>Yaklaşım</b>
<b>Bourdieu</b> <u>Alan:</u> <i>Sosyoloji</i>	Grup mallarına ulaşımı sağlayan kaynaklar	Ekonomik sermayeyi güvence altına almak	Sınıf rekabeti içerisinde olan bireyler	Çatışma Sosyolojisi
<b>Coleman</b> <u>Alan:</u> <i>Eğitim Sosyolojisi</i>	Birey veya grupların amaçlarına ulaşabilmek için kullanabilecekleri sosyal yapının yönleri	Beşeri sermayeyi güvence altına almak	Aile ve toplum içerisindeki bireyler	Düzen Sosyolojisi
<b>Putnam</b> <u>Alan:</u> <i>Siyaset Bilimi</i>	Ortak yarar için birlikteliği kolaylaştıran güven, normlar ve ilişki ağlarıdır.	Etkin demokrasi ve ekonomiyi güvence altına almak.	Ülke içerisindeki bölgeler	Düzen Sosyolojisi

**Kaynak:** Aydın, 2016: 26; Siisiäinen, 2000

### 2.3.2. Sosyal Sermaye Kavramına Diğer Yaklaşımlar

Sosyal sermaye kavramının gelişimin de klasikler olarak ifade edilen ve sonrasında diğer araştırmacılar tarafından referans alınan isimlerin başında, bu çalışmada da değinildiği gibi Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam gelmektedir. Bu isimlerin dışında Francis Fukuyama, Michael Woolcock gibi isimlerinde kavramın gelişiminde büyük katkıları olmuştur. Diğer taraftan sosyal sermaye kavramı OECD ve Dünya Bankası tarafından da incelenmiş ve bu kurumlar literatüre önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu bölümde sosyal sermaye kavramını daha kapsamlı ele alabilmek için farklı kişilerin ve kurumların sosyal sermaye kavramı tanımlarına ve kavrama yaklaşımlarına kısaca yer verilecektir.

Sosyal sermaye klasiklerinden sonra kavram açısından önemli isimlerden biri de Francis Fukuyama'dır. Fukuyama'ya (2001) göre sosyal sermayenin birçok tanımı bulunmaktadır. Ancak bu tanımların çoğu sosyal sermayenin kendisini tanımlamak yerine gösterenlerini tanımlamaktadır. Fukuyama'ya göre ise sosyal sermaye "iki veya daha fazla birey arasında iş birliğini teşvik eden somutlaştırılmış gayri resmi bir normdur". Bu norm ekonomik açıdan işlem maliyetlerini düşürme potansiyeline sahipken, siyasal açıdan da birlikte yaşamayı teşvik ederek demokrasiyi güçlendirir. Ancak Fukuyama sosyal sermayenin negatif sonuçları olabileceğini de ifade etmiştir. Ona göre sosyal sermaye nefret grupları ya da yerleşik bürokrasiler gibi kötü sonuçlara yol açabilir. Ancak diğer sermaye türleri de kötüye kullanılabilir olduğu için kötüye kullanım sosyal sermaye için de doğaldır. Diğer taraftan Fukuyama'ya göre sosyal sermayeyi üretebilmek için devlet, sivil toplum kuruluşları ve dernekler etkili olabilir. Ek olarak din, küreselleşme, gelenekler vb. sosyal sermaye üretimi için etkili olabilir çünkü sosyal sermaye bu gibi faktörlerin genellikle yan ürünüdür.

Diğer taraftan Woolcock ve Narayan'ın (2000) çalışmasının sosyal sermaye kavramının daha iyi açıklanabilmesi için değer taşıdığı düşünülmektedir. Woolcock'a göre sosyal sermaye "ne bildiğin değil, kimi tanıdığın"dır". Sosyal sermaye zor durumlarda yardım talep edilebilir, etkileşimde bulunulduğunda mutluluk yaratabilir veya kazanç için olanak sağlayabilir değer yaratan ilişkilerdir. Ancak bu ilişkiler aynı zamanda bir sorumluluk gerektirir ve ayrımcılık, yolsuzluk gibi şekillerde kötüye de kullanılabilir ve kaynaklara ulaşımı engelleyebilir. Diğer bir ifade sosyal sermaye hem pozitif hem de negatif sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle pozitif sonuçlar için sosyal sermaye ilişkileri doğru kurulmalıdır.

OECD'ye (2001) göre sosyal sermaye bir şemsiye kavramdır ve bu nedenle tek bir tanımı yoktur. En az dört farklı genel yaklaşımdan söz edilebilir. Bu yaklaşımlar, antropolojik, sosyolojik, ekonomik ve siyaset bilimsel yaklaşım olarak ifade edilebilir. Her bir yaklaşım sosyal sermayeyi farklı şekilde ele almıştır. Örneğin ekonomik yaklaşıma göre sosyal sermaye insanın faydasını maksimize edebilmek için kullandığı bir değerdir. Diğer taraftan sosyolojik yaklaşıma göre sosyal sermaye ele alınırken güven, karşılıklılık normları ve ağlar üzerinde durulur. OECD'nin yayımladığı 2001 yılındaki çalışmada ise sosyal sermaye "gruplar içinde veya arasında iş birliğine olanak sağlayan ortak normlar, değerler ve anlayışlar barındıran ağlar" şeklinde tanımlanmıştır. Çalışmaya göre sosyal sermaye kısmen toplumsal kısmen de bireysel

bir metadır. Barındırdığı karşılıklı ağlar, normlar ve güven duygusu ile kişiler arası iş birliğine olanak sağlayarak toplumsal faydaya imkan sağlar. Öte yandan, sosyal ağlar aracılığıyla bilgiye erişim ve nüfuz bireyler için de fayda sağlayabilir. Ancak sosyal sermaye pozitif dışsallık yaratabileceği gibi kişilerin veya grupların imtiyaz ve hakimiyetini güçlendirerek veya dışlanmasına sebep olarak negatif dışsallık da yaratabilir.

Dünya Bankası yayınlarına göre ise sosyal sermaye, sosyal olan insanı içerdiği için sosyaldır. Ancak dahası bir takım ekonomik etkileri olan etkileşimlerden kaynaklandığı için de anlamı sosyal olmanın yanında onun ötesine geçer (Collier, 1998: 2). Dünya bankası için “bir toplumun sosyal sermayesi, insanlar arasındaki etkileşimi yöneten ve ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunan kurumları, ilişkileri, tutumları ve değerleri içerir. Ancak sosyal sermaye, sadece toplumu destekleyen kurumların toplamı değil, aynı zamanda onları bir arada tutan yapıştırıcıdır” (The World Bank, 1998: 1). Sosyal sermayeye yatırımla ilgili ise Dünya Bankası’nın görüşü Fukuyama’nın görüşü ile benzerlik gösterir. Buna göre sivil toplum kuruluşlarına, yerel yönetimlere, uluslararası STK’lara veya derneklere destek, sosyal sermayeye doğrudan yatırım anlamına gelir. Aynı zamanda oluşturulacak katılımcı süreçler de sosyal sermayeyi destekleyebilir. (Grootaert, 1998: 19)

Yazında sosyal sermaye kavramını inceleyen daha birçok araştırmacıya ve bu araştırmacıların tanımlarına rastlamak mümkündür. Ancak bu tanımların hangi noktada birbirleri ile benzeştiği ya da ayrıldığını Adler ve Known (2002) üç grupta incelemiştir: İçsel, dışsal ve hem içsel hem dışsal. Hem yapılan sınıflandırmayı daha açık göstermek hem de kavramı açıklama çabası içinde daha fazla tanıma yer verme fırsatını kullanmak için Tablo 4 Adler ve Known’un (2002) çalışmalarında kullandıkları bir tablodan faydanılarak oluşturulmuştur.

**Tablo 4:** Sosyal Sermaye Tanımları

<b>Tür</b>	<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
Dışsal Sosyal Sermaye	Bourdieu (1985)	Ortak tanıma ve tanınma ile oluşan az çok kurumsallaşmış ilişkilerin uzun süreli ağına sahip olmak ile ilişkili gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır.
	Baker (1990)	Aktörlerin belirli sosyal yapılardan elde ettikleri ve kendi çıkarları içinde kullandıkları kaynaktır. Bu kaynak kişiler arası ilişki değişimleri ile ortaya çıkar.
	Boxman, De Graaf, ve Flap (1991)	Bize destek vermesi beklenen kişilerin sayısı ve bu kişilerin kullanımında olan kaynaklardır.
	Bourdieu ve Wacquant (1992)	Ortak tanıma ve tanınma ile oluşan az çok kurumsallaştırılmış ilişkilerin uzun süreli ağına sahip olmak ile bir bireye veya bir gruba tahakkuk eden gerçek veya sanal ilişkilerin toplamıdır.
	Belliveau, O'Reilly, ve Wade (1996)	Bireyin kişisel ağı ve seçkin kurumsal bağlantılarıdır.
	Burt (1997)	Finansal ve beşeri sermayesini kullanabildiğin arkadaşlar, meslektaşlar ve daha genel tanıdıklardır.

İçsel Sosyal  
Sermaye

- Portes (1998) Oyuncuların sosyal ağlara ve diğer sosyal yapılara üyeliklerinin sonucu olarak faydalarını güvence altına alma yeteneğidir.
- Knoke (1999) Sosyal aktörlerin diğer sosyal aktörlerin kaynaklarına erişim sağlamak için kuruluşların içindeki ve arasındaki bağlantılarını oluşturma ve seferber etme sürecidir.
- Coleman (1990) Sosyal sermaye işlevi tarafından tanımlanır. Tek bir varlık değil, ortak özellik olarak iki farklı niteliğe sahip çeşitli farklı varlıklardır: Hepsi sosyal yapının bir yönünden oluşur ve bunlar içinde bulunan bireylerin belirli eylemlerini kolaylaştırır.
- Portes ve Sensenbrenner Ekonomik alana yönelik olmasa bile, üyelerin ekonomik hedeflerini ve hedef arama davranışlarını etkileyen bütünlük içindeki eylem beklentileridir.
- Putnam (1995) Karşılıklılık ve güvenilirlik normları ile sosyal ağları meydana getiren bireylerin arasındaki ilişkilerdir.
- Fukuyama (1995) İnsanların gruplar ve kuruluşlarda ortak amaçlar için birlikte çalışabilme yeteneğidir.
- (1997) Aralarında iş birliğine izin veren bir grubun üyeleri arasında paylaşılan belirli bir dizi gayri resmi değerlerin ya da normların varlığıdır.



Hem İçsel  
Hem Dışsal

- Thomas (1996) Sivil toplum içinde kolektif bütün için gelişimi destekleyecek geliştirilmiş gönüllü araç ve süreçlerdir.
- Inglehart (1997) Kapsamlı gönüllü dernek ağlarının ortaya çıktığı bir güven ve hoşgörü kültürü
- Brehm ve Rahn (1997) Toplu eylem sorunlarının çözümünü kolaylaştıran vatandaşlar arasındaki iş birliğine dayalı ilişkiler ağıdır.
- Loury (1992) Piyasada değer verilen becerilerin ve özelliklerin kazanılmasını teşvik eden veya kazanılmasına yardımcı olan insanlar arasında doğal olarak oluşan sosyal ilişkilerdir.
- Toplumumuzda eşitsizliğin devam etmesine sebep olacak kayda değer finansal bir miras kadar önemli bir değer.
- Schiff (1992) İnsanlar arasındaki ilişkileri etkileyen ve üretim veya fayda fonksiyonunun girdileri ya da argümanları olan sosyal yapının bir dizi unsurlarıdır.
- Pennar (1997) Bireysel davranışı ve böylece ekonomik büyümeyi etkileyen sosyal ilişkiler ağıdır.
- Nahapiet ve Ghoshal (1998) Bireysel veya sosyal bir birimin sahip olduğu ilişki ağına yerleşik olan, bu ağdan türeyen ve bu ağ sayesinde kullanılabilir mevcut ve potansiyel kaynakların toplamıdır. Dolayısıyla sosyal sermaye

	hem bu ağı hem de bu ağ üzerinden harekete geçirilebilecek kaynakları kapsar.
Woolcock (1998)	Birinin sosyal ağlarının doğasında olan bilgi, güven ve karşılıklılık normlarıdır.

**Kaynak:** Adler ve Kwon, 2002: 20

Known ve Adler dışsal sosyal sermayeyi bir “bir aktörün diğer aktörler ile sürdürdüğü ilişki” olarak, içsel sosyal sermayeyi ise “bir topluluk içindeki aktörlerin arasındaki ilişkiler” olarak ifade etmişlerdir. Sonuncusu ise her iki özelliği de barındırır. Diğer taraftan çalışmada kullanılan dışsal sosyal sermaye kavramı köprü kuran, içsel sosyal sermaye kavramı ise bağlayıcı sosyal sermaye sınıflaması ile ilişkilendirilmiştir (Adler ve Kwon, 2002: 19-21). Bu ayrım ağlar bölümünde kısaca ele alınacaktır.

#### 2.4. SOSYAL SERMAYE’NİN BELİRLEYİCİ FAKTÖRLERİ

Sosyal sermayenin belirleyici faktörleri için bir uzlaşma yoktur. Bu nedenle bu faktörlerin sayısı çok fazla ve faktörler çok çeşitlidir. Örneğin Aldridge ve Halpern için sosyal sermayenin temel belirleyici faktörleri tarih ve kültür, sosyal yapıların yatay ya da hiyerarşik oluşu, aile, eğitim, inşa edilmiş çevre, ekonomik eşitsizlik, sosyal sınıflar, sivil toplumun karakteri ve gücü, bireysel tüketim ve kişisel değerlerdir. Pantoja’ya göre ise belirleyici faktörler daha farklıdır. Bunlar aile ve akrabalık bağları, siyasal toplum, sosyal normlar ve değerler, siyasal çerçeve, geniş ağlar vb. kavramlardır (akt. Claridge, 2004: 35).

Kaasa ve Parts’a (2007) göre ise sosyal sermaye belirleyicileri sosyal sermayenin boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin formal ağlar söz konusu olduğunda belirleyiciler çok değişkenken, güven kavramını etkileyen belirleyiciler çok kısıtlıdır. Genel olarak değişkenler incelendiğinde ise Flow’un çalışmasına göre yaş, eğitim ve dindarlık en önemli sosyal sermaye kaynaklarıdır. Bu belirleyicileri ise gelir ve cinsiyet izlemektedir.

Stone ve Hughes (2002) ise çalışmasında sosyal sermaye için belirleyici faktörleri beş başlık altında toplamıştır. Bunlar kişisel özellikler, ailenin özellikleri, kaynaklar, değer ve tutumlar ile çevre özellikleridir. Sosyal sermayenin belirleyicileri dışında, çalışmada sosyal sermaye ve sosyal sermayenin çıktıları üzerinde de durulmuş ve bir tabloda bunları kapsamlı şekilde birleştirmiştir:

**Tablo 5:** Sosyal Sermaye, Belirleyicileri ve Sonuçları

Sosyal Sermayenin Belirleyicileri	Sosyal Sermaye		Sosyal Sermayenin Çıktıları
	Güven ve karşılıklılık içinde faaliyet gösteren ağlar	Ağ Özellikleri	
<p><b><u>Kişisel Özellikler:</u></b></p> <p>Yaş</p> <p>Cinsiyet</p> <p>Sağlık</p> <p><b><u>Ailenin Özellikleri:</u></b></p> <p>İlişki durumu</p> <p>Medeni durum</p> <p>Çocuk sayısı</p> <p><b><u>Kaynaklar:</u></b></p> <p>Eğitim</p> <p>İş durumu</p> <p>Konut sahipliği</p>	<p><b>Gayri resmi bağlar:</b></p> <p>Akrabalık</p> <p>Kayın hısımlığı</p> <p>Komşuluk</p> <p>Arkadaşlık</p> <p>İş arkadaşlığı</p> <p><i>Kabul gören güven ve karşılıklılık biçimleriyle nitelendirilmiş.</i></p> <p><b>Genelleştirilmiş ilişkiler:</b></p> <p>Yerel insanlarla</p>	<p><b>Büyüklük ve büyüme potansiyeli:</b></p> <p>Örneğin,</p> <p>Gayri resmi bağ sayısı</p> <p>Kaç tane komşunun şahsen tanındığı</p> <p>İş bağlantılarının sayısı</p> <p><b>Yoğunluk ve yakınlık:</b></p> <p>Örneğin,</p> <p>Aile üyelerinin birbirlerinin yakın</p>	<p><b>Bireysel ve Ailesel Refah:</b></p> <p>Reel gelir</p> <p>Gelişim fırsatı</p> <p><b>Toplum Refahı:</b></p> <p>Toplum sağlığı</p> <p><b>Hayat Dolu Kentsel Yaşam:</b></p> <p>Gönüllülük</p> <p>Toplumun iş birliği</p> <p><b>Komşuluk / Çevre Refahı:</b></p>

<b>Değer ve Tutumlar:</b>	Sivil kuruluşlardaki insanlarla Genel olarak insanlarla	arkadaşlarını tanıması Arkadaşlıklar	Farklılığa tolerans Azalan suç oranı
Farklılığa tolerans Ortaklaşa hedef	Genel olarak insanlarla	Yerelde birbirini tanıma	<b>Siyasi Refah:</b>
<b>Cevre Özellikleri:</b>	<i>Genelleştirilmiş güven ve karşılıklılık ile nitelendirilmiş.</i>	<b>Cesitlilik:</b> Örneğin,	Katılımcı demokrasi Kalite yönetişimi
Kırsal / kentsel Sosyoekonomik seviye	<b>Kurumsal İlişkiler:</b> Kurumsal sistemlerle ilişkiler	Arkadaşlıkların etnik çeşitliliği	<b>Ekonomik Refah:</b>
Yerel bölgedeki ağların miktarı	İktidar sahibi kişilerle ilişkiler	Üyesi olunan grupta eğitim açısından çeşitlilik	Zenginlik Azalan eşitsizlik
Yerel çevre bilgisi	<i>Kurumlarda güven ile nitelendirilmiş</i>	Yerel çevrenin kültürel çeşitliliği	
Yerel alanın güvenliği			

**Kaynak:** Stone ve Hughes, 2002: 4

## 2.5. SOSYAL SERMAYENİN SINIFLANDIRILMASI

Sosyal sermaye kavramı ile ilgili birbirinden farklı birçok tanımın var olması sosyal sermaye hakkında çeşitli sınıflandırılmaların yapılmasına neden olmuştur (Yu ve Junshu, 2013: 252). Bu sınıflamalardan en çok üzerinde durulan sosyal sermayenin düzeyleri, unsurları ve boyutları bu bölüm altında ele alınacaktır.

### 2.5.1. Sosyal Sermayenin Düzeyleri

Sosyal sermaye hem bireysel hem de ortaklaşa bir değerdir. Diğer bir ifade ile hem özel hem de kamusal bir maldır. Zaman içinde Bourdieu, Becker ve Lin gibi sosyal sermayeyi özel mal olarak ele alanlar olduğu gibi, Putnam, Granovetter ve Fukuyama gibi kamusal bir mal olarak ele alanlar da olmuştur. Bu sosyal sermaye için mikro ve makro düzey olarak ele alınmıştır (Claridge, 2018a: 1). Mikro düzeyde sosyal sermaye birey ve küçük grupların sosyal sermayesi olarak, makro düzeyde ise toplumun ve ulusun sermayesi olarak ele alınır. Ancak sosyal sermaye için bir düzey daha vardır. Mikro ve makro düzeyin sentezlendiği bu düzey mezo düzey olarak kabul edilir (Öğüt ve Erbil, 2009: 60).

Mezo düzey sosyal sermaye hem mikro hem de makro düzey sosyal sermayenin birleşiminden oluşmaktadır (Yayık, 2017: 23). Bu düzeyde analiz bağlamı olarak genellikle sosyal bir gruba odaklanılır. Sosyal gruba iç sosyal sermayesi, grup dışında var olan bir bireyin ya da başka grupların sosyal sermayesi olan dış sosyal sermayeye veya hem grup içi hem de grup dışı ele alınabilir. Tablo 6'da bunlar bir arada incelenebilirler (Claridge, 2018a: 4).

**Tablo 6:** Sosyal Sermayenin Düzeyleri ve Özellikleri

	<b>Bireysel Sosyal Sermaye</b>	<b>Ortaklaşa Sosyal Sermaye</b>
<b>Grup içi bağlar</b>	Bir bireyin kişisel çıkarları için kullanabileceği sosyal ilişkiler yoluyla sağlanan varlıklar ve kaynaklar.	Birlikte faydalanılabilir grubun sosyal yapısı içindeki ilişkiler yoluyla elde edilen varlıklar ve kaynaklar.
<b>Grup dışı bağlar</b>	Toplumsal ilişkiler yoluyla hem bireyin hem de grubun yararlanabileceği ve faydalanabileceği varlıklar ve kaynaklar.	Grubun, diğer gruplarla ağ bağları aracılığıyla bağlandığı ve grupların ortaklaşa fayda sağladığı varlık ve kaynaklar.

**Kaynak:** Claridge, 2018a: 4

Sosyal sermayenin düzeyleri arasındaki farklar daha açık şekilde Tablo 7'de belirtilmiştir.

**Tablo 7:** Düzeylerine Göre Sosyal Sermaye

Düzyey	Yer	Biçim ve Bileşenleri
Makro	Uluslar Ötesi	Tarihsel, kültürel ve etnik bağlar temelinde sınırlar ötesi sosyal ağlar
	Ulusal	- Geleneksel ve modern değerler, gelenekler ve uygulamalar - İdeoloji
Mezo (Orta)	Kurumsal	-Aile - Eğitim - Din -Hukuk
	Örgütsel Toplumsal	- Şirket ağları - Yönetim felsefesi - Sivil toplum kuruluşları - Yurттаş birlikleri
Mikro	Grup	- Normlar - Gayrı resmi Kurallar - Güven
	Bireysel	- Arkadaşlık - Gönüllülük - İş birliği - Kaynaklara erişim

**Kaynak:** Eşki Uğuz, 2010: 50.

## 2.5.2. Sosyal Sermayenin Unsurları

Sosyal sermayenin kavramlaştırılması çok sağlam temellendirilmediği için eleştirilmiştir. Bunun nedeni sosyal sermayenin birden fazla unsura sahip olmasıdır. Her bir unsur bütün bir sosyal sermaye kavramını temsil etmese de kavrama çeşitli anlamlar kazandırır (Claridge, 2004: 30). Putnam (1995) “sosyal sermaye derken, katılımcıların ortak hedeflere ulaşmak için daha etkili bir şekilde hareket etmelerini sağlayan sosyal yaşam ağlarının, normların ve güvenin özelliklerini kastediyorum” diyerek bu kavramların sosyal sermaye açısından önemini vurgulamıştır.

Sosyal sermayenin boyutları farklı çalışmalarda farklı şekilde ele alınmıştır. Örneğin Narayan ve Cassidy (2001) sosyal sermaye için grup karakteri, genelleştirilmiş normlar, birliktelikler, günlük sosyal etkinlik, komşuluk bağları, gönüllülük ve güven olmak üzere yedi çeşit boyut belirlemiştir. Amerika Ulusal Kentsel Dönüşüm Komisyonu ise sosyal sermaye için politik katılım, güven, dernek üyeliği, güvenlik ve suç ve ayrıca aile istikrarı ile bütünlüğü olmak üzere beş boyut belirlemiştir. Öte yandan Claridge (2004) çalışmasında en temel kabul ettiği beş boyut belirlemiştir. Bunlar güven, sosyal eylemi düzenleyen kurallar ve normlar, sosyal etkileşim türleri, ağ kaynakları, diğer ağ özellikleridir. Bu çalışmada ise sosyal sermayenin kavramı için ele alınacak üç temel boyut belirlenmiştir. Bunlar, güven, normlar ve sosyal ağlardır. Bu üç temel boyut yazından hareketle en çok üzerinde tartışılan boyutlar olması nedeniyle tercih edilmiştir.

### 2.5.2.1. Güven

Güven sosyal sermayenin bir boyutu olarak üzerinde fazlaca durulan bir kavramdır. Sargut’a göre (2015) sosyal sermaye sadakat, güvenilirlik vb. erdemlerin edinilmesi ve toplumsal bağlamda teşvik edilmesi ile ilgilidir. Prusak ve Cohen’e göre sosyal sermaye yeterli seviyede güven olmadan var olamaz (akt. Erbil, 2008: 19). Fukuyama ve Uslaner’in yaklaşımına göre ise güven neredeyse sosyal sermayedir. (akt. Eşki Uğuz, 2010: 63).

Güven “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” (Türk Dil Kurumu, 2019), “birinin iyi ve dürüst olduğuna ve sana zarar vermeyeceğine ya da bir şeyin emniyetli ve itimat edilebilir olduğuna inanmak” (Cambridge Dictionary, 2019) şeklinde tanımlanabilir. Tanımlar göz önünde bulundurulduğunda kişinin hissiyatında tedirginliğin olmaması ya da en azından tedirginlik hissiyatının itimat hissiyatından çok daha az olması olarak yorumlanabilir. Diğer taraftan daha önce değinildiği gibi sosyal sermaye en az iki kişinin malı yani ilişkisel bir sermaye türüdür (Grootaert ve Bastelaer, 2001: 7). Bu yaklaşımdan hareketle sosyal sermaye için doğrudan ya da dolaylı bir ilişki, ilişki içinse az çok bir güven duygusunun gerektiği buradan hareketle güvenin sosyal sermayenin öncülü olduğu söylenebilir. “Putnam, Bourdieu, Coleman, Fukuyama ve Francois gibi yazarlar da güveni, sağlıklı bir sosyal sermayenin ön koşulu olarak kabul eder” (Gerşil ve Aracı, 2011: 44). Diğer taraftan Woolcock gibi güveni sosyal sermayenin çıktısı olarak kabul eden araştırmacılarda vardır (National Statistics, 2001: 10). Bu yaklaşımla sosyal sermayeyi oluşturan ilişkiler devam ettiğinde tedirginliklerin giderek azalacağı dolayısıyla güven duygusunun oluşacağı veya artabileceği şeklinde bir önerme de kabul edilebilir görünmektedir. Sonuç olarak sosyal sermaye için en azından makul bir seviyede güven gerekir. Oluşan sosyal sermayenin de sonradan güveni arttırabileceği söylenebilir. Öyleyse güven ve sosyal sermaye karşılıklı olarak birbirini geliştirir denebilir (Fu vd., 2004).

Güven kavramını genellikle ikiye ayırılır. Bunlar özel ya da kişiselleştirilmiş güven ve genel ya da genelleştirilmiş güvendir (Öğüt ve Erbil, 2009: 21). Ancak bu çalışmada güven sınıflaması kurumsal güvende eklenerek incelenecektir (Eşki Uğuz, 2010:65). Özel ve genel güven Putnam’ın kullanımına göre sık ve zayıf güvendir. Sık güven samimi sosyal ağların bir özelliğini ve zayıf güven ise diğer topluluk üyelerine genelleştirilmiş güveni ifade eder (National Statistic, 2001: 10-11). Diğer bir ifade ile özel güven tanıdık kişiler yani yakın çevre ile, genel güven ise tanımadıklarımız ile ilişki kurmamızı kolaylaştıran güvendir türüdür. Genellikle genel güven daha farklı ilişkilere ve iş birliklerine olanak tanıdığı için sosyal sermayenin esas göstergesi olarak düşünülür (Erbil, 2008: 20). Örneğin Putnam çalışmasında (1993) bir bölgenin neden daha iyi yöneltildiğini ve bazı bölgelerin neden medeni olup da bazılarının olmadığını açıklarken durumu bireysel kredi sistemine bağlar. Bireysel kredi sisteminin var olabilmesi içinse genel güvenin yüksek olması gerekir. Bunun nedeni parası olan



kişilerin genellikle tanımadıkları girişimcilere kredi veriyor olmasıdır. Kurumsal güven ise hükümetlerin kurumlarına duyulan güven olarak ifade edilebilir (Eşki Uğuz, 2010: 65).

Genel, özel ve kurumsal olarak ele alınan güvenin hangi boyutlarda oluşacağı ise toplumsal yapısının özelliklerine bağlıdır. Bu özelliklerden en önemlisi en genel ifadesi ile farklılıktır. Açıklamak gerekirse, eğer bir grup ya da topluluktaki kişiler birbirine yakın özellikler, örneğin gelir ve eğitim düzeyi gibi özellikler, gösteriyorsa orada güven seviyesinin yüksek olması beklenir. Başka bir ifade ile bu grup ya da topluluk için bireyleri arası farklılık azdır denebilir. Ancak bu farklılık artma eğilimi gösterirse orada da güven seviyesinin düşmesi beklenir. Diğer taraftan kişilerin yaşamlarında meydana gelecek ani farklılıklarında güvenin düşmesine neden olacağı söylenebilir. Son olarak insanların içinde buldukları ağların bağlantılarının fazla olmasının ve kendilerini kısıtlamamasının güveni arttıracığı söylenebilir (Eşki Uğuz, 2010: 66).

#### **2.5.2.2. Normlar**

Norm kelime anlamı olarak “yargılama ve değerlendirmenin kendisine göre yapıldığı ölçüt, uyulması gereken kural, düzgü” (TDK, 2019), “bir davranışta bulunurken veya bir işi yaparken birçok kişi tarafından kabul edilmiş yol ya da standart” veya “tipik olarak düşünülen ve beklenen bir durum veya bir davranış türü” şeklinde tanımlanabilir (Cambridge Dictionary, 2019). Ayrıca normlar bir topluluk içindeki insanların birbirleri ile ilişkilerine belirli kabuller getirerek sosyal düzenin inşasında rol oynayan (Tüysüz, 2011: 22) genellikle yazıya dökülmemiş gayri resmi beklentiler (Yayık, 2017: 35) şeklinde ifade edilebilir.

“Tatlı’ya göre normlar bireylerin kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmesini önleyerek toplum çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Bundan dolayı normlar toplumun ayakta kalmasını sağlayan önemli bir sosyal sermaye unsuru olarak değerlendirilebilir” (akt. Kahraman, 2016 :41). Daha açık olarak toplum tarafından kabul görmüş normlar kişisel bir baskı aracına dönüşebilir. Bu durumda bu baskının yönü önem arz etmektedir. Eğer baskı, kişileri ahlaki ve yasal olmayan davranışlardan alı koyuyorsa bu durum sosyal sermayeyi destekler niteliktedir. Diğer

bir ifade ile toplumsal çıkarı kişisel çıkarın önünde tutmasıyla normlar sosyal sermayeyi desteklerler. Normlara uyulması ile bireysel çıkarın önüne geçen toplumsal çıkar güveni artırır ve böylece işlem maliyetlerini düşürür. Bu aynı zamanda normlar ile güven arasındaki ilişkiyi de göstermesi açısından önemlidir. Kısacası normlar uygulanır, bu durum güveni de destekler, insanlar iş birliğine daha açık hale gelir ve sosyal sermaye de desteklenmiş olur (Şenbayram, 2018:47-48).

Sosyal normların ile ilgili birtakım özellikler aşağıdaki gibidir (Cüreoğlu, 2018: 41):

- Ortak hayat sürecinde veya merkezi otorite tarafından oluşturulurlar
- Sosyal değerlerin somut şeklidir
- Bireysel ve toplumsal kontrolü sağlar
- Toplumun düzen ve devamlılığını temin eder
- Bireylerin davranışlarını sınırlayan emir ve yasaklardır
- Toplumdan topluma ve zamanla değişebilir
- Uymayanlar kamu ya da toplum tarafından cezaya maruz bırakılır

### **2.5.2.3. Ağlar**

Ağlar diğer bir ifade ile sosyal ağlar şu ana kadar sosyal sermaye için hem bir ön koşul hem de sosyal sermayenin sonucu olarak ele alınmıştır. Nasıl ele alınırsa alınsın “ağlar sosyal sermayenin en önemli bileşenidir” denebilir (Özer, 2016 :20-21). Field’ın (2006) “sosyal sermayenin vurgusu sosyal iletişim ağlarının önemli bir değer olduğudur” ifadesi bunu desteklemektedir (Field, 2006:16). Diğer taraftan sosyal sermayenin tarihi de bunu destekler niteliktedir. Daha sosyal sermayenin temelleri atılırken, Karl Max, Emile Durkheim, Max Weber gibi isimler ağların önemini ifade eder ve aynı zamanda ağları korunması gereken değerler olarak görürler (Bhandari ve Yasunobu, 2009). Diğer taraftan Bourdieu (1986) sosyal sermayeyi tanımlarken “sağlam ağları” önemli bir kaynak olarak ifade etmiştir. Ayrıca bu çalışmadaki Tablo 4 aracılığıyla paylaşılan kişi ve yaklaşımlar dikkate alındığında, Portes “sosyal ağların” diğer bir ifade ile “sosyal ağlara üyeliklerin” önemine dikkat çekmiştir. Brehm ve Rahn’a bakıldığında “... vatandaşlar arasındaki iş birliğine dayalı ilişkiler ağıdır” ifadesi, Woolcok’un sosyal sermayesini tanımlamak için kullanılan “sosyal ağlarının

doğasında olan” ifadesi ağların vurgusu açısından dikkat çekmektedir. Ayrıca Woolcock’un sosyal sermaye için “ne bildiğin değil kimi tanıdığındır” tanımı da sosyal sermaye ile ağ kavramının ne kadar iç içe olduğunu gösterir niteliktedir. Öyleki bazı durumlarda sosyal sermayenin tam anlaşılmasından ötürü onun yerine onunla bütünleşen ağlar analiz edilmiştir (Fu vd., 2004: 2).

Ağ “bir aktörün diğer aktörlere ulaşmasını sağlayan iletişim kanalları bütünü” şeklinde tanımlanabilir (Öğüt ve Erbil, 2009:18). Ağlar bir aktörün seçimi dışında var olan aile, din vb. olgular altında gerçekleşeceği gibi, çeşitli topluluklara üyelik gibi aktörün seçimine bağlı olarak da gerçekleşebilir (Öz,2014: 28). Aktörün seçimine bağlı olarak gelişen sivil etkinliklere, spor kulüplerine vb. topluluklara üyelikler bir toplumda ne kadar yoğunsa ve nüfusun ne kadar çoğu bu tarz topluluklara katılım gösteriyorsa o toplumun sosyal sermayesi de o kadar yüksektir denebilir (Keefer ve Knack, 2003: 15). Tek bir birey için düşünüldüğünde de aynı yorumda bulunulabilir. Bir birey ne kadar çok seçimi dışında ve seçimine bağlı ilişkilere sahipse sosyal sermayesi de o kadar yüksek olacaktır (Karadeniz ve Yılmaz, 2015: 186). Çünkü başarılı ağlar hem aktörlerin aktörler hem de yeni teknolojiler hakkında bilgi edinmesine olanak sağlar (Aydın, 2016: 54) güveni artırır, iletişimi destekler (Eşki Uğuz, 2010: 67) ve toplumun bütün kesimlerini kapsayarak iş birliğini kolaylaştırır (Halıcı Tülüce, 2013: 153).

Ağlar farklı farklı şekillerde ele alınmış ve sınıflandırılmışlardır: Resmi ve resmi olmayan, yatay ve dikey, olumlu ve olumsuz etkileri olan ağlar, ağların etkileme gücünden hareketle güçlü ve zayıf bağlar vb. Aslında bir ayrım da bir önceki paragrafta değinilen üyelikler gibi seçime bağlı oluşan ve aile, din gibi seçime bağlı oluşmayan ağlar olarak ifade edilebilir (Öz, 2014: 28).

Resmi ve resmi olmayan ile yatay ve dikey ağlar toplumlarda yerleşiktir. Resmi ve resmi olmayan ayrımı ilişkilerin resmi olmasına veya olmamasına göre oluşur. Yatay ayrımı ise eşit statüdeki aktörleri betimlerken, dikey ayrımı statülerin eşit olmadığı durumu temsil eder (Erselcan, 2009: 64). Tablo 8 bu ağ türlerinin birbiri ile ilişkisi açısından önem arz etmektedir.

**Tablo 8:** Yatay ve Dikey Bağlar ile Resmi ve Resmi Olmayan Bağlar

	<b>Resmi Bağlar</b>	<b>Resmi Olmayan Bağlar</b>
<b>Yatay Bağlar</b>	Gönüllü Birlikler	Aile, ilişkiler, arkadaşlıklar, komşuluklar, iş arkadaşlıkları
<b>Dikey Bağlar</b>	Vatandaşlarla memurlar arasındaki hiyerarşiler ve ağlar	Suç ağları, sokak çeteleri, klan ilişkileri

**Kaynak:** Eşki Uğuz, 2010: 70

Bir başka sınıflamada ise toplumsal kalkınmayı destekleyen ağlar olumlu etkiye sahip ağları oluştururken; dışsallık oluşturan ağlarda olumsuz etkiye sahip ağları oluşturmaktadır. Dışsallık yaratan ağlar grup içine fayda sağlarken toplumsal faydaya zarar vermektedir. Örnek olarak çeteler, mafyalar veya karteller gösterilebilir. Ancak ifade edilmelidir ki herhangi bir gönüllü cemiyet de olumsuz etkiye sahip olabilir (Özcan, 2011: 51-52).

Son olarak yazında çokça üzerinde durulan bir diğer konuda güçlü ve zayıf bağ ayrımıdır. Belirtilmelidir ki bir başka ayrım olan bağlayıcı ve köprü kuran sosyal sermaye ayrımı da zayıf ve güçlü bağlar ayrımı ile benzerdir (Babaei vd, 2012). Özetle zayıf bağlar “daha az etkileşimde bulunulan ve daha az duygusal ilişkilerin yaşandığı bağlardır” (Özdemir, 2007: 66) ve bu bağlar ile ilgili sosyal sermaye türü köprü kurucu sosyal sermaye olarak kabul edilmektedir. (Kangal, 2013:41). Öte yandan güçlü bağlar ise “sık olarak etkileşimde bulunulan ve yoğun duygusal ilişkilerin olduğu bağlardır” (Özdemir, 2007: 66) ve bu bağlar ile ilgili sosyal sermaye türü ise bağlayıcı sosyal sermaye olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2016:59).

Zayıf ve güçlü bağ ayrımı ağ kuramları olarak da ele alınır. Bazı araştırmacılar kuvvetli ilişkiler geliştirdiği ve güven duygusunu arttırdığını öne sürerek güçlü bağların daha etkin olduğunu, bazı araştırmacılar ise ki bunların başında Granovetter gelir, zayıf bağların daha etkin olduğunu ileri sürerler. Bunun nedeni güçlü bağların dışsallık yaratabilir olması ve zayıf bağların heterojen bireyleri birbirine bağlaması ile daha çok ve kritik kaynaklara ulaşmayı sağlamasıdır (Rademacher ve Wang, 2014:

1214). Ancak sosyal sermaye için asıl vurgulanması gereken her iki bağında önemli olduğudur. Sosyal sermayenin olası getirileri için her düzeyde bu bağların birlikte var olması gerekmektedir (Aydın, 2016: 60; Eşki Uğuz, 2010: 74).

### 2.5.3. Sosyal Sermayenin Boyutları

Sosyal sermaye farklı araştırmacılar tarafından iki ya da üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Örneğin Krishna ve Uphoff (2002) sosyal sermayeyi yapısal ve bilişsel boyut olarak iki boyutlu olarak ele alırken, Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) üç boyutlu olarak ele alınmıştır: Yapısal boyut, bilişsel boyut ve ilişkisel boyut (Öğüt ve Erbil, 2009: 62).

Krishna ve Uphoff'a (2000) göre yapısal ve bilişsel boyutların ikisi de dış dünyada bulunmak yerine zihinseldir; bu nedenle ikisi de aslında bir yerde bilişseldir. Ancak yapısal süreç dolaylı olarak zihinsel süreçlere dayanırken yani kısmen nesnel ve dışsalken, bilişsel süreç doğrudan zihinsel süreçlere dayanır. Bu nedenle yapısal sosyal sermaye daha açık şekilde gözlenebilir. Öte yandan yapısal sosyal sermaye kategorisi altında kurallar, roller, prosedürler ve emsaller bulunurken; bilişsel sosyal sermaye kategorisi altında normlar, değerler, inançlar, tutumlar ve kültür veya alt kültür içinde paylaşılan semboller ve anlamlar bulunur. Örneğin köy yerinde bulunan bir evde çıkan yangına koşan köy ahalisi bir prosedüre göre ya da emsale göre bir yardım gerçekleştiriliyorsa bu yapısal sosyal sermaye ye örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan ahali kendi ve paylaşılan düşünce ve davranış biçimlerine göre yardım verme eğiliminde ise bu da bilişsel sosyal sermaye boyutuna örnek teşkil edebilir. Başka ifadelerle de yapısal sosyal sermaye "bireye ait olmayan ilişki biçimleri" (Kapu, 2008: 273), bilişsel sosyal sermaye ise

Diğer taraftan "ilişkisel boyut güven, karşılıklılık, yükümlülükler ve beklentilere dayanan normatif davranışı teşvik eder." İlişkisel boyut birlikteliği temsil eder (Claridge, 2018b). Bu nedenle bir taraftan insanlar için "sosyallik, benimsenme ve prestij" gibi ihtiyaçların giderilmesini sağlarken (Kapu ,2008: 273) diğer taraftan bireysel hedefleri kolektif hedeflere dönüştürebilir bir potansiyele sahiptir (Claridge, 2018b).

Yapısal boyut, bilişsel boyut ve ilişkisel boyut bir arada ele alındığında ise boyutlar arası farklar kısaca Tablo 9’da incelenebilir:

**Tablo 9:** Sosyal Sermayenin Boyutları

<b>Boyut</b>	<i>Yapısal Boyut</i>	<i>Bilişsel Boyut</i>	<i>İlişkisel Boyut</i>
<b>Vurgusu</b>	Sosyal yapı	Paylaşılan anlayışlar	İlişkilerin doğası ve kalitesi
<b>Kapsamı</b>	- Ağ bağları ve yapısı - Roller, kurallar, emsaller ve prosedürler	- Paylaşılan dil, kodlar ve anlatılar - Paylaşılan değerler, tutumlar ve inançlar	- Güven ve güvenilirlik - Normlar ve yaptırımlar - Zorunluluklar ve Beklentiler - Kimlik ve aidiyet

**Kaynak:** Claridge, 2018c: 2

## 2.6. SOSYAL SERMAYENİN ÖZELLİKLERİ VE ETKİLERİ

Sosyal sermayenin özelliklerine bu çalışmanın önceki bölümlerinde kısım kısım değinilmiştir ancak toplu bir şekilde ifade edilmemiştir. Bu nedenle kavrama ait özelliklerinin bir bölüm altında sunulmasının fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Sosyal sermaye için birtakım özellikler şu şekilde sıralanabilir: Sosyal sermaye ilişkisel bir sermaye türüdür. Yani bir aktöre ait olmaktansa bir ilişkiye aittir. Kişiler arasında, gruplar arasında veya topluluklar arasında oluşabilir. Sosyal sermaye diğer sermaye türlerine göre daha soyuttur. İlişkisel olduğu için hassastır. Diğer bir ifade ile deyim yerindeyse kurulması zor, yıkılması kolaydır. Kısmen de olsa transfer edilebilir. Örneğin dükkan devri sonucunda yeni kişi eski sahibin itibarından faydalanabilir. Parasal değer ile ifade edilemez. Toplumsal faydaya sahiptir. Pozitif etkilere sahiptir

(Akçomak, 2011: 8). Ancak diğer taraftan negatif etkilere de sahiptir; negatif dışsallıklara neden olabilir (Yarcı, 2011: 132).

İncelenmesi gereken bir diğer konu da sosyal sermayenin pozitif etkileridir. Söz konusu etkiler sosyoloji, eğitim, ekonomi, sağlık, suç olmak üzere beş grup altında Tablo 10'da birleştirilmiştir. Sosyal sermayenin olası bir takım pozitif etkileri ve sonuçları şu şekilde ifade edilebilir:

**Tablo 10:** Sosyal Sermayenin Pozitif Etkileri

<b>Alan</b>	<b>Pozitif etkileri</b>
<b>Sosyoloji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Sosyal destek, entegrasyon ve sosyal uyum gibi birçok önemli sosyolojik kavramı bir araya getirir.</li><li>-Makro-sosyolojik tarihi yapıları, sosyal bilimlerde nadir görülen bir özellik olan mikro düzey nedensel mekanizmalarla birleştirir.</li></ul>
<b>Eğitim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Öğrencilerin okuldan ayrılma oranları azalır ve başarıları artar.</li><li>- Okullaşma oranları ve böylece eğitim düzeyleri yükselir.</li></ul>
<b>Ekonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Birlikte çalışmayı kolaylaştırması ve enformasyon dolaşımına olanak sağlaması ile aktörler arasında veya örgüt, bölge ya da ülke genelinde maliyetleri düşürür, üretkenliği artırır ve yüksek ekonomik performans sağlar.</li><li>- Örgütler için öğrenme, ölçek ve kapsam ekonomilerinin avantajları ile kaynak, pazar ve teknolojilere erişim imkânı sağlayarak stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.</li><li>- Örgütün içindeki bireyler için kenetlenme ve anlayış birliği sağlar.</li><li>- İş arayan bireyler için iş bulmayı kolaylaştırır.</li><li>- Çalışanların ise terfi vb. şirket kariyerlerini olumlu yönde etkiler.</li></ul>
<b>Sağlık</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sosyal iletişim ağı güçlü olan topluluklarda ölüm oranları olmayanlara kıyasla daha düşüktür.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dayanışmacı sosyal sermayenin varlığı kişinin iyi hissetmesini sağlar. Yokluğu ise izolasyona, anti-sosyal davranışa, depresyona ve kalp hastalıklarına yol açabilir.</li> <li>- İnsanlar yerel sağlık hizmetlerine daha rahat ulaşabilirler.</li> </ul>
<b>Suç</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşlenen suçlar sonucu bağları güçlü toplumlarda norm veya değerler gelişir. Bunlar ise sonraki suçlar için normatif bir caydırıcılığa sahiptir. Sonuç olarak güçlü iletişim ağları suça eğilimi azaltır.</li> <li>- Yüksek sosyal sermayeye sahip bölgelerde cinayet oranı diğerlerine göre açıkça daha düşüktür.</li> <li>- Sosyal sermaye yasa koyucu, kolluk gleri ve toplum arasındaki bağları kuvvetlendirir.</li> <li>- Yolsuzluk düşüktür. Kayıt dışılığı minimize eder.</li> </ul>

**Kaynak:** Aydın, 2016: 83-84; Claridge, 2004: 36; Düzgün, 2018: 86-91; Eşki Uğuz, 2010: 108-120; Erselcan, 2009: 74-77; Field, 2006: 64-87; Kahraman, 2016 :53-54; Lin, 1999: 31; Halıcı Tülüce, 2013: 114; Oğt ve Erbil, 2009: 86-87.

Sosyal sermaye Putnam (1993) ve Coleman (1988) gibi araştırmacılar tarafından pozitif bir kavram olarak ele alınmıştır. Ancak Bourdieu ise sosyal sermayeye eleştirel bakışın yolunu açmış ve sosyal sermayenin eşişsizlik yani dışsallık yarattığını düşünmüştür (akt. Yarcı, 2011: 132). Oyleki nasıl bir silah fiziksel bir sermaye ise ve kötüye kullanılabilirse, ya da insan sermayesi yani orneğin mühendislik ilmi işkence için gaz odaları inşa etmekte kullanılabilirse; sosyal sermaye de dışsallıklar gibi bir takım negatif sonuçlara neden olabilir ya da nefret gruplarında olduğu gibi bizzat kötüye kullanılabilir (Fukuyama, 2001: 8). Yani sosyal sermaye hem kasıtlı hem de kasıtsız bir şekilde kötü sonuçlar doğurabilir. Orneğin istemli kötüye kullanım için en çok üzerinde durulan organize suçlardır. Ya da istemsiz kötü sonuçlar için şirketler arası dayanışma sonucunda rekabetin azalması ve böylece yeniliklerin azalması gösterilebilir (Field, 2006: 118-129).

Sosyal sermayenin negatif etkilerini kasıtlı ve kasıtlı olmayan ayrımı dışında bir başka şekilde de incelenebilir: Sosyal negatif etkiler ve ekonomik negatif etkiler (Lin, 2001a: 99). Sosyal negatif etkiler için orneğin tecavüze uğrayan kişilerin



genellikle kendisiyle bağlantılı kişiler tarafından hedef olması gösterilebilir. Bunun nedenlerinden biri aradaki bağlantı sayesinde suçun rapor edilme ihtimalinin düşmesi olarak gösterilebilir (Field, 2006: 119). Diğer taraftan ekonomik negatif etkiler ise “farklı yatırımların veya fırsatların bir grup için diğerine kıyasla göreceli sermaye kıtlığına yol açtığı bir sürecin sonucunu ifade eder”. Örneğin bir grubun hangi ağda bulunduğuna göre kaynaklara ulaşımının kolaylaşması ya da sınırlanması gösterilebilir (Lin, 2001a: 100).

Son olarak sosyal sermayenin pozitif ve negatif etkileri bir başka açıdan ele alınabilir. Sosyal sermayenin olumlu yanlarından biri iş birliğine olanak sağlaması ve üretken davranışları arttırmasıdır (bkz. Tablo 10). Bu durum örneğin organize suç çeteleri için düşünüldüğünde etkisi aynıdır. Ancak organize suç çeteleri için iş birliği ve üretken davranış toplum için kötü sonuçlar doğurmaktadır. Öte yandan dayanışmacı tavır daha önceki bölümde değinildiği gibi suç oranlarında azalmaya neden olur. Başka bir ifade ile insanlar arası rekabet azaldığında bir sakinleşme görülebilir; ancak şirketlerden beklenen üretken faaliyetler olduğu için bu sakinleşme şirketler açısından olumsuz olarak düşünülebilir. Öyle ise aslında sosyal sermayenin tüm pozitif etkileri bir açıdan negatif sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle bu bölümde paylaşılan sosyal sermayenin pozitif ve negatif etkileri genel olarak sosyal sermayenin etkileri olarak da gruplanabilir. Çünkü tüm bu etkiler duruma ve bakış açısına göre negatif ve pozitif değerler taşıyabilir gibi görünmektedir.

## **2.7. YÖNETİCİ SOSYAL SERMAYESİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Bu çalışmada sosyal sermaye ile ilgili değişken yönetici sosyal sermayesidir. Bu nedenle konuyla ilgili birtakım çalışmalar incelenmiş ve sonuçlarıyla birlikte bu bölümde paylaşılmıştır.

Acquaah (2007) çalışmasında yönetimsel sosyal ağ ilişkileri ve bağlarından kaynaklanan sosyal sermayenin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceler. Çalışma Gana’da yürütülmüştür ve veriler üst düzey yöneticilerden, milletvekillerinden ve üretim ve hizmet firmalarının finans ve muhasebe bölümü başkanlarından toplanmıştır. Veriler anket aracılığıyla 200 orta ve büyük firmadan

toplanmıştır. Çalışma sonucunda yöneticiler ile geliştirilen sosyal sermayenin şirket performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç olan yöneticilerin, fırsatları değerlendirmek ve dış ortamdaki tehditleri azaltmak amacıyla kaynakları, yetenekleri ve birtakım bilgileri elde etmek için ağ ilişkileri geliştirmesi ile ilişkilendirilebilir.

Konak (2018) çalışmasında üst düzey yöneticilere ait sosyal ağların büyüklüğü ve bağların gücü özelliklerinin firma performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmadaki veriler İstanbul ve Antalya'daki beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerinden anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin sahip olduğu ağ büyüklüğü ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki yoktur. Ancak yöneticilerin sahip olduğu bağların gücü ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca devlet yetkilileriyle ilişkiler ve firma performansı arasında da pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Javakhadze vd. (2016) ise çalışmasında sosyal yükümlülüklerin toplu faydaları ve sosyal ağlar yoluyla kurulan gayri resmi temaslar olarak tanımlanan yönetsel sosyal sermayenin finansal kalkınma üzerinde bir etkisi olup olmadığı konusunu incelemiştir. 1999-2012 yılları arasındaki ülkelerin durumları ikinci el veriler ile incelenmiştir. Çalışma sonuçları gayri resmi yani profesyonel olmayan ilişkilerin en verimli sosyal sermaye biçimleri olduğunu ve finansal piyasalar üzerinde en çok etkiye bu ilişkilerin sahip olduğunu göstermektedir.

## 3. BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBAR

#### 3.1. İTİBAR KAVRAMI

Kurumsal itibar kavramından önce itibar kavramını kısaca ele almak yerinde olacaktır. İtibar kavramı dilimize Arapçadan geçmiş bir kelimedir ve “saygınlık” kelimesine karşılık gelmektedir (<https://www.etimolojiturkce.com>). Saygınlık ise “saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu” olarak ifade edilmektedir (<http://sozluk.gov.tr/>). Osmanlıca’da da i’tibar şeklinde yazılan sözcük saygı gösterme, ehemmiyet verme ve şeref, haysiyet anlamlarına gelmektedir (<https://www.osmanice.com/>).

Diğer taraftan kurumsal itibarın İngilizcesi olan “corporate reputation” ele alındığında itibar kelimesine karşılık “reputation” kelimesi denk düşmektedir. “Reputation” kelimesi ise Latince “reputationem” kelimesinden gelmektedir. Bu kelimenin anlamı kişilerin sizin hakkınızda ne düşündüğüdür (<https://www.vocabulary.com>). Benzer olarak İngilizcedeki “reputation” kelimesi kişilerin başka kişi veya başka şeyler hakkında sahip olduğu görüşler anlamına gelmektedir. Oluşan görüşlerin temeli ise bu kişi veya bu şeylerin geçmişteki karakter ve davranışlarıdır (<https://dictionary.cambridge.org/>).

Sonuç olarak sözlük anlamları ve kökenlerinden hareketle karşılaştırma yapıldığında “itibar” ile kurumsal itibar yazını açısından bu sözcüğe karşılık gelen “reputation” arasında bir fark var gibi görünmektedir. “Reputation” kelimesi daha çok nötr bir anlam taşımakta, kişilerin bir şey hakkındaki görüşü olarak kullanılmaktadır. Ancak itibar sözcüğü saygınlık kelimesine karşılık gelmekte ve böylece daha çok pozitif bir içerik taşıyor gibi görünmektedir.

#### 3.2. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE TANIMLANMASI

Kurumsal itibar kavramı tarihte genellikle bir firmanın başkaları tarafından algılanış biçimi olarak ele alınmıştır (Olegario ve McKenna, 2013: 643). Ancak henüz

üzerinde uzlaşmış bir tanımının olduğunu söylemek güçtür (Gotsi ve Wilson, 2001: 24). Bu nedenle kurumsal itibar kavramının birçok farklı tanımına ve dolayısıyla da birçok farklı yaklaşıma rastlamak mümkündür.

Kavramı açıklamak için yardım alınacak araştırmacılara belki de en çok referans alan önemli araştırmacılardan biri olan Charles Fombrun başlamak uygun olacaktır (Olegario ve McKenna, 2013: 643). Charles Fombrun ve Mark Shan (1990) itibar için çalışmalarında Spence'in çalışmasında kullandığı "... şirketlerin sosyal statülerini maksimize etmek için kendi temel özelliklerine dikkat çektiği rekabetçi bir sürecin sonucu" tanımını kullanmışlardır.

Kurumsal itibar Fombrun ve Rindova'nın (1996) ve Fombrun ve Riel'in (1997) çalışmalarında ise bir firmanın geçmiş faaliyetleri ile paydaşlarına sunduğu çıktılarının topluca temsili şeklinde tanımlanmıştır. Aynı zamanda kurumsal itibar firmanın hem paydaşlar hem de çevre tarafından algılanan şöhreti olarak ifade edilmiştir. Öte yandan Fombrun'un (2012) çalışmasında kullandığı kurumsal itibar tanımlarından biri de "zaman içindeki finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesine dayanan şirket hakkındaki toplu bir yargılama" şeklindedir. Yine bu çalışmadan ve Fombrun'un daha önceki çalışmalarından örnek olarak daha fazla tanımlama göstermek mümkündür. Bu da gösterir ki kurumsal itibar yazınında olduğu gibi Fombrun da bir tanımlama üzerinde karar kılammıştır. Buna neden olarak kavramın farklı disiplinler, farklı teoriler ya da farklı yaklaşımlar açısından incelenmesi ve bu nedenle de kavramın sürekli güncelleniyor olması gösterilebilir.

Diğer taraftan Black, Carnes ve Richardson (2000) çalışmasında kurumsal itibarı "çoğunlukla içsel olarak geliştirilen ve bu nedenle diğer taraflara kolayca devredilemeyen maddi olmayan bir varlık" olarak tanımlamışlardır. Ayrıca itibarı firmalara rekabet avantajı gibi pozitif çıktılar sağlayabilir; bu nedenle firmalar için önemli ve firmaların elde edebilmek için rekabet edebileceği bir kavram olarak ifade etmişlerdir. Roberts ve Dowling (2002) ise çalışmalarında kurumsal itibarı bir şirketin geçmiş faaliyetlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir temsili olarak tanımlamışlardır. Ek olarak kurumsal itibarı dış paydaşların firmayı kötü olmayan ya da iyi bir şekilde gördüğünü ifade eden genel örgütsel bir nitelik olarak yorumlamışlardır.

Pires ve Trez (2018) çalışmalarında kurumsal itibarı “bir kuruluşun zaman içinde yapılan finansal, sosyal ve çevresel değerlendirmelere dayanarak gözlemciler tarafından toplu yargılanması” şeklinde tanımlamışlardır. Öte yandan kurumsal itibarın bir kuruluşun en değerli maddi olmayan varlığı olduğunu belirtmişler ve kurumsal itibarı sosyal sermayenin bir bileşeni olarak görmüşlerdir. Öyle ki kurumsal itibar paydaşlar için firmanın geleceği ile ilgili birtakım belirsizlikleri azaltmakta, firmalara rekabet avantajı konusunda destek olmakta ve tüketici için güven unsuru oluşturmaktadır.

Park ve Rogan (2019) ise kurumsal itibar için “belirli bir alandaki bir merkez aktörün kalitesi veya yetenekleri ile ilgili toplu bir sosyal yargı” tanımlamasını kullanmıştır. Çalışmada kurumsal itibar kavramı “yetenek itibarı” ve “karakter itibarı” olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir. Yetenek itibarı "belirli bir firmanın kalite ve performans özellikleri hakkında toplu değerlendirmeler", karakter itibarı ise “bir firmanın teşvik yapılarına ve önceki faaliyetlerinin gözlemlerine dayanarak davranış eğilimlerine ilişkin toplu hükümler” şeklinde tanımlanmıştır.

Son olarak Molina, Peláez ve Cardona (2014) için kurumsal itibar bir örgütün paydaşlarının beklentilerini yerine getirme yeteneğinin paydaşlar tarafından ne şekilde algılandığıdır. Ancak araştırmacılar kurumsal itibar kavramı için birçok tanım olduğunu ve bu tanımların çoğunlukla üç ortak özelliği içerdiğini ileri sürmüştür:

- İtibar paydaşlara ait algılardır,
- Algılar bir şirketin paydaşlarının beklentileri karşılama derecesi sonucu oluşan çıktılardır ve
- İtibar uzun sürede inşa edilir ve firmanın geçmiş ve bugününden etkilenir.

Kurumsal itibar ile ilgili daha birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Öyle ki bu kadar çok tanımın olması araştırmacıları tanımlarla ilgili birtakım sınıflamalar yapmaya itmiştir. Bennett ve Kottasz (2000) çalışmasında 16 kurumsal itibar tanımı incelemişler ve bunları belirli özelliklere göre 6 grupta sınıflandırmışlardır: “bilişsel – algısal boyut, tarihsel boyut, firmanın nitelik ve davranışlarını içeren, paydaşları içeren, kurumsal imaj ile ilgili, firmanın gelecekte nasıl davranacağı ile ilgili beklentiler”. Bu tanımlardan bazıları ve sınıflandırmalar Tablo 11’de aşağıdaki gibi birleştirilmiştir.

**Tablo 11:** Kurumsal İtibar Kavramı ile İlgili Tanımlar ve Tanımların Sınıflandırılması

<b>Kurumsal İtibar Tanımları</b>	
<p>1.İtibar bir sosyo-bilişsel topluluktaki bir grup birey arasında paylaşılan özellikler kümesi ve aralarındaki ilişkiler olarak tanımlanabilir.</p> <p>2.Kurumsal itibar, belirli bir zaman dilimi içinde kurulan bir kuruluşun ne yaptığı ve nasıl davrandığına bakılarak algılanışını ifade eder.</p> <p>3.Kurumsal itibar, insanların bir kuruluşun imajı hakkında algılarının değerlendirilmesidir.</p> <p>4. Kurumsal itibar, bir şirketin geçmiş faaliyetlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir temsilidir ki bu temsil diğer güçlü rakipleriyle karşılaştırıldığında firmanın tüm kilit bileşenlerinin çekiciliğini tanımlar.</p> <p>5. Bir tüketicinin algısına göre kurumsal itibar firmanın iyi bilinen, iyi ya da kötü, inanılır, güvenilir ve saygın olması gibi durumlardan oluşur.</p> <p>6. İtibar, kilit paydaşların bir şirketin ürünleri, uygulamaları ve performansı ile ilgili beklentilerini ifade eder.</p> <p>7. Kurumsal itibar, firmaların sosyal statülerini maksimize etmek için kendi temel özelliklerine dikkat çektiği rekabetçi bir sürecin sonucudur.</p> <p>8. Kurumsal itibar, firmanın geçmiş faaliyetleri sonucu ulaşılan, bir firmaya atfedilen bir dizi ekonomik ve ekonomik olmayan niteliklerdir.</p>	
<b>Sınıflandırma</b>	<b>İlgili Tanım Numaraları</b>
Bilişsel – algısal boyut	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Tarihsel boyut	2 – 4 – 8
İşletmenin nitelik ve davranışlarını içeren	1 – 2 – 7 – 8
Paydaşları içeren	4 – 6 – 7
Kurumsal imaj ile ilgili	3 – 4 – 5

İşletmenin gelecekte nasıl davranacağı ile ilgili beklentiler	4 – 6
---	-------

**Kaynak:** Bennet ve Kottasz, 2000: 227-228

Barnett, Jermier ve Lafferty (2006) ise Bennet ve Kottasz'ın (2000) çalışmasındaki kurumsal itibar tanımlarını inceleyerek başladıkları çalışmalarını daha birçok kaynak inceleyerek genişletmişlerdir. Sonuç olarak birden çok önemli tanıma ulaşımlar ve tanımlar arası anlamsal farklılıklar belirlemişlerdir. Bu farklılıklardan hareketle de tanımları üç ayrı grup altında toplamışlardır.

*Bir bilinç durumu olarak itibar:* Bu grup “farkındalık” olarak da ifade edilebilir. Temel olarak gözlemci ve paydaşların firma hakkındaki genel farkındalıklarını içerir. Ancak bir değerlendirme ya da yargılama söz konusu değildir.

*Bir değerlendirme olarak itibar:* Gözlemci ve paydaşların firma hakkındaki değerlendirmelerini içerir.

*Varlık olarak itibar:* Farkındalık ya da değerlendirme kümeleri gerçek bir değeri betimlemeye yetmemektedir. Bu nedenle yapılan varlık olarak itibar ayrımında itibar firma için bir kaynak ya da finansal somut bir değeri ifade etmektedir.

Barnett, Jermier ve Lafferty'nin (2006) gruplamasına örnek olarak birer tanım göstermek yerinde olacaktır. Bir farkındalık olarak itibar için Einwiller ve Will'in (2002) çalışmasında kullandığı tanım örnek olarak gösterilebilir: “...olumlu imajların yaratılması ve sürdürülmesi için sistematik olarak planlanmış ve uygulanmış bir süreç ve sonuç olarak davranış iletişimi ve sembolizmi yöneterek ve tüm paydaşlara sinyaller göndererek şirketin bir bütün olarak olumlu bir üne sahip olma süreci”. Bir değerlendirme olarak itibar içinse Deephouse (2000) çalışmasında kullanılan tanım örnek olarak gösterilebilir: “bir firmanın etki, saygı ve bilgi bakımından paydaşları tarafından değerlendirilmesidir”.

Son olarak bir varlık olarak itibar için Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum'ın çalışmalarında kullandığı tanım ve ifadeler kullanılabilir: “itibar, bir şirketin kimliğini, ürün veya hizmetlerinin pazar rekabetçiliğinde, kaynaklarının etkin yönetiminde ve gelecekteki başarı potansiyelinde tanımlanmaktadır. Maddi olmayan bir kaynak olarak, böyle bir kurumsal itibar, pazarda yasallaşmanın sağlanmasında çok önemli bir rol oynayabilir”.

### 3.3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA FARKLI YAKLAŞIMLAR

Kurumsal itibar kavramı tarihte değişik yaklaşımlarla ele alınmıştır. Örneğin Olegario ve McKenna (2013) çalışmalarında bu yaklaşımların üç tanesini ele almışlardır. Bunlardan ilki belirsizlik durumlarında, aktörlerin güvenini arttırarak pazar işlemlerini kolaylaştıran ya da güvenin düşmesini sağlayarak birtakım işlemleri kısıtlayan şirket veya şirket içi aktörlerin itibarı olarak itibar. İkincisi kötü itibar yaratma kaygısı nedeniyle kurumların kötü etki yaratabilecek davranışlarını kısıtlayan bir güç olarak itibar. Son olarak daha geniş bir yaklaşımla kurumsal yapının kendisini de kapsayan bir kavram olarak itibar. Öyle ki bu ayırmda itibar kavramı firmaların sosyal kabulü için kritik öneme sahip endüstri ve düzenleyici kurumlar için de geçerlidir. Bu kurumların itibarı ise üzerinde etki sahibi olduğu firmalar ile birlikte değişir ve gelişir.

Fombrun ise (1997) çalışmasında kurumsal itibar kavramını farklı disiplinlere ait yaklaşımlara göre sınıflamıştır: ekonomi, stratejik yaklaşım, pazarlama, örgütsel yaklaşım, sosyoloji ve muhasebe. Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) de çalışmalarında kurumsal itibar kavramını aynı şekilde farklı disiplinlere ait yaklaşımlara göre sınıflamıştır: ekonomi, stratejik yaklaşım, muhasebe, pazarlama, iletişim, örgütsel teori ve sosyoloji. Görüldüğü gibi iki çalışma arasında sınıflama açısından az da olsa bir fark görünmektedir. Tablo 12 Fombrun'un (1997) ve Fombrun, Gardberg ve Sever'in (2000) yapmış oldukları çalışmalar dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Money, Saraeva, Garnelo-Gomez, Pain ve Hillenbrand ise (2017) kurumsal itibar kavramına farklı yaklaşımları 1940 – 1990, 1990 – 2006 ile 2006 ve sonrası olarak üç dönemde ele almışlardır. Belirtilen dönemlerde yapılan çalışmaları incelemişler ve bunları ana temalar altında toplamışlardır. Tablo 13'de tarihi dönemler altında çıkan ana temalar ve temaları temsilen o dönemde yapılan örnek bir çalışmanın konusu paylaşılmıştır.



**Tablo 12:** Belirli Disiplinler Altında Kurumsal İtibar Kavramı İncelemesi

<b>YAKLAŞIM</b>	<b>İtibar Nedir?</b>
<b>Ekonomi</b>	Bir özellik veya sinyaldir. Firma dış gözlemciler tarafından “nasıl algılanıyor?” sorusunun yanıtıdır.
<b>Stratejik Yaklaşım</b>	Taklit edilmesi, elde edilmesi ve ikame edilmesi güç olduğu için değerli kabul edilen soyut bir varlıktır. Bu nedenle hem firmaya rekabet avantajı sağlayan, bir yandan da hem firma hem de rakipleri için hareket engelleri oluşturan bir varlıktır.
<b>Pazarlama</b>	Genellikle marka imajı ile ilişkilendirilir. Ürünün vb. tüketicilerin kafasındaki resmidir. Pazarlama disiplini altında itibar bilgi işlemenin doğasına odaklanır.
<b>İletişim</b>	Şirketin birçok bileşeni ile kurduğu ilişkilerden gelişen kurumsal özelliklerdir.
<b>Örgütsel Yaklaşım</b>	Paydaşların kurumsal etkinlikleri anlamlandırmasıyla gelişen şirketin bilişsel temsilleridir. Paydaşların duygusal deneyimlerinden kaynaklanmaktadır.
<b>Sosyoloji</b>	İlişkiler ile inşa edilir ve sosyolojik bir yapıdır. Oluşumunda sadece firmanın sinyalleri değil, piyasa analistleri, profesyonel yatırımcılar ve muhabirler gibi kilit araçlar da rol oynar.
<b>Muhasebe</b>	Finansal tablolarda kaydedilmemiş önemli maddi olmayan varlıktır. Ölçülmesi zordur ancak firmaya değer katar.

**Kaynak:** Fombrun, 1997; Fombrun vd., 2000: 243.

**Tablo 13:** Belirli Dönemler Altında Kurumsal İtibar Kavramı İncelemesi

<b>Dönem</b>	<b>Ana Temalar</b>	<b>Örnek Olarak Çalışılmış Konular</b>
<b>1940-1990</b>	Stratejik bir mal	Finansal performans ile itibar ilişkisi
	Bir sinyal	Şirketlerin yönettiği bir sinyal. Örneğin güvence olarak itibar
	Şirket temelli yaklaşım	İmaj gibi itibar ilgili yapıların şirket perspektifinden incelenmesi
<b>1990-2006</b>	Algı olarak itibar	Kavramın algısal niteliği
	İmaj, kimlik ve itibar ayrımı	İtibar, kimlik ve imaj yapıları kavramları arasındaki farklar ve ilişkiler
	İtibarın ölçülmesi ve ölçüm eleştirisi	İtibarın finansal temelli bir ölçüm yöntemi ile ölçülmesi
	Rastlantısal çerçeve içinde itibar	Paydaş algıları ekonomik kurumsal sonuçları nasıl etkiler?
	Paydaş temelli yaklaşım	İtibar paydaşları neden ve nasıl etkiler?
<b>2006</b>	İtibar ile yönetim teorileri ilişkisi	Kaynak temelli yaklaşım ile itibar ilişkisi
	İtibarın nasıl geliştiğinin altında yatan mekanizmaları anlamak	İtibarı etkileyen faktörleri ve itibarın çıktılarını daha detaylı inceleme
	İtibar araştırmalarında beklenmedik durumları ve moderatörleri anlama	Sosyal aksiyomlar, kültür, kimlik, sosyal medya, etkileyiciler vb.

**Kaynak:** Money vd., 2017.

Money vd. (2017) çalışmasına göre yapılan sınıflamada yer alan örnek olarak çalışılmış konulardan birkaçını ayrıca ele almanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **3.4. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMININ İLİŞKİDE OLDUĞU KAVRAMLAR**

Bu bölümde kurumsal itibar kavramı ile birlikte çokça anılan, zaman zaman karıştırılan ve kurumsal itibar açısından önemli olan kavramlar incelenecektir.

#### **3.4.1. Kurumsal İtibar ile Firma Performansı İlişkisi**

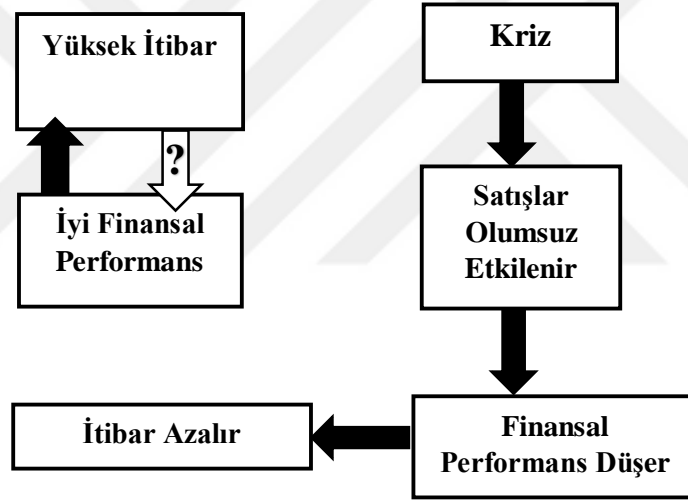
Kurumsal itibar ile firma performansı çokça ele alınan bir konudur. Genel olarak performans konu edildiğinde ise kurumsal itibar ile finansal performans ilişkisi akla gelmektedir. Sıklıkla çalışılan bu ilişkinin temel ayrımı kurumsal itibarın mı finansal performansı yoksa finansal performansın mı kurumsal itibarı etkilediğidir (Coşkun, 2011: 125). Yazında her iki kavramında birbirini etkilediğini gösteren çalışmalara rastlanmak mümkündür.

Rose ve Thomsen (2004) kurumsal itibarın finansal performansı etkilemesinden ziyade finansal performansın kurumsal itibarı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine de Rose ve Thomsen örgütün uzun ömürlülüğü konusunda kurumsal itibarın bir katkısı olacağını inkar etmemektedirler. Bunun yanında ancak yönetimin performansı arttırması durumunda güçlü bir görüntünün ortaya çıkacağını ifade etmektedirler. Davies, Chun, Silva ve Roper'de (2003) iyi bir itibarın finansal performansı attırıp arttırmadığı konusunun tam olarak ve açıkça ortaya konamadığını ancak iyi bir finansal performansın kurumsal itibarı arttıracaklarını ifade etmişlerdir. Yaklaşımları Şekil 2'de incelenebilir.

İki kavram arasındaki ilişkide kurumsal itibarın bağımsız finansal performans bağımlı değişken de olabilmektedir. Bu durum temelde kurumsal itibarın stratejik bir mal olduğu kabulüne dayanmaktadır (Money vd., 2017, Weigelt ve Camerer, 1988: 443, Sungur, 2015: 186-187). Yazında bu yönde yapılan ya da en azından ilişkinin bu

yönünü de sınavan araştırmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Roberts ve Dowling (2002) kurumsal itibarı firma düzeyinde kalıcı karlılığa katkıda bulunan önemli bir stratejik varlık olarak ifade etmişlerdir. Öyle ki iyi kurumsal itibarın varlığı, kısa dönemde istikrarın artmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte çalışmaya göre kurumsal itibar uzun dönemde firmayı kısıtlayıcı etkilere de neden olabilmektedir. Bunun nedeni var olan algının firmanın esnek davranmasını engelleyebilir olmasıdır. Ancak diğer taraftan Laskin'e (2013) göre stratejik bir mal olarak kurumsal itibar şüphesiz firmanın gelecekteki finansal performansını destekleyici bir etki gösterecektir fakat bu düşünce hakkında daha farklı görüşler ve bu durumun ölçümü için daha fazla çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

**Şekil 2:** Kurumsal İtibar ile Finansal Performans İlişkisi



**Kaynak:** Davies vd., 2003: 202

Başka bir yaklaşımla Brammer, Agarwal, Taffler ve Brown (2015) kurumsal itibarı yetenek itibarı ve karakter itibarı olarak iki boyutta incelemişler ve bu boyutların finansal performans ile ilişkisini yorumlamışlardır. Çalışmaya göre yetenek itibarı karlılık ve maliyet açısından firmalar için pozitif bir etkiye sahipken, karakter itibarı daha çok firmaların borsa performansı açısından negatif bir etkiye sahiptir. Park ve Rogan'a (2019) göre ise yetenek itibarı potansiyel paydaşlar ile ilişkide bir destek iken, karakter itibarı mevcut paydaşlar ile ilişkide bir destek vazifesi görmektedir.

Öte yandan kurumsal itibar ile kurumsal sosyal performans arasında da bir ilişkidir söz etmek mümkündür. Örneğin güçlü bir çevresel performans kurumsal itibar üzerinde iyi ya da kötü etkiler yaratabilir. Bu paydaşların belirtilen performansı

çevre meseleleri için ne kadar uygun gördüğü ile ilişkilidir. Diğer taraftan toplumsal katılım faaliyetleri ise kurumsal itibar üzerinde genellikle pozitif bir etkiye sahiptir (Brammer ve Pavelin; 2006: 450-451).

### **3.4.2. Kurumsal Kimlik, Kurum İmajı ve Kurumsal İtibar**

Kurumsal kimlik, kurum imajı ve kurumsal itibar kavramları birbirinden farklı kavramlar olsalar da sıklıkla karıştırılan ve bu nedenle birbiri yerine kullanılan kavramlardır (Bankins ve Waterhouse, 2018). Bu nedenle kavramları ayrı ayrı açıklamanın ve birbirleri arasındaki farkları göstermenin kurumsal itibarı açıklama çabası içinde iken anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal kimlik Gioa, Schultz ve Corley'e (2000) göre "bir kuruluşun üyelerinin merkezi ve göreceli olarak kalıcı olduğu varsayılan ve örgütü diğer kuruluşlardan ayıran özellikler hakkındaki toplu anlayışlarıdır". Schultz ve Hernes'e göre ise kurumsal kimlik için "liderler, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve bir kuruluş olarak kimler olduklarına dair açık iddialar" tanımını kullanmışlardır.

Kurumsal kimlik firmanın "çalışanların gözüyle taşıdığı özellikleri, diğerlerinden ayrılmasını sağlayan özellikleri ve geçmişten bugüne dek gelip, geleceğe aktarılması hedeflenen özellikleridir". Kurumsal kimliğin inşasında etkili olan iki tür veriden bahsedilebilir: somut ve soyut. Binalar, logolar, tasarımlar vb. somut verilere, firmanın felsefesi, misyonu, kültürü vb. soyut verilere örnek olarak gösterilebilir (Şakar, 2011: 3-4).

İmaj "kişi veya kurumların birbiri üzerinde isteyerek ya da istemsiz olarak bırakmış oldukları izlenimlerdir" (Yurtsever, 2013: 6). Kurum imajı ise insanların örgüt hakkındaki global izlenimleri veya insanların örgüt hakkındaki inanışları şeklinde ifade edilebilir. Kurumsal imaj müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların vb. örgütün ismi ile ilgili bilişsel reaksiyonları ve ilişkilerini temsil etmektedir (Lievens, 2017). Diğer bir yaklaşımla Whetten ve Mackey'e göre kurum imajı "organizasyon içindeki kişilerin, paydaşlara yansıtılmak istediği ve organizasyonların farklılıklarını ortaya koymayı hedeflediği temel duruş" anlamına gelir (akt. Şakar, 2011: 5).

Tanımlar arasındaki farklılığın temel nedeni kurumsal imajın kaynağının ve alıcısının farklı olmasıdır. İmaj kavramı için kaynak örgüt içinde, alıcı ise örgüt dışındadır (Yurtsever, 2013: 6).

Tanımlardan anlaşılacağı gibi kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar kavramları arasında bir fark olsa dahi bu fark ilk bakışta net bir şekilde anlaşılacak kadar açık değildir. Bu nedenle Tablo 14'ün kavramlar arasındaki farkların açıklanabilmesi açısından bir kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

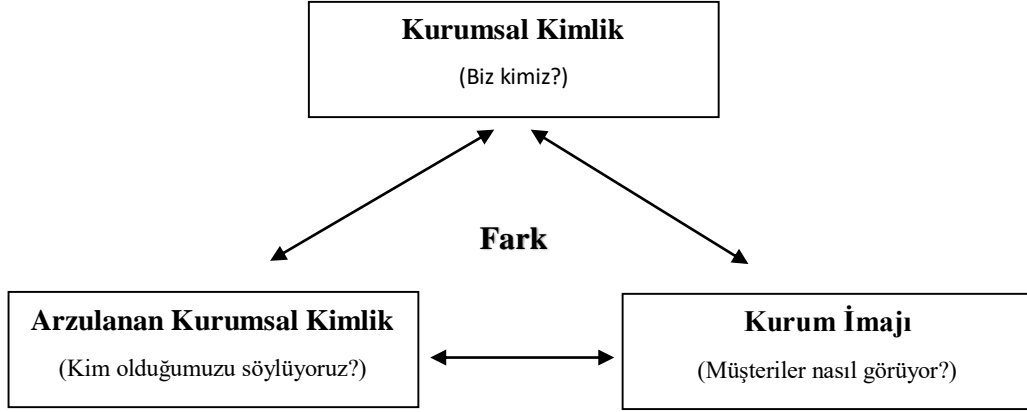
**Tablo 14:** Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibarın İncelenmesi

	<b>Kurumsal Kimlik</b>	<b>Kurum İmajı</b>	<b>Kurumsal İtibar</b>
<b>Soru</b>	Biz kimiz? Neye inanıyoruz?	Başkalarının bizim kim/ne olduğumuzu düşünmelerini istiyoruz?	Ne gibi görünüyoruz?
<b>Kaynak</b>	İç kaynaklardan doğar	İç kaynaklardan doğar	Hem iç hem dış kaynaklardan doğar
<b>Paydaşlar</b>	İç paydaşların mevcut algılarına dayanır	Dış paydaşların algılarına dayanır	Hem iç hem dış paydaşların algılarına dayanır.

**Kaynak:** Feldman vd., 2014: 54

Kurumsal kimlik, kurum imajı ve kurumsal itibar arasındaki ilişki incelendiğinde kurumsal kimlik ve kurum imajının kurumsal itibarı etkilediği söylenebilir. Diğer bir ifade ile imaj, kimlik ve arzulanan kimlik kurumsal itibarın bileşenleri olarak görülebilir. Öyle ki kavramlar arasındaki boşluk diğer bir ifade ile farklılık artar ise kurumsal itibar bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Örneğin bir müşteri açısından deneyim bekleneni karşılamaz ise kurum itibar zarar görecektir. Şekil 3'de imaj, kimlik ve arzulanan kimlik ilişkisi gösterilmiştir (Chun, 2005: 98).

**Şekil 3:** Kurumsal İtibarın Bileşenleri



**Kaynak:** Chun, 2005: 98.

### 3.4.3. Kurumsal İtibar ile Marka İlişkisi

Marka “müşteri tarafından alınan ve kullanılan ürün ya da hizmetleri teslim eden ve arkasında duran firma” olarak tanımlanabilir (Aaker, 2004: 6). Diğer taraftan marka bir ürün ya da hizmeti tanımlamak ve bunları birbirinden ayırabilmek için kullanılan isim, terim, sinyal, sembol, dizayn ya da hepsinin bir kombinasyonudur. Marka tüm firmayı kapsamaktadır. Aynı zamanda şirketin nasıl bir ürün ya da hizmet sunacağı ile ilgili beklentileri de içermektedir (Argenti ve Druckenmiller, 2004: 369).

Marka ile kurumsal itibar birbirine yakın kavramlar olarak görülmektedir. Öyle ki kavramların birbirleri ile aynı olduğunu ifade eden çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Kitchen ve Laurence kavramların arasında bir fark olmadığını Pazarlama disiplininde marka olarak kabul edilen olgunun yönetim disiplininde itibar olarak kabul edildiğini ifade etmişlerdir (Dayıoğlu, 2011: 119).

Diğer taraftan iki kavramın birbirinden farklı olduğu konusunda görüş bildiren araştırmacılar çoğunluktadır. Argenti ve Druckenmiller’a (2004) göre firma markayı tanımlayabilir ve speküle edebilir ancak itibar müşterilerin izlenimlerinden oluşur ve firmanın daha az kontrolündedir. Öte yandan kurumsal itibarın ya da markanın daha kapsayıcı olduğunu ifade eden araştırmacılar da vardır. Bickerton’a göre itibar kurumsal markanın bir bileşeni; Fan’a göre ise durum tam tersidir (Dayıoğlu, 2011: 119-120).

### 3.5. KURUMSAL İTİBARIN BOYUTLARI

Önceleri kurumsal itibar belirli bir kesimin, bazı yönetici ve analistlerin, görüşlerine göre belirlenmiş ve bazı dergilerin “bu yılın en çok beğenilen şirketi/leri” gibi başlıklarıyla duyurulmuştur. Bu nedenle bu ölçümlerin belirli eksikleri olmuştur. Kurumsal itibarı diğer bir ölçme metodu da direk olarak firmanın iyi ya da kötü olarak derecelendirildiği sorular sormak olmuştur. Bir önceki yaklaşım gibi bu metot da itibar konusunu kısıtlı şekilde ölçebilmiştir (Alniacik, Alniacik ve Erdogmus, 2012: 4). Genellikle bu ölçüm yöntemlerinde kurumsal itibar tek boyutlu olarak kabul edilmiştir (Alniacik vd., 2012: 4; Walsh vd., 2009: 191).

Sonraları kurumsal itibar belirli boyutlara göre ölçümlenmeye başlamıştır. Örneğin De Quevedo çalışmasında kurumsal itibar için iki temel boyut belirlenmiştir. Bunlar içsel ve dışsal boyutlardır. Çalışmaya göre içsel boyut firmanın “iş paydaşlarının” firma hakkındaki izlenimlerine, dışsal boyut ise genel olarak “dış paydaşların” firmanın faaliyetleri ile ilgili algısına dayanmaktadır. Deephouse’un çalışmasındaki bulgular da De Quevedo’nun çalışmasındakiler ile benzerdir (Castro vd., 2006: 363).

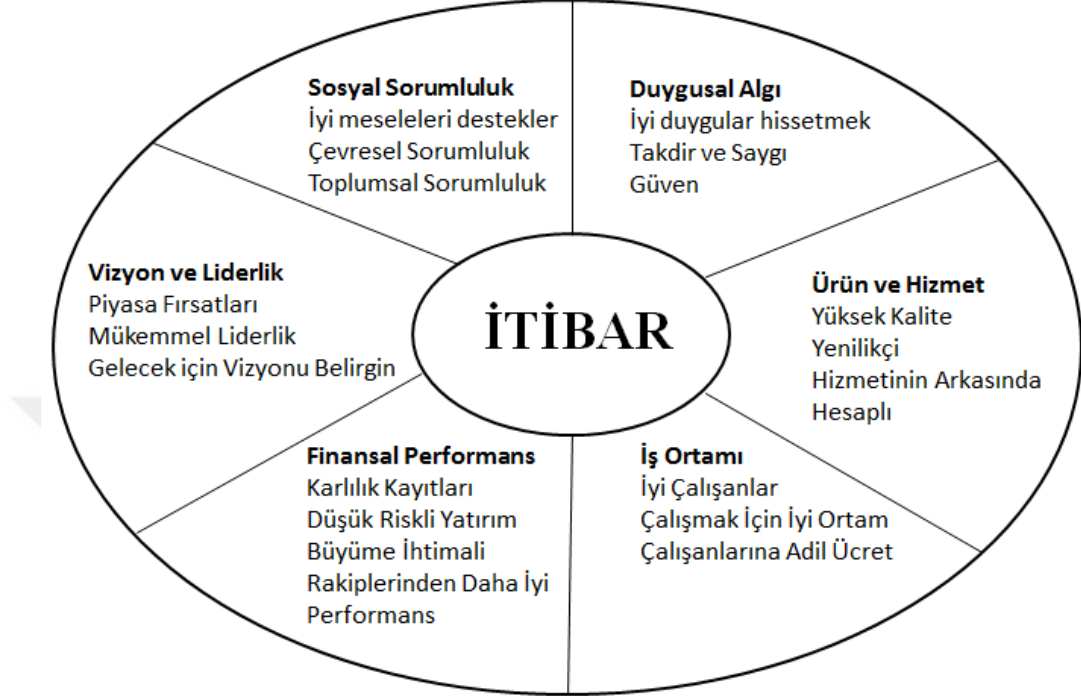
Rindova, Williamson, Petkova ve Sever ise kurumsal itibar ile ilgili tanımlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları inceleyerek iki boyut belirlemişlerdir: “algılanan kalite” ve “şan”. “Algılanan kalite” paydaşların, örneğin ürün üretimi gibi, bir hususta firmayı olumlu yönde değerlendirmesi olarak ifade edilebilir. Öte yandan “şan” ise kısaca örgütün ne kadar tanındığı ile ilgilidir (Rindova vd., 2005: 1035). Kurumsal itibar için farklı boyutlar belirlenen başka bir çalışma da Wals ve Beatty’nin çalışmasıdır. Çalışmada kurumsal itibar beş boyutta incelenmiştir: “müşteri odaklılık, çalışan performansı, güvenilir ve finansal açıdan güçlü olma, ürün ve hizmet kalitesi ve sosyal ve çevresel” (Deneçli, 2012: 81).

Bu çalışmada ise kurumsal itibar kavramının boyutları incelenirken üzerinde durulacak boyutlar Fombrun’un 2000 yılındaki çalışmasında ele alınan altı boyut olacaktır: “sosyal sorumluluk, duygusal algı, ürün ve hizmet, iş ortamı, finansal performans, vizyon ve liderlik”. Bu boyutlara Şekil 4’de yer verilmiştir (Bayar, 2018:



28). Bu çalışmada bu boyutların ele alınmasının nedeni, yazında da genellikle bu boyutların kullanılmasıdır.

**Şekil 4:** 6 Boyut ve 20 Özellikli İtibar Katsayısı



**Kaynak:** Bayar, 2018: 29

*Sosyal sorumluluk:* Sosyal sorumluluk kavramı firmanın kendisi dışında kalanları, toplumu, çevreyi vb. da önemsemesi olarak yorumlanabilir. Faaliyetler gönüllüğe dayanır ve genellikle ekonomik değerlerden ziyade insani ve toplumsal değerleri merkezine alıyor olması beklenir (Karayel ve Yalman, 2016 :223). Ancak diğer taraftan sosyal sorumluluk firma için bir stratejik faaliyet olarak da düşünülebilir. Bu nedenle kavramı “firmanın paydaşlarına etik veya sorumlu bir şekilde davranması” olarak tanımlamak en uygunu gibi görünmektedir. Bu tanımla sosyal sorumluluk faaliyeti etik bir duruş olarak kabul edilir. Aynı zamanda paydaşlarına sorumlu şekilde davranan firmanın elde edeceği faydaları da reddetmeyeceği açıktır. Diğer bir ifade ile kazanç düşüncesi reddedilmemektedir (Wan-Jan, 2006: 182-183).

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin firma için bir takım pozitif etkileri şöyle sıralanabilir: “karlılık, marka bilinirliği, rekabet avantajı, firmaya nitelikli personel çekme, çalışanlar ile daha sıkı bağlar, çalışan sadakatinin artması, daha iyi şartlarda borçlanma ve hisse senedi değerlerinin artışı, müşteri bağlılığının artması” (Baraz, 2011: 78-83). Öte yandan kurumsal itibar ile ilişkisi düşünüldüğünde ise bir açıdan

sosyal sorumluluk kurumsal itibarı da arttırmak için girişilen bir eylem olarak düşünülebilir. Yani sosyal sorumluluk faaliyetleri diğer etkileri yanında itibarı arttırıcı etkiler de gösterebilmektedir (Vitezić, 2011: 93; Karatepe ve Ozan, 2017: 93). Aynı zamanda belirtmelidir ki sosyal sorumluluk kurumun itibarının zedelenmesini engelleyerek de itibarı olumlu yönde etkileyebilir (Knox ve Maklan, 2004: 510).

*Duygusal Algı:* Duygusal algı ya da diğer bir ifade ile duygusal cazibe betimlediği kavramdan bağımsız olarak rasyonel yönelimlerden çok duygu ya da hisleri merkezine alır (Danesi, 2015: 110). Firma ile ilgili olarak düşünüldüğünde duygusal algı firmaya yönelik duygular, hisler, firmaya karşı hayranlık, saygı ve güven şeklinde ifade edilebilir (Alınacak, 2011: 90). Bu duygular tüketici ya da çalışanlarda ortaya çıkabilir ya da sadece firmaya değil ürüne ya da hizmete yönelik olarak da gelişebilir ve sonuç itibarıyla firma itibarını etkilerler (Öncel, 2010: 77).

*Ürün ve Hizmet:* Bu boyut “ürün ve hizmetlerinin kalitesi, yeniliği, değeri ve güvenilirliğine ilişkin algılara” dayanmaktadır (Fombrun ve Gardberg, 2000: 13). Bir ürünün veya hizmetin yeni, kaliteli, değerli ve güvenilir olması ki bu müşterinin algısına göre belirlenmektedir, firmaya olan güveni, sadakati ve dolayısıyla itibarı arttırmaktadır (Kaplan, 2018: 33-35)

*İş Ortamı:* Firmanın nasıl bir iş ortamına sahip olduğunun anlaşılması için “organizasyonu iyi yapılmış mı?”, “çalışmak için iyi bir yer gibi duruyor mu?” ve “iyi çalışanları olan bir firma gibi duruyor mu?” soruları sorulabilir. Genellikle iş ortamlarının “heyecanlandırıcı, cesaretlendirici, çekici, destekleyici ve ilham verici” olması iyi bir ortamı betimler. Bu gibi ortamlar çalışan performansını artırır ve kurumsal itibarı destekler niteliktedirler (Jiang, 2013: 318).

*Finansal Performans:* Finansal performans ve kurumsal itibar ilişkisi bu çalışmada “Kurumsal İtibar Kavramının İlişkide Olduğu Kavramlar” bölümü altında yer alan “Kurumsal İtibar ile Firma Performansı İlişkisi” alt bölümünde incelenmiştir. Finansal performans ve kurumsal itibar ilişkisini kısaca değinmek gerekirse, yapılan çalışmalara göre performansın kurumsal itibarı, kurumsal itibarın da performansı etkilediği çalışmalara rastlamak mümkündür. Fombrun’un ele alınan çalışmasında ise finansal performans kurumsal itibarın bir boyutu olarak ele alınmıştır. Finansal performans çalışmada beklentiler, karlılık ve risk algılarına dayanmaktadır (Fombrun ve Gardberg, 2000: 13).

*Vizyon ve Liderlik:* Vizyon ve liderlik için doğal olarak asıl sorumluluk yöneticilerdedir. İyi bir yönetici girişimci, lider ve yaratıcı rollerini üstlenmesi beklenir. Girişimcilik rolü ile lider çevredeki fırsat ve tehditleri iyi analiz etmelidir. Analiz sonrası rekabet avantajını korumak veya arttırmak için gerekli aksiyonları almalıdır (O'Rourke, 2013: 75).

Liderlik rolü içinse yönetici etkileyici, eğitici, güdüleyici, destekleyici ve ilerletici olmalıdır (O'Rourke, 2013: 75). İyi bir liderlik firma için personel devir ve devamsızlığını azaltmak, grup üyelerinin performansını arttırmak gibi pozitif etkilere sahiptir (Gürsel ve Negiş, 2012: 51).

Son olarak ortak bir vizyon yaratmak yöneticinin yaratıcılık rolünü oluşturmaktadır (O'Rourke, 2013: 75). Firma için oluşturulacak vizyon net olmalıdır (Fombrun ve Gardberg, 2000: 13). Eğer firma olumsuz ya da etkisiz bir vizyona sahip ise vizyon direnç ile karşılaşmakta, firma güçsüzleşmekte ve vizyon kısa ömürlü olmaktadır. İyi bir vizyon yaratmak "ortak bir dert edinme" olarak ifade edilebilir. Ortak bir dert edinme sonucu firmalardaki işçiler şirketi sahiplenmekte ve bu durum firmaya pozitif olarak yansımaktadır (Senge, 2013: 228-254).

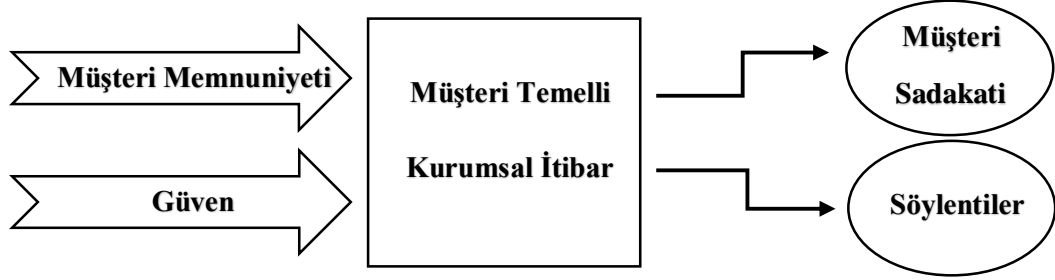
### **3.6. KURUMSAL İTİBARIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI**

Kurumsal itibar kavramı için üzerinde uzlaşmış belirli öncüller ifade etmek mümkün görünmemektedir. Kavrama yaklaşımların çok çeşitli olması, örneğin farklı disiplinler tarafından ele alınması, bunun nedenlerinden biri olarak düşünülebilir. Dolayısıyla bir uzlaşının olmaması araştırmacıların farklı öncüller belirlemesine ve araştırmalarını buna göre gerçekleştirip farklı sonuçlar elde etmelerine neden olmuştur.

Walsh, Mitchell, Jackson ve Beatty (2009) çalışmalarında kurumsal itibarın müşteri davranışı merkezli öncül ve sonuçlarını ele almışlardır. "Müşteri memnuniyeti" ve "güven" öncüller, "müşteri sadakati" ve "söylentiler" de çıktılar olarak kabul edilmiştir. Söylentiler, iyi itibarlı bir firma için, mevcut müşterilerinin resmi olmayan ortamlarda destekleyici konuşmaları olarak ifade edilebilir. Ancak belirtilmelidir ki kavram kötü itibarlı bir firma için tersi davranışı da kapsamaktadır. Araştırma sonucunda müşteri memnuniyetinin ve güvenin kurumsal itibar üzerinde

önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan kurumsal itibarında müşteri sadakati ve söylentiler üzerinde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada kullanılan ve ayrıca çalışma bulgularıyla desteklenen model Şekil 5’de incelenebilir.

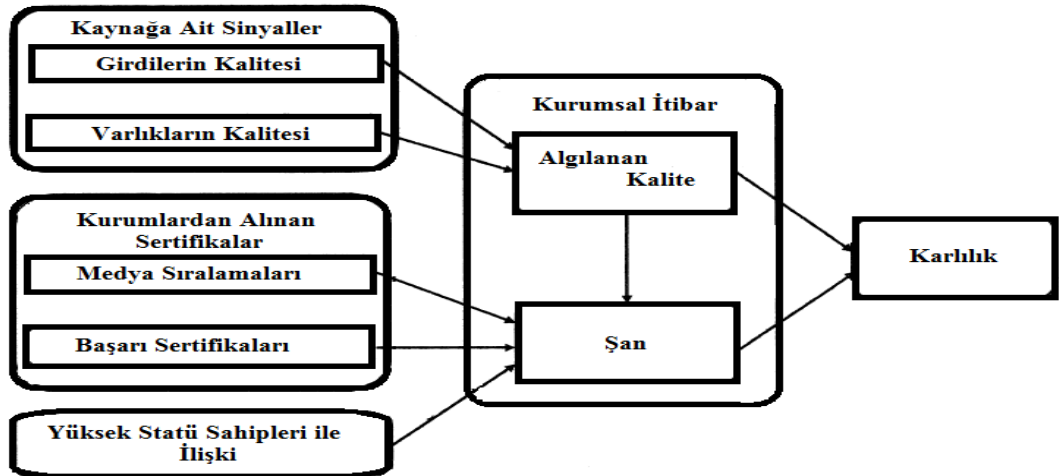
**Şekil 5:** Müşteri Temelli Yaklaşımına Göre Kurumsal İtibarın Öncül ve Sonuçları



**Kaynak:** Walsh vd., 2009: 192

Rindova, Williamson, Petkova, ve Sever (2005) ise kurumsal itibarın öncül ve sonuçlarını inceledikleri çalışmalarına kurumsal itibarı iki boyutlu kabul ederek başlamışlardır. “Algılanan kalite” ve “şan” olan bu boyutları etkileyen öncüller analiz edilmiştir. Çalışmada öncüllerin, kurumsal itibar boyutlarının ve sonuçların ayrıca bunların ilişkilerinin gösterildiği model Şekil 6’da incelenebilir.

**Şekil 6:** Algılanan Kalite ve Şan Boyutlarına Göre Kurumsal İtibarın Öncül ve Sonuçları



**Kaynak:** Rindova vd., 2005: 1037

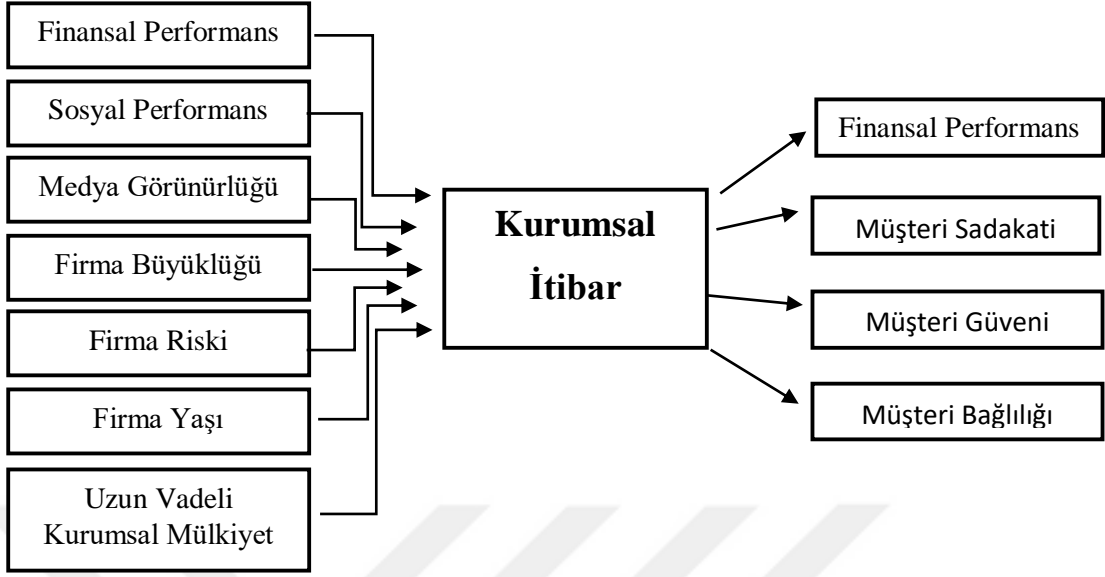
Algılanan kalite boyutunun öncülü kalitedir ile ilgili sinyallerdir. Kalitenin algılanması karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle çalışmada kalite girdilerin ve verimli varlıkların kalitesi olmak üzere iki madde altında incelenmiştir. Girdilerin kalitesi

firmanın ürettiği ürün veya hizmet açısından tüketicilere bir fikir sağlayabilir. Öte yandan varlıkların kalitesine örnek olarak sadece somut değil tecrübe gibi soyut kavramlar da gösterilebilir. Şan, yani bir şirketin ne kadar tanındığı ile ilgili boyutu medya sıralamaları örneğin “Türkiye’nin en sevilen şirketleri” başlıklı bir dergi, başarı sertifikaları örneğin ISO9000 belgesine sahip olmak ve statü sahipleri ile ilişkiler ki bu ilişkiler şirket tanınırlığını pozitif etkileyebilir, öncülleri tarafından etkilenmektedir. Algılanan kalite ile şan boyutu arasında da bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Öyle ki algılanan kalite şirketin şanı üzerinde bir etkiye sahiptir. İyi kalite ürünler üreten ya da hizmet sağlayan bir firmanın bu özelliği tanınması üzerinde bir etkiye sahiptir. Finansal performans olarak da değerlendirilebilir bu çıktı araştırma okullarda yapıldığı için temel maaş ve maaşın alındığı çevredeki değeri, diğer bir ifade ile reel gelir denebilir, ile ölçülmüştür (Rindova vd., 2005)

Alniaçık (2011) ise çalışmasında kurumsal itibarın öncüllerini 4 kavram altında incelemiştir: “yapısal özellikler, ilişkisel yeterlilik, operasyonel yeterlilik ve beklenmedik olaylar”. Yapısal özellikleri firma büyüklüğü, sahiplik durumu, finansal durum, geçmiş performans ve varlıkların kullanımı oluşturmaktadır. İlişkisel yeterlilik ise firma karakteri, sosyal duyarlılık, sosyal fayda ve medya ile ilişkiler alt başlıkları altında ele alınmaktadır. Operasyonel yeterliliği yönetim kalitesi, firma stratejisi, iş uygulamaları ve ürün/hizmet kalitesi oluşturmaktadır. Son olarak beklenmedik olaylar firmanın beklenmedik olaylar karşısındaki tepkisi olarak ifade edilmektedir. Beklenmedik olaylar bir anda firmanın itibarı üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilmektedir. Sonuç olarak bu dört öncül firma itibarını etkiler ve etki olumlu ise firmaya güven ve saygı gibi “ilişkisel kazançlar” ile karlılık ve pazar payı gibi “finansal kazançlar” sağlarlar.

Kurumsal itibarın öncülleri için son incelenecek Ali, Lynch, Melewar ve Jin’in çalışmasında (2015), kurumsal itibar için yedi adet öncül ve dört temel sonuç tespit edilmiştir. Öncüller finansal performans, sosyal performans, medya görünürlüğü, firma büyüklüğü, firma riski, firma yaşı ve uzun vadeli kurumsal mülkiyet ve sonuçlar ise finansal performans, müşteri sadakati (customer loyalty), müşteri güveni ve müşteri bağlılığıdır (customer commitment). Çalışma sonucunda oluşturulan model şekil 7’de sunulmuştur.

**Şekil 7:** Kurumsal İtibarın Öncülleri ve Sonuçları



**Kaynak:** Ali vd., 2015: 1110

### 3.7. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ

Bu konu birkaç değişik yaklaşımla ele alınabilir. Örneğin kurumsal itibarın firma performansı, halkla ilişkiler, insan kaynakları, pazarlama vb. kavramlar üzerinden önemi etraflıca değerlendirilebilir. Diğer taraftan teoriler de kurumsal itibarın önemini açıklamak için kullanılabilir. Teoriler hayatı yorumlayan farklı pencereler olarak değerlendirilirse, kurumsal itibarın önemini teoriler ile birlikte ifade etmenin daha geniş bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

Kurumsal itibarın önemi üzerinde dururken ele alınacak teorilerden biri sinyal teorisidir. Sinyal teorisi temel olarak iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılması ile ilgilidir. Yaklaşımına göre bilginin değeri karar verme mekanizmaları içerisinde kritik bir öneme sahip olmasından gelmektedir (Connelly vd., 2011: 40-42). İtibar da kurumun muhtemel davranışı ve kalite performansı hakkında bilgilendirici bir işaret olarak düşünülebilir. Bu ise belirsizliği azaltarak karar verme davranışı için destekleyici bir unsur olarak kuruma ya da kurumun ürün ve hizmetlerine duyulan güveni attıracaktır. Sonuç olarak sinyal teorisi bakış açısıyla kurumsal itibarın firma için önemini hem iç hem dış paydaşlara firma hakkında bilgi sağlayarak güven

duygusunu arttırması olarak düşünülebilir (Feldman, Bahamonde ve Bellido, 2014: 55).

Kaynak temelli teori de kurumsal itibarın önemini ifade edebilmek adına kullanılabilir bir diğer yaklaşımdır. Yaklaşımına göre firma kaynakları etkili bir performans için kilit öneme sahiptir. İşletmenin kaynakları sermaye vb. somut ve itibar vb. soyut olarak ayrılmaktadırlar. Firmanın sahip olduğu bu kaynaklar ne kadar değerli, nadir ve taklit edilemez ise firmaya fazlaca sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmenin soyut bir kavramı olarak kabul edilen itibar da Barney'in kabul ettiği gibi ne kadar değerli, nadir ve taklit edilemez ise firma açısından o kadar değerlidir; firmanın performansı arttırır ve firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar (Feldman, Bahamonde ve Bellido, 2014: 56).

Kurumsal itibar son olarak sosyal kimlik teorisi açısından değerlendirilebilir. Sosyal kimlik teorisine göre "bireyler kendilerini ve diğer insanları belirli bir örgüte üye olma, din, cinsiyet, yaş, vb. özellikleri itibarı ile çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğilimindedirler". Bunun nedeni kişilerin hem diğer kişileri hem de kendilerini tanımlama ihtiyacıdır. İtibar ise bu bakış açısına göre bir firmanın kim olduğunu ifade eder. Kişiler de kendini tanımlarken çalıştığı firmanın kim olduğunu diğer bir ifade ile itibarını bu sürece dahil ederler. Bu nedenle firmanın iyi itibarı çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Diğer taraftan firma dışında yer alan kişiler de yüksek itibara sahip bir grubun içinde yer almak isteyeceklerdir (Alınışık, 2011: 76-77). Sosyal kimlik teorisi için itibar çalışanların kendilerini tanımlamalarına olanak sağlayarak firmanın çekiciliğini attırmaktadır.

Sonuç olarak itibar kaynak tabanlı yaklaşıma göre firmaya yüksek performans ve rekabet avantajı, sosyal kimlik teorisine göre bir kimlik ve çekicilik ve ayrıca sinyal teorisi açısından paydaşlara bilgi sağlayarak firmaya karşı güven oluşturmakta ve güveni arttırmaktadır; kurumsal itibar bu nedenle önemlidir. Kurumsal itibarın firmaya sağlayacağı faydalar ayrıca maddeler şeklinde de ifade edilebilir. Eğer bir firmanın itibarı artarsa (Feldman, Bahamonde ve Bellido, 2013: 56):

- Tüketicinin ürün veya hizmetlerin kalitesi ile ilgili iyi algıları artar. Sonucunda ise satışlar artar ve firma hakkında iyi söylentiler çoğalır.
- İşletmelerde kalifiye personel alımı ve işe alma kapasitesi artar.

- Çalışanların morali yükselir ve verimlilik artar.
- Denetlemelerin, krizin ve rekabetçi saldırıların firma değerini düşürme olasılığı azalır.
- Uluslararasılaşmayı destekler.
- Firma daha fazla sayıda yatırımcı çeker, piyasa değeri yükselir ve kuruluş için riskler azalır.
- İşletme rakiplerinden farklılaşır ve pazarda daha iyi bir konuma sahip olur.
- Sermayeye ulaşmanın maliyeti düşer.

### 3.8. Kurumsal İtibar Sosyal Sermaye İlişkisi

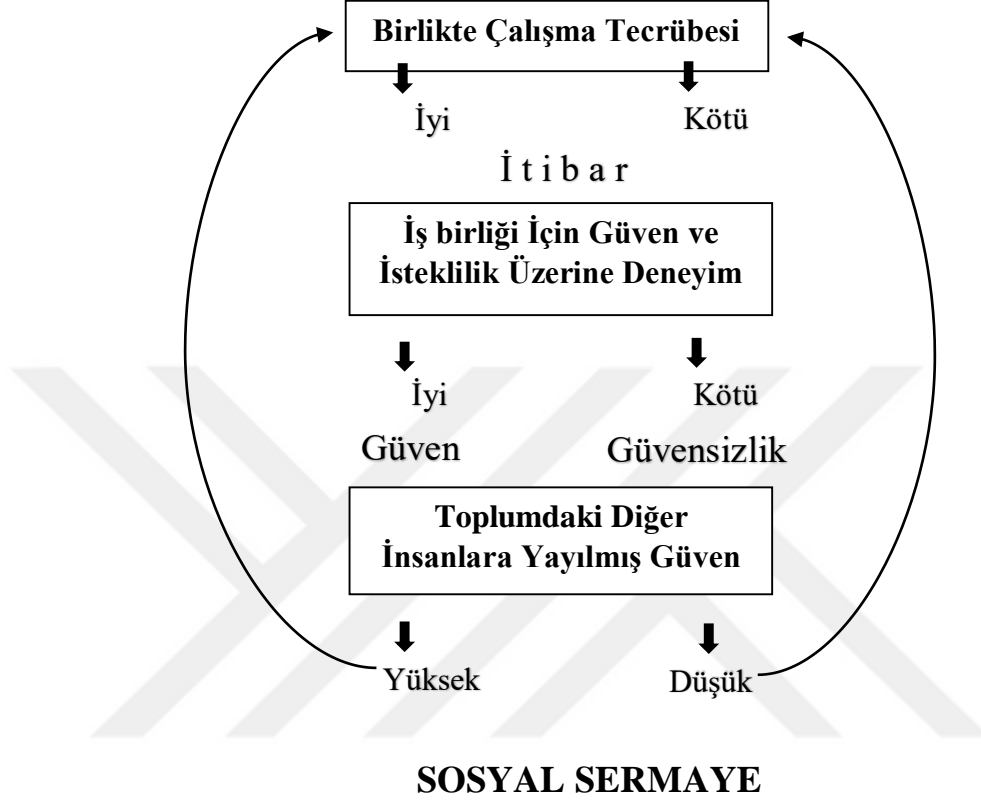
İtibar ile sosyal sermaye arasındaki ilişki farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerle ele alınmıştır. Örneğin Martin'e (2005) göre yöneticiler arası ağ yapılarının gelişmesi yöneticilere itibarlarını arttırma olanağı sağlamaktadır (Martin, 2005: 758). Lin'de ilişkiyi bu yönüyle ele alarak itibarı özetle tanınma, beşeri ve sosyal sermaye ile ilişkilerin bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Lin'e (2001a) göre bir grubun içindeki aktörlerin bireysel itibarları grubun kolektif itibarını destekler. Sonuç olarak daha fazla ilişki ağı itibarın etkisini arttırmakta diğer bir ifade ile itibarın artmasına olanak sağlamaktadır. Diğer taraftan Power ve Ready (2018) iyi itibarın ilişkileri destekleyeceği ve sosyal destek alma ihtimalini arttıracığını ifade etmişlerdir.

Benzer olarak kurumsal itibar da bazı çalışmalara göre sosyal sermayenin öncülü, bazılarına göre sosyal sermayenin bir formu, bazılarına göre ise birbirlerine benzer kavramlar olarak kabul edilmiştir. Ancak Luoma-aho (2013) çalışmasında kurumsal itibar ve sosyal sermayeyi birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen iki kavram olarak ele almıştır. Öyle ki iyi itibar sosyal sermaye oluşumunu desteklerken, sosyal sermaye de iyi itibar gelişimini destekler. Luoma-aho'a göre Şekil 8'de gösterilmiş olan döngü bir kez kuruldu mu kendi kendine devam eder. Bu nedenle "iyiliğin döngüsü" olarak adlandırılmıştır. Döngüye göre daha taraflar birlikte çalışarak birbirleri ile çalışma konusunda iyi ya da kötü tecrübe elde ederler ve bu itibarın bir formudur. Bu itibar, bilinçli veya bilinçsiz olarak başkalarına iletilir ve güven duygusuna dönüşür. Güven düzeyi yüksek veya düşük miktarlarda sosyal sermaye ile



sonuçlanır ve bu da deneyimleri ve beklentileri ve böylece birlikte çalışma olanaklarını – tekrar – şekillendirir.

**Şekil 8:** İtibar ile Sosyal Sermaye Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Luoma-aho, 2013: 286.

## **4. BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Bu araştırmada örgütsel büyüklük, örgütsel yaş, yönetici sosyal sermayesi ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı örgütsel büyüklük ve örgütsel yaş, yönetici sosyal sermayesi ile kurumsal itibar kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyip mevcut yazına ve gelecek çalışmalara katkıda bulunmaktır.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Çalışmanın önemi Türkiye'deki büyük firmaların büyüklükleri ve yaşları ile itibarlarının ilişkisi ve bu ilişkide yönetici sosyal sermayesinin rolü konusunda yazına katkısı ile ilişkilendirilebilir. Yapılan incelemeler sonucunda bu kavramlar ile bu modeli kullanan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle konunun yazına ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sunacağı düşünülmektedir.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili kavramsal çerçeve, araştırmanın evreni ve araştırmanın hipotezleri incelenecektir.

#### **4.4.1. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evreni İstanbul Sanayi Odası'nın 2018 yılı için belirlediği Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşudur. Araştırmada örneklem kullanılmamış olup tam sayım hedeflenmiştir.

#### **4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

İşletmelerin temel amaçlarından biri var olmaya devam etmektir. Bu nedenle firmalar hayatta kalmak için strateji geliştirmek, önemli kaynaklar için rekabet etmek, önemli ilişkiler kurmak gibi eylemlere girişirler. Bu bağlamda iyi bir kurumsal itibar da firmaların hayatta kalmasını destekleyecek bir değer olarak düşünülebilir. Öyle ki iyi bir kurumsal itibar hem iç hem dış paydaşlar için firmaya karşı güven duygusunu destekleyebilir, kaynaklara erişimi kolaylaştırabilir, diğer firmalarla rekabet ederken etkili bir kaynak olarak kullanılabilir ve böylece firmaya rekabet avantajı sağlayabilir (Feldman, Bahamonde ve Bellido, 2014: 55-56). Ayrıca ait olma arzusunu arttırarak hem çalışanlar hem de tüketiciler için bağlılığı arttırabilir (Alnaçık, 2011: 76-77). Özetle iyi bir kurumsal itibar firmalar için büyük avantajlar sağlayabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın temel konusu kurumsal itibarın oluşumu ile ilgilidir ve kurumsal itibarı etkileyebilir kavramlar olarak örgütsel büyüklük, örgütsel yaş ve yönetici sosyal sermayesi incelenmektedir.

Brammer ve Pavelin'in (2006) çalışmasında firmalar büyüklüklerine göre gruplanmış ve firma itibarı, firma sosyal performansı ve firma büyüklüğü kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre en büyük firmaların yer aldığı grubun ortalama itibarı en küçük firmaların yer aldığı grubun ortalama itibarına göre daha yüksektir. Kısaca çalışmada daha büyük firmaların daha yüksek itibarlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Staw ve Epstein'in (2000) çalışması da bu sonucu desteklemektedir. Çalışmaya göre örgütsel büyüklük ile kurumsal itibar arasında ilişki pozitif yönlüdür. Diğer taraftan Ali, Lynch, Melewar ve Jin'in (2015) çalışmasına göre de örgütsel büyüklük kurumsal itibarın öncüllerinden biridir. Bu çalışmalara paralel olarak çalışmanın ilk hipotezi:

H1: Örgütsel büyüklük kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir.

Ali, Lynch, Melewar ve Jin'in (2015) çalışmasına göre örgütsel yaş da kurumsal itibarın öncüllerinden biridir. Bakker ve Josefy'in (2018) ifade ettiği şekliyle de genç firmaların kurumsal itibarları daha hassastır. Daha kolay zarar görebilir ya da iyi bir anlaşmayla daha çabuk artma eğilimi gösterebilir. Diğer taraftan Rhee ve Valdez'e (2009) göre de örgütsel yaş firmaların algılanan hesap verebilirliği ve güvenilirliğini arttırması nedeniyle kurumsal itibarı desteklemektedir. Bu referanslar doğrultusunda bu çalışmanın ikinci hipotezi:

H2: Örgütsel yaş kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir.

Örgütsel büyüklük, örgütsel yaş ve kurumsal itibar yazını incelenirken her üç kavram için de güven, ağlar, ilişkiler, iş birlikleri vb. kavramlar birtakım anlamlı önermeler sunmaktadır. Örneğin algılanan kalite ve şan boyutlarına göre kurumsal itibarın öncüllerinden biri yüksek statü sahipleri ile ilişkilerdir (Rindova vd., 2005: 1037). Walsh vd.'nin (2009) çalışmasına göre de güven müşteri temelli kurumsal itibarın bir öncülüdür. Statü sahipleri ile ilişkiler, güven vb. gibi kavramların kurumsal itibarı etkileyebilir olmaları ve aynı zamanda bu kavramların sosyal sermayenin unsurları olmaları bu araştırma kapsamında gündeme sosyal sermaye kavramını getirmektedir. Sosyal sermayenin örgütsel büyüklük, örgütsel yaş ve kurumsal itibar ile ilişkileri aşağıda incelenmektedir.

Daha büyük örgütlerin daha fazla ilişki kurma potansiyeli sosyal sermayelerinin de daha yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Demirkan, Deeds ve Demirkan'ın (2013) çalışmasına göre de büyük örgütlerin ilişki ve ağ yoğunlukları daha fazladır. Örgütler sosyal sermayelerini arttırabilmek içinse yöneticiler gibi aracı kişileri sosyal sermaye oluşturmada ve arttırmada kullanabilmektedir (Sözen, 2007: 115). Öyle ki bu çalışmada sosyal sermaye değişkeni için yönetici sosyal sermayesi kullanılmaktadır. Bunun nedeni hem ifade edildiği gibi örgütlerin yöneticileri sosyal sermaye oluşturmada kullanabilmeleri hem de “yöneticilerin sahip oldukları kişisel ilişkilerin firmalar için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı” varsayımıdır (Sözen, 2007: 115). Buradan hareketle ifade edilebilir ki örgütlerin mevcut sosyal sermayesini kullanacak ve o ilişkilere dahil olacak kişi tepe yöneticilerdir. Bu nedenle yöneticilerin bir açıdan hem örgütün hem de kendi sosyal sermayesinin merkezindeki aktör olarak ikisine de sahip olduğu düşünülebilir.

Diğer taraftan Önder ve Üsdiken'e (2015) göre "güvenilir ve hesap verebilen örgütler yaşamakta, güvenilir olmayanlar ve yaptıklarının hesabını veremeyenlerse ortadan kalkmaktadır". O halde yaşlı örgütlerin hayatta kalmayı başarmaları dolayısıyla güvenilir ve hesap verebilir olmayı da bir ölçüde başarmış oldukları varsayılabilir. Diğer taraftan firmaların güvenilirliklerini ve hesap verebilirliklerini devam ettirmeyi ve ayrıca arttırmayı da arzu edecekleri ifade edilebilir. Bu doğrultuda hem yaşlı örgütlerin güvenilir ve hesap verebilir olmayı bir ölçüde başarırken hem de bu özelliklerini sürdürür ve artırırken yönetici sosyal sermayesini destekleyici bir unsur olarak kullanıyor olabilecekleri makul görünmektedir.

Kurumsal itibar ile sosyal sermaye ilişkisi bağlamında ise Lin (2001a), Martin (2005), Luoma-aho (2013), Power ve Ready (2018) gibi çalışmalardan söz edilebilir. Örneğin Luoma-aho'nun (2013) çalışmasına göre sosyal sermaye ile kurumsal itibar arasındaki ilişki çift yönlüdür. Kurumsal itibar artarken sosyal sermayeyi artırır, artan sosyal sermaye de dolayısıyla kurumsal itibarı artırır. Güven ve statü sahipleri ile ilişkilerin kurumsal itibarın öncülleri olması ve Luoma-aho'ya (2013) göre sosyal sermaye ile kurumsal itibarın aralarında çift yönlü bir ilişki vardır.

Diğer taraftan firmaların kurumsal itibarları üzerinde yöneticilerin büyük bir etkisi vardır. Örneğin Burson Marsteller'a göre firma itibarının yaklaşık %45'ini Ceo itibarı oluşturmaktadır. CEO itibarını oluşturan en önemli etkenler ise güvenilirlik ve genel bir ifade ile CEO'nun faaliyetleri olmuştur (Sakman, 2003: 95-105). Buna paralel olarak sosyal sermayenin güvene dayalı oluşması ile kişileri daha üretken kılması, ilişkileri, koordinasyonu ve özellikle de itibarı güçlendirmesi dolayısıyla (Bhandari ve Yasunobu, 2009) yöneticinin itibarı gibi yönetici sosyal sermayesini de firmanın kurumsal itibarı açısından değerli kılmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yani örgütsel büyüklük ve örgütsel yaş ile kurumsal itibar kavramları arasındaki ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi ve ayrı veriler ile analiz edildiği için oluşturulmuş alt başlıkları:

H3: Örgütsel büyüklük ve örgütsel yaş ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yönetici sosyal sermayesi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3a: Örgütsel büyüklük ve örgütsel yaş ile kurumsal itibar ilişkisi arasında, firmanın bulunduğu endüstride, yöneticinin toplam çalışma süresi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3b: Örgütsel büyüklük ve örgütsel yaş ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yöneticinin CEO ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı toplam firma sayısı düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3c: Örgütsel büyüklük ve örgütsel yaş ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yöneticinin lisans mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

Son olarak ifade edilmelidir ki ilk iki hipotezde analiz düzeyi örgütler iken araştırma modeline dahil olan yönetici sosyal sermayesi ile araştırmaya farklı bir düzey de eklenmiştir. Bu bir karmaşa ya da bir eksiklik olarak görülebilir kaygısı ile bir açıklama yapma ihtiyacı duyulmuştur. Öyle ki yazında farklı analiz düzeylerine ait değişkenler sıklıkla ele alınmaktadır. Orijinal ismi ile “upper echelons theory” kapsamı altında yapılan çalışmalar bu duruma örnekler sunmaktadır. Öyleki Wang vd. (2015) ile Waldman, Javidan ve Varella'nın (2004) yöneticinin karakteristik özellikleri ile firmanın performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında bu durum görülmektedir.

#### **4.4.3. Veri Toplama Tekniği**

Bu çalışmada değişkenler ile ilgili veriler ikincil kaynaklardan toplanmıştır. Bağımsız değişkenlerden örgütsel büyüklük için firmaların 2018 yılına ait çalışan sayıları büyüklük kriteri olarak kabul edilmiştir. Diğer bağımsız değişken olan örgütsel yaş içinse firmaların kuruluş tarihinden 2018 yılına kadar geçen süre hesap edilmiştir. Firma yaşları verisi için eğer firmalar geçmişlerini anonim ya da limited şirketi olarak kurdukları tarihten daha önceki tarihte gerçekleşen bir olay ile ilişkilendirmişlerse şirketlerin yaşı hesaplanırken bu tarih dikkate alınmıştır. Ayrıca yurt dışı merkezli firmaların yaşları da Türkiye’de faaliyete başladıkları yıl olarak kabul edilmiştir.

Çalışmanın düzenleyici değişkeni yönetici sosyal sermayesi için ilk husus yöneticilerin en üst atanmış yönetici olarak seçilmiş olmasıdır. Diğer bir ifade ile

sosyal sermayesi incelenen yöneticiler mevcut firmalardaki icra faaliyetini yürüten CEO ya da genel müdür gibi en üst yöneticilerdir. Bu yöneticilerin sosyal sermayesini ölçümleyebilmek için yöneticilerin geçmişten odak yıla yani 2018'e kadar geçen süredeki deneyimleri incelenmiş ve 3 kriter ayrı ayrı dikkate alınmıştır.

Yönetici sosyal sermayesinin ölçülmesi için kullanılan 3 kriterin ilki yöneticinin mevcut endüstrideki çalışma süresidir (Sundaramurthy, Pukthuanthong ve Kor, 2014: 853-855). Kriterlerden ikincisi yöneticinin 2018 yılının sonuna kadar CEO ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı firma sayısı (Sundaramurthy, Pukthuanthong ve Kor, 2014: 853-855; Krause, Semadeni ve Withers, 2016: 1995). üçüncü kriter ise yöneticinin mezun olduğu üniversitenin itibar düzeyidir (Belliveau, O'Reilly ve Wade, 1996: 1577; Wiersema, Nishimura ve Suzuki, 2018: 1481).

Yöneticilerin mezun olduğu üniversitelerin itibar düzeyleri belirlenirken TÜBİTAK Yenilikçi Üniversite Endeksi kullanılmıştır. Bu listenin ilk yayınlandığı 2012 tarihinden itibaren 2018 tarihine kadar üniversitelerin listedeki yeri incelenmiş ve "1-10, 11-20, 21-30, 31-40 ve 41 ve üstü" sınıflamasına göre puanlama yapılmıştır. Üniversiteler bu yıllar arasında en çok hangi aralıkta yer aldıysa yöneticiye o aralığın puanı verilmiştir. Öte yandan yönetici eğer yabancı bir üniversite mezunu ise üniversitelerin itibarları usnews.com'un dünya çapındaki en iyi üniversiteler listesine göre değerlendirilmiştir. Bu listeye göre ise puanlama "1-200, 201-400, 401-600, 601-800 ve 801 ve üstü" sınıflaması baz alınarak yapılmıştır.

Çalışmada kurumsal itibarı ölçümlemek için medyada çıkan haberler incelenmiştir. Öyle ki medyada yer alan haberler firmaların kurumsal itibarları açısından bir resim ortaya koymaktadır (Deephhouse, 2000: 1100-1102). Bu resim haberin niteliğine göre değişebilir olsa da firmanın medyada yeterince görünür olması da firmanın paydaşları tarafından algılanan itibar algısını etkilemektedir (Carroll ve McCombs, 2003: 40). Bu nedenle çalışmada firmaların kurumsal itibar düzeyleri için 2018 yılında çıkmış haberler incelenmiş ve her firmaya ait toplam haberlerin sayısına göre belirlenmiştir.

Belirtmek gerekir ki kurumsal itibarın hesaplanması için kullanılabilir bir diğer yöntem de Deephouse'un (2000) çalışmasında kullandığı yöntemdir. Bu yöntemde bir formül ile kurumsal itibar hesaplanmıştır ve formüle firmalar hakkında çıkan pozitif ve negatif haberler de dahil edilmiştir. Ancak genellikle yazında itibar kavramı olumlu

ya da olumsuz olmaktan öte bilinirlik ile ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada firmaların itibar düzeyleri için toplam haber sayıları dikkate alınmıştır.

Son olarak itibar verileri dunya.com sitesi üzerinden toplanmıştır. Bunun nedeni dunya.com'un Türkiye'nin en eski ve kesintisiz olarak her gün çıkan ekonomi gazetesi olan Dünya Gazetesi'nin resmi internet sitesi olmasıdır.

#### **4.4.4. Araştırmada Elde Edilen Bilgi Ve Bulgular**

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda üç bölüme ayrılarak incelenmektedir. İlk bölümde değişkenlere ait korelasyon ilişkilerinin incelenmesi için yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel büyüklük ve yaş ile kurumsal itibar arasındaki ilişkilerin ve en son bölümde sosyal sermayenin düzenleyicilik etkisinin incelenmesi için tüm modelin analiz sonuçları yer almaktadır.

##### **4.4.4.1. Korelasyon Analizi**

Değişkenlerin türü fark etmeksizin değişkenlerin birbiri arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetine bakılmak için kullanılan istatistiki verilerden biri Pearson katsayısıdır. Bu kat sayı -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Değerin “-” ya da “+” olması ilişkinin yönünü gösterirken değer 1'e doğru yaklaşıyor olması ilişkinin kuvvetinin artıyor olması şeklinde yorumlanmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko,2018: 143-146).

Çalışmanın değişkenleri bakımından Pearson Katsayısı (r) ve anlamlılık değeri (p) incelendiğinde şirketin büyüklüğü ve şirketin yaşı ( $r = .277, p = .000$ ) ile şirketin büyüklüğü ve kurumsal itibar ( $r = .426, p = .000$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Tüm değişkenler arasındaki korelasyon ilişki tablosu Tablo 15'de aşağıda verilmiştir.



**Tablo 15:** Korelasyon Analizi Tablosu

		Şirketin Büüklüğü	Şirketin Yaşı	SSEÇY	SSCYK	SSIÜ	Kurumsal İtibar
Şirketin Büüklüğü	Pearson Katsayısı(r)	1					
	Anlamlılık (p)						
	Şirket Sayısı (N)	208					
Şirketin Yaşı	Pearson Katsayısı(r)	.277	1				
	Anlamlılık (p)	.000					
	Şirket Sayısı (N)	208	208				
SSEÇS	Pearson Katsayısı(r)	.096	.012	1			
	Anlamlılık (p)	.168	.862				
	Şirket Sayısı (N)	208	208	208			
SSCYK	Pearson Katsayısı(r)	-.05	-.054	-.06	1		
	Anlamlılık (p)	.473	.443	.385			
	Şirket Sayısı (N)	208	208	208	208		
SSIÜ	Pearson Katsayısı(r)	.014	-.002	-.001	.008	1	
	Anlamlılık (p)	.843	.982	.985	.914		
	Şirket Sayısı (N)	208	208	208	208	208	
Kurumsal İtibar	Pearson Katsayısı(r)	.426	.065	-.036	.027	.016	1
	Anlamlılık (p)	.000	.347	.607	.698	.817	
	Şirket Sayısı (N)	208	208	208	208	208	208

**Not:** SSEÇS = Yöneticinin aynı endüstrideki çalışma süresi; SSCYK = Yöneticinin CEO ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev aldığı toplam firma sayısı; SSIÜ = Yöneticinin lisans mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyi

#### 4.4.4.2. Regresyon Analizi

Bu bölümde örgütsel yaş ve örgütsel büyüklük bağımsız değişkenleri ile kurumsal itibar bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiler incelenecektir.

##### 4.4.4.2.1. Örgütsel Büyüklüğün Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi

Çalışmada yapılan regresyon analizine göre örgütsel yaş ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ( $p = .000$ ) anlamlı görünmektedir. Sonuçlara göre örgütsel büyüklük değişkeni kurumsal itibar değişkenine ait varyansı %18.2 açıklayabilmektedir.

**Tablo 16:** Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
1	.426	.182	.178	7,63086

Analize ait ANOVA tablosunda yer aldığı gibi anlamlı çıkan hipotezin F değerinin (45,690) anlamlılık seviyesinin ( $p$ ) 0,05'ten küçük ve 0,000 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 17:** Örgütsel Büyüklük ile Kurumsal İtibar Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model	Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	2660,528	1	2660,528	45,690	.000
	Artık	11995,390	206	58,230		
	Toplam	14655,918	207			

Bağımsız Değişken: Örgütsel Büyüklük  
Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar

Son olarak modele ait B değeri 8,071. Başka bir ifade ile örgütsel büyüklükteki bir standart sapmalık artış 8,071 standart sapmalık bir kurumsal itibar ile sonuçlanacaktır. Bu bulgular ile çalışmanın birinci hipotezi H1 kabul edilerek, örgütsel büyüklüğün kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 18:** Katsayılar Tablosu

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	-21,570	3,718		-5,802	.000
	Örgütsel Büyüklük	8,071	1,194	.426	6,759	.000

#### 4.4.4.2.2. Örgütsel Yaşın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi

Çalışmada yapılan regresyon analizine göre örgütsel yaş ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ( $F(1,206) = 0,887, p = .347$ ) anlamlı görünmemektedir.

**Tablo 19:** Örgütsel Yaş ile Kurumsal İtibar Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	62,815	1	62,815	,887	,347 <sup>a</sup>
	Artık	14593,103	206	70,840		
	Toplam	14655,918	207			

#### 4.4.4.3. Düzenleyicilik Etkisi

Çalışmanın üçüncü hipotezi için örgütsel büyüklük ve yaş ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Buna göre düzenleyicilik etkisini analiz etmek için Hayes'in (2003) önerdiği "process

sistemi” kullanılmıştır. Hayes’in önerdiği bu analiz sistemine göre, daha önceleri ayrı ayrı analizlerle ölçümlenmeye çalışılan düzenleyicilik etkisi, belirtilen makro kodlama aracılığıyla tek bir sistem ile yürütülebilmektedir. Bu durum analiz sayısının düşürülmesini sağlayarak ölçüm hatasını en aza indirmek gibi bazı istatistikî avantajlar sağlamaktadır (Hayes, 2018). Bu nedenle bu çalışmada yeni bir analiz sistemi olarak sunulmuş olan Hayes’in yöntemi düzenleyicilik etkilerini incelemek için seçilmiştir. Daha detaylı bilgi için Hayes’in (2018) *Introduction To Mediation, Moderation And Conditional Process Analysis: A Regression – Based Approach* başlıklı kitabı incelenebilir.

Moderasyon analizi olarak PROCESS sisteminden Model 1 seçilmiştir. Bu model şekil 9’da incelenebilir:

**Şekil 9:** Hayes Process Sistemi’nde Model 1



Buna göre, X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken, W ise düzenleyici değişken olarak tanımlanmaktadır (Hayes, 2018). Bu model üzerinden örgütsel büyüklük ve kurumsal itibar arasındaki ilişkide sosyal sermayenin yani yöneticinin aynı endüstrideki çalışma süresi, CEO veya yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı firma sayısı ve lisans mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyinin düzenleyici etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre önerilen üç model de anlamlı bulunmuştur (sırasıyla,  $F(3, 204) = 15.69, p = .000$ ;  $F(3, 204) = 15.99, p = .000$ ;  $F(3, 204) = 15.90, p = .000$ ). Bu modellerde, öncelikle büyüklüğün kurumsal itibar üzerinde doğrudan etkisi - Hayes modelinde a path olarak tanımlanan yön - regresyon analizinde olduğu gibi anlamlı bulunmuştur ( $B = 9.80, SE = 1.67, p = .000, CI [6.50, 13.09]$ ). Diğer bir ifade ile bu sonuç modelin incelenebilir anlamlı bir model olduğunu ifade etmektedir. Ancak her üç sosyal sermaye değişkeni için düzenleyicilik etkileri incelendiğinde anlamlı sonuçlar çıkmadığı (sırasıyla,  $F(1, 204) = .010, p = .918$ ;  $F(1, 204) = 2.215, p = .138$ ;  $F(1, 204) = 1.994, p = .159$ ) görülmüştür.

Aynı analizler çalışmanın diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel yaş ile yürütülmüştür. Buna göre önerilen üç model de anlamlı çıkmamıştır (sırasıyla,  $F(3, 204) = 74.69, p = .523$ ;  $F(3, 204) = 33.86, p = .797$ ;  $F(3, 204) = .967, p = .409$ ). Bu nedenle düzenleyicilik etkilerinin detaylı incelenmesi basamağına geçilmemiştir.

#### 4.4.4.4. Araştırmaya Ait Bulgular

Çalışmada yapılan korelasyon, basit regresyon ve Hayes'in Process Analizleri sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20'de topluca gösterilmiştir.

**Tablo 20:** Araştırmaya Ait Bulgular

<b>Hipotezler</b>	<b>Bulgular</b>
Örgütsel büyüklük kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir	Olumlu yönde ilişki
Örgütsel yaş kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir.	İlişki bulunamadı
Örgütsel büyüklük ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yönetici sosyal sermayesi düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Anlamlı Model, İlişki Bulunamadı
Örgütsel yaş ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yönetici sosyal sermayesi düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Anlamsız Model

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin doğasını daha iyi anlamak için yapılan bu çalışmada örgütsel büyüklük ve örgütsel yaşın kurumsal itibar üzerindeki etkisi ve ayrıca bu ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyici rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada 2018 yılına ait İSO500 listesinde yer alan firmalar incelenmiş ve bu 500 firma çalışmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Nihai olarak 208 firmanın tam verilerine ulaşılabilmiş ve analiz 208 firma üzerinden yapılmıştır.

Çalışmada örgütsel büyüklük firmaların 2018 yılı çalışan sayısı ile örgütsel yaş ise, firmaların kuruluşundan itibaren 2018'e kadar geçen süre dikkate alınarak hesaplanmıştır. Kurumsal itibar ise firmaların medya itibarları göz önünde bulundurularak çalışmaya dahil edilmiştir. Son olarak yönetici sosyal sermayesi için 3 farklı hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Bunlar,

- Yöneticinin aynı endüstrideki çalışma süresi (Sundaramurthy, Pukthuanthong ve Kor, 2014)
- Yöneticinin CEO ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı toplam firma sayısı (Krause, Semadeni ve Withers, 2016; Sundaramurthy, Pukthuanthong ve Kor, 2014)
- Yöneticinin mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyidir (Belliveau, O'Reilly ve Wade, 1996; Wiersema, Nishimura ve Suzuki, 2018)

Yöneticinin sosyal sermayesi için bu 3 ayrı hesaplama yöntemi çalışmada düzenleyicilik etkisi araştırılırken 3 ayrı analiz yapılarak incelenmiştir.

Bulgular incelendiğinde, ilk olarak örgütsel büyüklük ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Ali vd.'nin (2015) firma büyüklüğünü kurumsal itibarın öncülü olarak kabul ettiği çalışması ile desteklenir görünmektedir. Ayrıca çalışmada referans verilen koşul bağımlılığı kuramının daha büyük dolayısıyla daha biçimsel örgütleri, örgütsel ekolojinin daha büyük örgütlerinin değişimlere daha dirençli oluşu, koşul bağımlılığının büyük örgütlerinin daha çok kaynağa ulaşabilir olması ve ayrıca stratejik yönetimin büyük örgütlerinin maliyet konusundaki avantajı bu sonucu destekler görünmektedir. Öyle ki büyük örgütler ile ilgili bu önermeler büyük örgütleri daha başarılı ve/veya başarıya daha kolay ulaşabilir göstermektedir.

Bu da büyük örgütlerin medyada daha fazla görünür olması sonucunu makul göstermektedir.

Kurumsal itibar denildiğinde kişilerin aklına gelen kavramların genellikle "genel kurumsal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, finansal güç ve sosyal sorumluluk" olması anlamlı görünmektedir. (Sundaramurthy, Pukthuanthong ve Kor, 2014). Öyle ki öncelikle örgütsel büyüklüğün kurumsal itibarı pozitif yönde etkiliyor olması büyük firmanın başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Daha büyük firmalar en azından yukarıda değinilen medya sıralamaları, yüksek statü sahipleri ile ilişkiler, finansal güç gibi konularda daha fazla başarılı görünmektedir ki itibarları daha yüksektir. Ayrıca firmanın genel başarısı aynı zamanda büyümeyi başarmış olması düşüncesi ile de örtüşmektedir.

Çalışmada örgütsel yaş ile kurumsal itibar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu ilişkinin anlamlı çıkmaması yaşlı örgütlerin yukarıda itibar denilince akla gelen kavramlar bakımından etkin bir güce sahip olmasa da hayatını devam ettirebileceği şeklinde yorumlanmıştır. Örneğin; hala yaşıyor olan yaşlı bir firma bir süredir finansal olarak başarısız ve küçülüyor, medyada daha az yer alıyor veya zayıf vizyon ve liderlik sergiliyor ancak hala yaşamasını sağlayacak kaynaklara asgari düzeyde ulaşıyor olabilir. Dolayısıyla daha yaşlı bir firma büyük bir firma kadar başarı ya da itibara sahip olmasa da yaşamaya devam edebilir görünmektedir. Ayrıca örgütsel ekoloji kuramına göre de yaşlı örgütlerin zamanla uyum sağlama yeteneklerini kaybettiğini ve bunun kapanmaya da yol açabileceği ifade edilmiştir. Öyle ise yaşlı örgütlerin performans kaybı nedeni ile medya açısından da ihmal edilmesi makul görünmektedir.

Örgütsel büyüklük ve yaş ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyici etkisi modelindeki kavramlar ile ilgili yazınlar incelendiğinde ise ilişki makul görünse de, bu çalışma bulgularında belirtilen ilişki anlamlı çıkmamıştır. Bu sonuç araştırmanın Türkiye'deki firmalar üzerinden yapılması ile ilişkilendirilebilir görünmektedir. Buna göre, Türkiye'de yer alan firmaların çoğu ailelere aittir ve bu firmalarda genellikle ön planda olan ailenin önde gelen isimleridir. Örneğin Koç Holding'e ait Tüpraş düşünüldüğünde akla gelecek ilk isim ya da isimler genel müdür İbrahim Yelmenoğlu yerine Rahmi Koç, Ömer Koç ya da Ali Koç olacaktır. Böyle düşünüldüğünde gelecek çalışmalar için kurumsal itibar

şirkette söz sahibi olan aile/ler ve/veya yönetim kurulu üyeleri üzerinden yeniden incelenebilir görünmektedir.

Bu çalışmada veriler toplanırken – istatistiki bir bulgu olmasa da – aile şirketlerinde üst düzey yönetici atamaları için sıklıkla iç terfi yolunun tercih edildiği görülmüştür. Bu nedenle gelecek çalışmalar için, bu durum üzerine bir inceleme yapıp istatistiki olarak bulgulanırsa, iç terfi seçiminin nedenleri ve kurumsal itibar ile ilişkisi incelenebilir görünmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın sosyal sermaye üzerine yapılacak sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.





## KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (2004). "Leveraging The Corporate Brand", *California Management Review*, C: 46, No: 3, ss. 6-18.
- Acquaah, M. (2007). "Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy", *Strategic Management Journal*, C: 28, No: 12, ss. 1235-1255.
- Adler, P.S. ve Kwon, S-W. (2002). "Social Capital: Prospects For a New Concept", *Academy of Management Review*, C: 27, No: 1, ss. 17-40.
- Akçomak, S. (2011). "Social Capital of Social Capital Researchers", *Review of Economics and Institutions*, C: 2, No: 2, M: 5, ss. 1-28.
- Aldrich, H. E. ve Auster, E. R. (1986). "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications", *Research in Organizational Behavior*, Research in Organizational Behavior, C: 8, 165-198.
- Ali, R., Lynch, R. Melewar, T. C. ve Jin, Z. (2015). "The Moderating Influences On The Relationship Of Corporate Reputation With Its Antecedents And Consequences: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Research*, C: 68, No: 5, ss. 1105-1117.
- Alnıaçık, E. (2011). "Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Alniacık, E., Alniacık, U. Ve Erdogmus, N. (2012). "How Do the Dimensions of Corporate Reputation Affect Employment Intentions?", *Corporate Reputation Review*, C: 15, No: 1, ss. 3-19.
- Andrews, R. (2016). "Organizational Size and Social Capital in the Public Sector: Does Decentralization Matter?", *Review of Public Personnel Administration*, C: 37, No: 1, ss. 40-58.
- Argenti, P. A. ve Druckenmiller, B. (2004). "Reputation and the Corporate Brand", *Corporate Reputation Review*; C: 6, No: 4; ss. 368-374.

- Arrow, K. J. (1999). "Observations on Social Capital", Derleyen: P. Dasgupta ve I. Serageldin, *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington, D.C.
- Aydın, H. İ. (2016). *Sosyal Sermaye ve Kalkınma*, Efil Yayınevi, Yayın No: 243, Ankara.
- Babaei, H., Ahmad, N. ve Gill, S. S. (2012). "Bonding, Bridging and Linking Social Capital and Empowerment Among Squatter Settlements in Tehran, Iran", *World Applied Sciences Journal*, C: 17, No: 1, ss. 119-126.
- Bakker, R. M. ve Josefy, M. (2018). "More Than Just a Number? The Conceptualization and Measurement of Firm Age in an Era of Temporary Organizations", *Academy of Management Annals*, C: 12, No: 2, ss. 510-536.
- Bankins, S. ve Waterhouse, J. (2018). "Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations", *International Journal of Public Administration*, C: 42, No: 3, ss. 218-229.
- Baraz, B. (2011). "Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk", Editör: N. Şakar, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Basım, Yayın No: 2411, İstanbul.
- Barnett, L. M., Jermier, J. M. ve Lafferty, A. B. (2006). "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, C: 9, No: 1, ss. 26-38
- Bayar, Y. (2018). "Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İyite Öğrencilerine Yönelik Araştırma", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Beer, M. (1964). "Organizational Size and Job Satisfaction", *The Academy of Management Journal*, C: 7, No: 1, ss. 34-44.
- Belliveau, M.A., O'Reilly, C. A. ve Wade, J. B. (1996). "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation", *Academy of Management*, C: 39, No: 6, ss. 1568-1593.
- Bennett, R. ve Kottasz, R. (2000). "Practitioner Perceptions Of Corporate Reputation: An Empirical Investigation", *Corporate Communications: An International Journal*, C: 5, No: 4, ss. 224-235.

- Bhandari, H. ve Yasunobu, K. (2009). "What Is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept", *Asian Journal of Social Science*, C: 37, No: 3, ss. 480-510.
- Bidwell, M. ve Briscoe, F. (2010). "The Dynamics of Interorganizational Careers", *Organization Science*, C: 21, No: 5, ss. 1034-1053.
- Black, E. L., Carnes, T. A. ve Richardson, V. J. (2000). "The Market Valuation of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, C: 3, No: 1, ss. 31-42.
- Blau, P. M. (1970). "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, C: 35, No: 2, ss. 201-218.
- Bourdieu, P. (1986). "The Forms Of Capital", Derleyen: John G. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education Westport*, Greenwood Press, Westport.
- Brammer, S. J. ve Pavelin, S. (2006). "Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit", *Journal of Management Studies*, C: 43, No: 3, ss. 435-455.
- Brammer, S., Agarwal, A., Taffler, R. ve Brown, M. (2015). "Corporate Reputation and Financial Performance: The Interaction between Capability and Character", (Çevrimiçi) <https://www.semanticscholar.org>, 28 Haziran 2019.
- Bruni, L. ve Sugden, R. (2000). "Moral Canals: Trust And Social Capital In The Work Of Hume, Smith And Genovesi", *Economics and Philosophy*, C: 16, No: 1, ss. 21-45.
- Burt, R. S. (2003). "The Social Structure of Competition", Derleyen: R. Cross, A. Parker ve L. Sasson, *Networks in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York.
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/tr/>, 9 Eylül 2019.
- Camison-Zornova, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M. ve Boronat-Navarro, M. (2004). "A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size", *Organization Studies*, C:25, No: 3, ss. 331-361.

- Carroll, C. E. ve McCombs, M. (2003). "Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations", *Corporate Reputation Review*, C:6, No:1, ss. 36-46.
- Carroll, G. R. ve Delacroix, J. (1982). "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach", *Administrative Science Quarterly*, C: 27, No: 2, ss. 169-198.
- Castro, D. M. G., Lopez, J. E. N. ve Saez, P. L. (2006), "Business and Social Reputation Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, C: 63, No: 4, ss. 361-370.
- Chen, M. ve Hambrick, D. C. (1995). "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", *The Academy of Management Journal*, C: 38, No: 2, ss. 453-482.
- Chun, R. (2005). "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, C: 7, No: 2, ss. 91-109.
- Claridge, T. (2004). "Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?", University of Queensland, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Claridge, T. (2018a). "Explanation of the different levels of social capital: individual or collective?", (Çevrimiçi) <https://d1fs2th61pidml.cloudfront.net/wp-content/uploads/2018/11/Levels-of-social-capital.pdf?x95779>, 18 Mayıs 2019.
- Claridge, T. (2018b). "What is Relational Social Capital?", (Çevrimiçi) <https://www.socialcapitalresearch.com/relational-social-capital/>, 16 Mayıs 2019.
- Claridge, T. (2018c). "Dimensions Of Social Capital - Structural, Cognitive, And Relational", (Çevrimiçi) <https://www.socialcapitalresearch.com/structural-cognitive-relational-social-capital/>, 18 Mayıs 2019.
- Coad, A., Segarra, A. ve Teruel, M. (2016). "Innovation and firm growth: Does firm age play a role?", *Research Policy*, C: 45, No: 2, ss. 387-400.
- Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, C: 94, s.95-120.

- Collier, P. (1998). Social Capital And Poverty, The World Bank, Social Capital Initiative Working Paper No. 4 (Çevrimiçi) <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-04.pdf>, 17 Mayıs 2019.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. ve Reutzel, C. R. (2011). "Signaling Theory: A Review and Assessment", *Journal of Management*, C: 37, No: 1, ss. 39-67.
- Coşkun, M. (2011). "Kurumsal İtibar ve Finansal Performans", Editör: N. Şakar, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Basım, Yayın No: 2411, İstanbul.
- Cüreoğlu, M. (2018). "Aile İşletmelerinde Sosyal Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisi Ve Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Çubukçu, M. (2018). "Örgüt Yapısını Etkileyen Unsurların Örgütsel Ekoloji Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 57, ss. 84-91.
- Danesi, M. (2015). *Dictionary of Media and Communications*, Routledge Taylor & Francis Group, Londra ve Newyork.
- Das, S., Sen, P. K. ve Sengupta, S. (1998). "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation", *The Academy of Management Journal*, C: 41, No: 1, ss. 27-41.
- Davies, G., Chun, R., Silva R. D. ve Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, Londra – New York.
- Dayıoğlu, M. E. (2011). "Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi ve Türkiye Uygulaması", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Dean, J. T., Brown, R. L. ve Bamford, C. E. (1998). "Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations", *Strategic Management Journal*, C: 19, No: 8, ss. 709-728.
- Deephouse, D. L. (1996). "Does Isomorphism Legitimate?", *The Academy of Management Journal*, C: 39, No: 4, ss. 1024-1039.

- Deephouse, D. L. (2000). "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, C: 26, No: 6, ss. 1091-1112.
- Demirkan, I., Deeds, D. L. ve Demirkan, S. (2013). "Exploring the Role of Network Characteristics, Knowledge Quality, and Inertia on the Evolution of Scientific Networks", *Journal of Management*, C: 39, No: 6, ss. 1462-1489.
- Deneçli, S. (2012). "Marka Genişlemesinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 3796, İstanbul.
- Düzgün, A. (2018). "Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye Ve Performans Arasındaki İlişkiler: İso 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Einwiller, S. ve Will, M. (2002). "Towards An Integrated Approach to Corporate Branding – An Empirical Study", *Corporate Communications: An International Journal*, C: 7, No: 2, ss. 100-109.
- Erbil, C. (2008). "Sosyal Sermayeye Örgütsel Yaklaşım: Bir Model Önerisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erselcan, F. (2009). "Sosyal Sermaye Ve Ekonomik Kalkınma: Sivas, Kayseri, Yozgat Bölgesinde Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Eşki Uğuz, H. (2010). *Kişisel ve Kurumsal Gelişmeye Farklı Bir Yaklaşım: Sosyal Sermaye*, Orion Kitabevi, Ankara.
- Eşki, H. (2009). "Sosyal Sermaye – Önemi, Üretimi ve Ölçümü – Üzerine Bir Alan Araştırması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Evans, D. S. (1987). "The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries", *The Empirical Renaissance in Industrial Economics*, ss. 567-581.

- Farr, J. (2004). "Social Capital: A Conceptual History", *Political Theory*, C: 32, No: 1, ss. 6-33.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A. ve Bellido, I. V. (2014). "A New Approach For Measuring Corporate Reputation", *Revista de Administração de Empresas*, C: 54 No: 1, ss. 53-66.
- Field, J. (2006). *Sosyal Sermaye*, Çeviren: B. Bilgen ve B. Şen, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Fombrun C. J. (2012). "The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences", Editör: Timothy G. Pollock ve Michael L. Barnett, *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, New York.
- Fombrun, C. Gardberg, A. N. (2000). "Who's Tops in Corporate Reputation?", *Corporate Reputation Review*, C: 3, No: 1, ss. 13-17.
- Fombrun, C. J. ve Riel, C. V. (1997). "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, C: 1, No: 1-2, ss. 5-13.
- Fombrun, C. J. ve Shan, M. (1990). "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *The Academy of Management Journal*, C: 33, No: 2, ss. 233-258.
- Fombrun, C., Gardberg, A. N. ve Sever, M. J. (2000). "The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation", *Journal of Brand Management*, C: 7, No: 4, ss. 241-255.
- Fu, Q., Stephenson, M. O. ve Ebrahim, C. A. (2004). "Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness", (Çevrimiçi) [https://www.researchgate.net/publication/251443327\\_Trust\\_Social\\_Capital\\_and\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/251443327_Trust_Social_Capital_and_Organizational_Effectiveness), 18 Mayıs 2019.
- Fuentelsaz, L., Gomez, J. ve Polo, Y. (2002). "Followers' Entry Timing: Evidence from the Spanish Banking Sector after Deregulation", *Strategic Management Journal*, C: 23, No: 3, ss. 245-264.
- Fukuyama, F. (2001), "Social Capital, Civil Society and Development", *Third World Quarterly*, C: 22, No:1, ss. 7-20.

- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). “Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İş görenlerin Performansı Üzerine Etkileri”, *Çalışma ve Toplum*, C: 28, No: 1, ss. 39-74.
- Gioia, D. A., Schultz, M. ve Corley, K. G. (2000). “Organizational Identity, İmage, And Adaptive İnstability”, *Academy of Management Review*, C: 25, No: 1, ss. 63-81.
- Goldberg, A. I., Cohen, G. ve Fiegenbaum, A. (2003). “Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development”, *Journal of Small Business Management*, C: 41, No: 2, ss. 168-186.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). “Corporate reputation: seeking a definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, C: 6, No: 1, s. 24-30.
- Grootaert, C. (1998). Social Capital:The Missing Link?, The World Bank, Social Capital Initiative Working Paper, No: 3 (Çevrimiçi) <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-03.pdf>, 17 Mayıs 2019.
- Grootaert, C. ve Bastelaer, T. V. (2001), Understanding And Measuring Social Capital: A Synthesis Of Findings And Recommendations From The Social Capital Initiative, The World Bank, Social Capital Initiative Working Paper No. 24 (Çevrimiçi) <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-24.pdf>, 17 Mayıs 2019.
- Gürsel, M. ve Negiş, A. (2012). “Liderlik ve Roller”, Editör: H. Izzar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Halıcı Tülüce, N. S. (2013). “Sosyal Sermaye Faktörünün Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Dinamik Panel Uygulaması”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Hall, R.H., Johnson, N. J. Ve Haas, J. E. (1967). “Organizational Size, Complexity, and Formalization”, *American Sociological Review*, C: 32, No: 6, ss. 903-912.
- Hansen, J. A. (1992). “Innovation, Firm Size, and Firm Age”, *Small Business Economics*, C: 4, No: 1, ss. 37-44.



Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press, New York.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction To Mediation, Moderation And Conditional Process Analysis: A Regression –Based Approach*, The Guilford Press, New York.

Wikipedia, <https://en.wikipedia.org>, 2 Aralık 2019.

Etimoloji Türkçe, <https://www.etimolojiturkce.com/>, 27 Haziran 2019.

Forbes, <https://www.forbes.com>, 2 Aralık 2019.

Google, <https://www.google.com>, 2 Aralık 2019.

Habertürk, <https://www.haberturk.com>, 2 Aralık 2019.

Osmanice, <https://www.osmanice.com/>, 27 Haziran 2019.

Owler, <https://www.owler.com>, 2 Aralık 2019.

Vocabulary.com, <https://www.vocabulary.com>, 27 Haziran 2019.

Javakhadze, D. vd. (2016). “Managerial Social Capital and Financial Development: A Cross-Country Analysis”, *The Financial Review*, C: 51, No: 1, ss. 37–68.

Jiang, H. (2013). “Corporate Reputation and Workplace Environment”, Editör: Craig E. Carroll, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, Chichester.

Josefy, M., Kuban, S., Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2015). “All Things Great and Small: Organizational Size, Boundaries of the Firm, and a Changing Environment”, *The Academy of Management Annals*, C: 9, No: 1, ss. 715-802.

Kaasa, A. ve Parts, E. (2007). “Individual-Level Determinants Of Social Capital In Europe: Differences Between Country Groups”, *Tartu University Press*, No: 293, ss. 1-52.

Kacperczyk, A. J. (2012). “Opportunity Structures in Established Firms: Entrepreneurship versus Intrapreneurship in Mutual Funds”, *Administrative Science Quarterly*, C: 57, No: 3, ss. 484–521.

Kahraman, İ. (2016). “Sosyal Sermayeyi Geliştirmeye Yönelik Etkinliklerin Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisinin İncelenmesi”, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

- Kangal, N. (2013). “Sosyal Sermaye Teorileri Ve Sosyal Sermaye Kalkınma İlişkisi: Türkiye Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaplan, A. (2018). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurumsal İtibar Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Kapu, H. (2008). “Sosyal Sermaye Ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 22, No: 1, ss. 259-288.
- Karadeniz, Ş. ve Yılmaz, B. (2015). “Sosyal Sermaye Bağlamında Kütüphane Kurumu”, Bilgi Dünyası, C: 16, No: 2, ss. 180-203.
- Karatepe, S. ve Ozan, M. S. (2017). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, C: 8, No: 2, SS. 80-101.
- Karayel, M. ve Yalman, Y. (2016). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutlarının Kurumsal İtibara Etkisi, Sivas İli İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 13, No: 3, ss. 221-233.
- Keefer, P. ve Knack, S. (2003). “Social Capital, Social Norms and the New Institutional Economics”, Derleyen: C. Menard ve Mary M. Shirley, *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, Dordrecht.
- Keskin, A. (2011). “Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü Ve Türkiye”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 25, No: 3-4, ss. 125-153.
- Keskin, U ve Kıcıır, G. K. (2020). “Örgütsel Ekoloji Kuramı Açısından Türkiye’deki Kamu Radyoları ve Özel Radyoların Analizi”, TRT Akademi, C: 5, No: 9, ss. 8-27.
- Knox, S. ve Maklan, S. (2004). “Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes”, *European Management Journal*, C: 22, No:5, ss. 508-516.

- Konak, S. (2018). “Managerial Social Networks Affect on Firm Performance: A Research in Five Star Hotels”, *International Journal of Business and Applied Social Science*, C: 4, No: 4, ss. 40-47.
- Kotha, R., Zheng, Y. ve George, G. (2011). “Entry into New Niches: The Effects of Firm Age and the Expansion of Technological Capabilities on Innovative Output and Impact”, *Strategic Management Journal*, C: 32, No:9, ss. 1011-1024.
- Krause, R., Semadeni, M. ve Withers, M. C. (2015). “That Special Someone: When The Board Views Its Chair As A Resource”, *Strategic Management Journal*, C: 37, No: 9, ss. 1990-2002.
- Laskin, A. V. (2013) “Reputation or Financial Performance: Which Comes First?”, Editör: Craig E. Carroll, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, Chichester.
- Lavie, D. (2006). “The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view”, *Academy of Management Review*, C: 31, No: 3, ss. 638–658.
- Lee, G. K. ve Paruchuri, S. (2008). “Entry into Emergent and Uncertain Product-Markets: The Role of Associative Rhetoric”, *The Academy of Management Journal*, C: 51, No: 6, ss. 1171-1188.
- Levinthal, D. A. (1991). “Random Walks and Organizational Mortality”, *Administrative Science Quarterly*, C: 36, No: 3, ss. 397-420.
- Lievens, F. (2017). “Organizational Image”, Editör: Steven G. Rogelberg, *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology: 2nd Edition*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Lin, N. (1999). “Building a Network Theory of Social Capital”, *Connections*, C: 22, ss. 28-51.
- Lin, N. (2001a). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, New York.
- Lin, N. (2001b).”Building a Network Theory of Social Capital” Derleyen: N. Lin, K. Cook ve Ronald S. Burt, *Social Capital: Theory And Research*, Aldine De Gruyter, New York.

- Luoma-aho, V. (2013). "Corporate Reputation and the Theory of Social Capital", Editör: Craig E. Carroll, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, Chichester.
- Martin, B. (2005). "Managers after the era of organizational restructuring: towards a second managerial revolution?", *Work, employment and society*, C: 19, No: 4, ss. 747-760.
- Marx, K. (2017). *Kapital: Ekonomi Politîğın Eleştirisi (1. Cilt: Sermayenin Üretim Süreci)*, 3 Cilt, 10.b., Çeviren: M. Selik ve N. Satlıgan, Yordam Kitap, İstanbul.
- Molina, A. M. C., Peláez, J. I. ve Cardona, J. (2014). "Managing Corporate Reputation: A Perspective on the Spanish Market", *Corporate Reputation Review*, C: 17, No: 1, ss. 46-63.
- Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S. ve Hillenbrand, C. (2017). "Corporate Reputation Past and Future: A Review and Integration of Existing Literature and a Framework for Future Research", *Corporate Reputation Review*, C: 20, No: 3-4, ss. 193-211.
- Narayan, D. and Cassidy, M. F. (2001). "A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory", *Current Sociology*, C: 49, No: 2, ss. 59-102
- National Statistic (2001). "Social Capital A review of the literature", (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55eb12095dbbbd0d1d8b4588&assetKey=AS%3A273846748286976%401442301560230>, 18 Mayıs 2019.
- O'Rourke, J. S. (2013). "Corporate Reputation and the Discipline of Management Communication", Editör: Craig E. Carroll, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, Chichester.
- OECD, The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital, OECD Publishing, Paris, 2001. (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1787/9789264189515-en>, 12 Mayıs 2019.
- Olegario, R. ve McKenna, C. (2013). "Introduction: Corporate Reputation in Historical Perspective", *Business History Review*, C: 87, No: 4, ss. 643-654.

- Öğüt, A. Ve Erbil, C. (2009). *Sosyal Sermaye Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Öncel, M. (2010). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2015). “Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama”, Derleyen: A. S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Öz, İ. (2014). “Sosyal Sermaye Düzeyini Belirleyen Faktörler: Dumlupınar Üniversitesi Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özcan, B. (2001). “Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Özcan, B. (2011). “Sosyal Sermaye Ve Ekonomik Kalkınma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Özdemir, A. A. (2007). “Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye Ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Özer, F. (2016). “Kapalı ve Güçlü Bağlara Dayalı Sosyal Sermayede Değişim: Türkiye Örgütsel Yaşamında İslami Sosyal Sermayenin Yapısal Evrimi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Öztaş, N. (2017a). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları*, Otorite Yayınları, Yayın No: 13267, Antalya.
- Öztaş, N. (2017b). *Örgüt: Örgüt ve Yönetim Kuramları*, Otorite Yayınları, Yayın No: 13267, Antalya.
- Öztürk, A. (2018). “Örgütsel Yaş Ve Eylemsizlik Arasındaki İlişkinin Örgütsel Ekoloji, Yeni Kurumsalcılık, Kaynak Bağımlılığı Ve Sosyal Ağ Yaklaşımlarıyla Değerlendirilmesi”, *Social Sciences Studies Journal*, C: 4, No: 19, ss. 2460-2474.

- Park, B. ve Rogan, M. (2019). “Capability Reputation, Character Reputation, and Exchange Partners’ Reactions to Adverse Events”, *Academy of Management Journal*, C: 62, No: 2, ss. 553-578.
- Pires, V. ve Trez, G. (2017). “Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance”, *Revista de Gestão*, C: 25, No: 1, ss. 47-64.
- Poder, T. G. (2011). “What is Really Social Capital? A Critical Review”, *The American Sociologist*, C: 42, No: 4, ss. 341-367.
- Power, E. A. ve Ready, E. (2018). “Building Bigness: Reputation, Prominence, and Social Capital in Rural South India”, *American Anthropologist*, C: 120, No: 3, ss. 444-459
- Putnam, R. D. (1993). “What Makes Democracy Work?”, *National Civic Review*, C: 82, No: 2, ss. 101-107.
- Putnam, R. D. (1995). “Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America”, *Political Science and Politics*, C: 28, No: 4, ss. 664-683
- Putnam, R. D. (1996). “The Strange Disappearance of Civic America”, *The American Prospect*, C: 24, ss. 34-48.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York.
- Putnam, R. D. (2001). “Social capital: Measurement and consequences”, *Canadian Journal of Policy Research*, C: 2, ss. 41-51.
- Rademacher, M. A. ve Wang, K. Y. (2014). “Strong-Tie Social Connections Versus Weak-Tie Social Connections”, *Scholarship and Professional Work – Communication*, (Çevrimiçi)  
[http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1101&context=com\\_papers](http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1101&context=com_papers), 18 Mayıs 2019.
- Real, J. C., Roldan, J. L. ve Leal, A. (2014). “From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size”, *British Journal of Management*, C: 25, No: 2, ss. 186–208.

- Rhee, M. ve Valdez, M. E. (2009). "Contextual Factors Surrounding Reputation Damage With Potential Implications for Reputation Repair", *Academy of Management Review*, C: 34, No: 1, ss. 146-168.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. ve Sever, J. M. (2005). "Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation Author", *Academy of Management Journal*, C: 48, No: 6, ss. 1033-1049.
- Roberts, P. W. ve Dowling, G. R. (2002). "Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, C: 23, No: 12, ss. 1077-1093.
- Rose, C. ve Thomsen, S. (2004). "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, C: 22, No: 2, ss. 201-210.
- Rossi, M. (2016). "The Impact Of Age On Firm Performance: A Literature Review", *Corporate Ownership & Control*, C: 13, No: 2, ss. 217-223.
- Sakman, N. F. (2003). "Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi", Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sargut, S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Schuler, D. A. (1996). "Corporate Political Strategy and Foreign Competition: The Case of the Steel Industry", *The Academy of Management Journal*, C: 39, No: 3, ss. 720-737.
- Schultz, M ve Hernes, T. (2013). "A Temporal Perspective on Organizational Identity", *Organization Science*, C: 24, No: 1, ss. 1-21.
- Scott, W.R. ve Davis, G.F. (2007), *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*, Routledge Taylor and Francis Group, London ve New York.
- Senge, M. (2017). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*, Çeviren: A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

- Siisiäinen, M. (2000). "Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam", Sözlü sunum, ISTR Fourth International Conference "The Third Sector: For What and for Whom?" Trinity College, Dublin, Ireland.
- Sorensen, J. B. ve Stuart, T. E. (2000). "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, C: 45, No: 1, ss. 81-112.
- Sözen, C. (2007). "Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği", Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Stam, W. ve Elfring, T. (2008). "Entrepreneurial Orientation And New Venture Performance: The Moderating Role Of Intra- And Extraindustry Social Capital", *Academy of Management Journal*, C: 51, No: 1, ss. 97-111.
- Staw, B. M. ve Epstein, L. D. (2000). "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay", *Administrative Science Quarterly*, C: 45, No: 3, ss. 523-556.
- Stone, W. ve Hughes, J. (2002, Ekim-Kasım). "Measuring Social Capital: Towards a standardised approach", Sözlü sunum, Australasian Evaluation Society International Conference, Wollongong Australia..
- Sundaramurthy, C., Pukthuanthong, K. ve Kor, Y. (2014). "Positive And Negative Synergies Between The Ceo's And The Corporate Board's Human and Social Capital: A Study Of Biotechnology Firms", *Strategic Management Journal*, C: 35, No: 6 ss. 845-868.
- Sungur, S. (2015). "Kurumsal İtibarın Epistemolojisi", Editör: M. Demirtaş, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*, Derin Yayınları, Yayın No: 0125, İstanbul.
- Şakar, N. (2011). "İşletmelerde Kurumsal İtibar", Editör: N. Şakar, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Basım, Yayın No: 2411, İstanbul.
- Şan, M. K. ve Şimşek, R. (2011). "Sosyal Sermaye Kavramının Tarihsel - Sosyolojik Arkapları" *Akademik İncelemeler Dergisi*, C:6, No:1, ss. 88-110.



- Şenbayram, E. A. (2018). “Bankaların Sosyal Sermayesi Güçlü İş gören Kayıplarına Karşı Tutumu: Gap Bölgesi Örneği”, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Talacchi, S. (1960). “Organization Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study”, *Administrative Science Quarterly*, C: 5, No: 3, ss. 398-420.
- The World Bank (1998). The Initiative On Defining, Monitoring And Measuring Social Capital:Overview And ProgramDescription , Social Capital Initiative Working Paper No. 1, (Çevrimiçi) <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-01.pdf>, 17 Mayıs 2019.
- Türk Dil Kurumu, <http://sozluk.gov.tr/>, 9 Eylül 2019.
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/>, 18 Mayıs 2019.
- Tüysüz, N. (2011). “Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması”, T.C. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Yayınlanmış Uzmanlık Tezi.
- Uphoff, N. ve Wijayaratna, C. M. (2000). “Demonstrated Benefits from Social Capital:The Productivity of Farmer Organizationsin Gal Oya, Sri Lanka”, *World Development*, C: 28, No: 11, ss. 1875-1890.
- Vaccaro, İ. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D. ve Volberda, H. W. (2012). “Management Innovation and Leadership:The Moderating Role of Organizational Size”, *Journal of Management Studies*, C: 49, No: 1, ss. 28-51.
- Vitezić, N. (2011). “Corporate Reputation And Social Responsibility: An Analysis Of Large Companies In Croatia”, *International Business & Economics Research Journal*, C: 10, No: 8, ss. 85-96.
- Wald, D. A., Javidan, M. ve Varella, P. (2004). “Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory”, *The Leadership Quarterly*, C: 15, No: 3, ss. 355-380.

- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R. ve Beatty, S. E. (2009). "Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective", *British Journal of Management*, C: 20, No: 2, ss.187-203.
- Wang, G., Holmes Jr, R. M., Oh, I. ve Zhu, W. (2015). "Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory", *Personnel Psychology*, C: 69, No: 4, ss. 775-862.
- Wan-Jan, W. S. (2006). "Defining Corporate Social Responsibility", *Journal of Public Affairs*, C: 6, No: 3-4, ss. 176-184.
- Weber, M. (2017). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu*, Çeviren: M. Köktürk, BilgeSu Yayıncılık, Ankara.
- Weigelt, K. ve Camerer, C. (1988). "Reputation And Corporate Strategy: A Review Of Recent Theory And Applications", *Strategic Management Journal*, C: 9, No: 5, ss. 443-454.
- Wiersema, M. F., Nishimura, Y. Ve Suzuki, K. (2018). "Executive succession: The importance of social capital in CEO appointments", *Strategic Management Journal*, C: 39, No: 5, ss. 1473-1495.
- Woolcock, M. (1998). "Social capital and economic development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework", *Theory and Society*, C: 27, No: 2, ss. 151-208.
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). "Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy", *The World Bank Research Observer*, C: 15, No: 2, ss. 225–249.
- İgi-Global, [www.igi-global.com](http://www.igi-global.com), 2 Aralık 2019.
- Yarcı, S. (2011). "Pierre Bourdieu'da Sosyal Sermaye Kavramı", *Akademik İncelemeler Dergisi*, C: 6, No: 1, ss. 125-135.
- Yayık, F. (2017). "Güç Mesafesinin Sosyal Sermaye Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yu, C. ve Junshu, D. (2013). "Literature Review of the Effects of Social Capital -- From the Personal Network Perspective", *International Journal of Business and Social Science*, C: 4, No: 12, ss. 251-259.

Yurtsever, S. (2013). "Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Karabük Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarının Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesi", Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.



## EKLER LİSTESİ

**EK 1 : ISO500 2018’de Analizde Yer Alan Firmalara Ait 2018 Yılı Yaş ve Çalışan Sayısı Verileri**

Sıra No	Şirketin Adı	Şirketin Yaşı	Şirketin Çalışan Sayısı
1.	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	43	5480
2.	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	92	10967
3.	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	49	7270
4.	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	51	6800
5.	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	18	1210
6.	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	50	8818
7.	KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	81	4316
8.	Arçelik A.Ş.	63	16745
9.	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	53	2475
10.	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	22	614
11.	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	45	6994
12.	BMC Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	54	2288
13.	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	34	16125
14.	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	21	7401
15.	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	35	4935
16.	Coca-Cola İçecek A.Ş.	54	8332
17.	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	36	1463
18.	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	52	17560
19.	Karsan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	52	1081
20.	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	40	701
21.	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	28	2500
22.	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	118	7929
23.	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	64	3767
24.	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	55	2069
25.	Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.	106	3358
26.	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A.	27	3164
27.	İpragaz A.Ş.	57	800
28.	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü	66	1433
29.	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	49	4730
30.	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	49	715
31.	Temsa Ulaşım Araçları San. ve Tic. A.Ş.	50	1581
32.	Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	53	851

33.	Durmazlar Makina San. ve Tic. A.Ş.	62	1250
34.	Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	49	2528
35.	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.	30	1000
36.	Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	21	996
37.	Bayer Türk Kimya Sanayii Ltd. Şti.	64	1650
38.	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.	28	8633
39.	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	83	3966
40.	SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.	43	4292
41.	Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.	45	1270
42.	Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.	29	1850
43.	Nurol Makina ve Sanayi A.Ş.	42	491
44.	Panasonic Life Solutions Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	100	1026
45.	Coşkunöz Metal Form Makina Endüstri ve Ticaret A.Ş.	34	1000
46.	Aygaz A.Ş.	57	1291
47.	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	57	6384
48.	AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	50	1303
49.	Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	64	3539
50.	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	64	2426
51.	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	60	1615
52.	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	61	4467
53.	Soda Sanayii A.Ş.	49	1003
54.	Posco Assan TST Çelik Sanayi A.Ş.	7	501
55.	Kazan Soda Elektrik Üretim A.Ş.	11	628
56.	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	35	7158
57.	Trakya Cam Sanayii A.Ş.	57	1115
58.	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	46	1010
59.	Prometeon Turkey Endüstriyel ve Ticari Lastikler A.Ş.	58	2000
60.	Döktaş Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.	45	2352
61.	Mega Metal San. ve Tic. A.Ş.	29	520
62.	Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	21	998
63.	İzocam Tic. ve San. A.Ş.	53	467
64.	Doğtaş Kelebek Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	46	1324
65.	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	66	6200
66.	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	73	1414
67.	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	83	5652
68.	MMK Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.	86	1208
69.	BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	30	3010
70.	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	57	1873
71.	Anadolu Cam Sanayii A.Ş.	83	1832
72.	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	44	948
73.	Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	29	2111
74.	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	18	1592

75.	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	22	1057
76.	Tırsan Treyler San. ve Tic. A.Ş.	41	814
77.	Beyçelik Gestamp Otomotiv Sanayi A.Ş.	42	2257
78.	Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş.	30	1243
79.	Tarım Kredi Yem San. ve Tic. A.Ş.	155	8710
80.	Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	30	204
81.	Olmuksan International Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	60	982
82.	Progida Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	30	1146
83.	CMS Jant ve Makina Sanayii A.Ş.	38	2000
84.	Mutlu Akü ve Malzemeleri Sanayii A.Ş.	73	1056
85.	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri Üretim Pazarlama İth. İhr. A.Ş.	33	2170
86.	CMS Jant Sanayi A.Ş.	38	1500
87.	Lila Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	34	817
88.	Farplas Otomotiv A.Ş.	50	1792
89.	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.	52	663
90.	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık San. ve Tic. A.Ş.	46	1846
91.	Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.	66	529
92.	Göknur Gıda Maddeleri Enerji İmalat İth. İhr. Tic. ve San. A.Ş.	25	389
93.	Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	54	1273
94.	YATAŞ Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.	42	2220
95.	Baymak Makina San. ve Tic. A.Ş.	49	574
96.	Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.	64	354
97.	Nursan Kablo Donanımları San. ve Tic. A.Ş.	42	2059
98.	S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	64	380
99.	Özdilek Ev Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	35	1757
100.	Jantsa Jant San. ve Tic. A.Ş.	41	931
101.	Göлтаş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.	49	440
102.	Kanca El Aletleri Dövme Çelik ve Makina Sanayii A.Ş.	44	632
103.	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi A.Ş.	28	400
104.	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	48	4781
105.	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	58	5945
106.	Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A.Ş.	37	717
107.	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	46	840
108.	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	30	1476
109.	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	43	1267
110.	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	50	4414
111.	ASAŞ Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	28	2401
112.	Erdemir Çelik Servis Merkezi San. ve Tic. A.Ş.	17	295
113.	MAN Türkiye A.Ş.	52	2752

114.	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	28	229
115.	Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	18	399
116.	Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.	42	3240
117.	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	25	2657
118.	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	45	1100
119.	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	54	479
120.	Hema Endüstri A.Ş.	45	2785
121.	Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.	51	830
122.	S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	52	801
123.	Tat Gıda Sanayi A.Ş.	51	1114
124.	Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	23	3570
125.	Deva Holding A.Ş.	60	2181
126.	Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A.Ş.	20	3069
127.	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	58	3182
128.	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	34	2788
129.	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	91	1078
130.	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	66	568
131.	İnci GS Yuasa Akü San. ve Tic. A.Ş.	44	698
132.	RWE & Turcas Güney Elektrik Üretim A.Ş.	9	58
133.	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.	51	1360
134.	Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.	37	1013
135.	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	60	3732
136.	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.	35	583
137.	İlhan Demir Çelik ve Boru Profil Endüstrisi A.Ş.	34	208
138.	Kansai Altan Boya San. ve Tic. A.Ş.	36	873
139.	Altek Döküm Hadde Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.	47	244
140.	Ağır Haddecilik A.Ş.	34	275
141.	ÇEMTAŞ Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.	48	467
142.	Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	60	1160
143.	Beyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	25	1805
144.	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.	36	2012
145.	Leoni Kablo ve Teknolojileri San. ve Tic. Ltd. Şti.	18	180
146.	Aksa Jeneratör Sanayi A.Ş.	50	977
147.	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.	35	813
148.	Küçükçalık Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	78	1831
149.	TYH Uluslararası Tekstil Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	18	2949
150.	Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.	54	570
151.	Klimasan Klima San. ve Tic. A.Ş.	103	1479
152.	Alp Havacılık San. ve Tic. A.Ş.	20	1036
153.	Gemlik Gübre Sanayii A.Ş.	45	560
154.	Harput Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	60	1372

155.	Trakya Döküm San. ve Tic. A.Ş.	38	1049
156.	Sun Chemical Matbaa Mürekkepleri ve Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	31	215
157.	KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri	10	877
158.	İZDEMİR Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	11	350
159.	Bekaert İzmit Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş.	138	409
160.	ERBOSAN Erciyas Boru San. ve Tic. A.Ş.	44	327
161.	Stackpole International Otomotiv Ürünleri Ltd. Şti.	9	473
162.	Legrand Elektrik Sanayi A.Ş.	25	526
163.	Greif FPS Turkey Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	141	1752
164.	Flokser Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	34	583
165.	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.	19	1992
166.	Votorantim Çimento San. ve Tic. A.Ş.	45	603
167.	TARFAŞ Tarımsal Faaliyetler Üretim San. ve Tic. A.Ş.	13	394
168.	ISS Hazır Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	117	5346
169.	Bolu Çimento Sanayii A.Ş.	51	349
170.	Çayeli Bakır İşletmeleri A.Ş.	35	534
171.	TÜVASAŞ-Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.	67	1095
172.	Bekaert Kartepe Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş.	138	445
173.	Park Cam San. ve Tic. A.Ş.	21	610
174.	Ferro Döküm San. ve Dış Tic. A.Ş.	48	603
175.	Kalibre Boru San. ve Tic. A.Ş.	40	492
176.	Gamateks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	34	2187
177.	Ermetal Otomotiv ve Eşya San. Tic. A.Ş.	46	821
178.	Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.	68	344
179.	Santa Farma İlaç Sanayii A.Ş.	74	1029
180.	Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	24	700
181.	Detay Gıda San. ve Tic. A.Ş.	13	420
182.	Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.	42	825
183.	Çukurova İnşaat Makinaları San. ve Tic. A.Ş.	46	791
184.	Teknika Plast Teknik Kalıp Plastik San. ve Tic. A.Ş.	25	891
185.	Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti.	33	520
186.	Tuşaş Motor Sanayii A.Ş.	33	2250
187.	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	21	1450
188.	Koroza Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	55	1350
189.	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	60	5200
190.	Bosch Rexroth Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.	42	800
191.	Koçak Farma İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.	47	1250
192.	Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.	23	1175



193.	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	42	850
194.	Çamsan Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	40	900
195.	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama A.Ş.	36	1290
196.	Mutlu Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	46	400
197.	Savola Gıda San. ve Tic. A.Ş.	44	137
198.	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	12	225
199.	Tirsan Kardan San. ve Tic. A.Ş.	71	140
200.	ANKUTSAN Antalya Kutu Sanayi Oluklu Mukavva Kağıt Ticaret A.Ş.	16	550
201.	Amylum Nişasta San. ve Tic. A.Ş.	29	132
202.	Frimpeks Kimya ve Etiket San. Tic. A.Ş.	30	218
203.	Rollmech Automotive San. ve Tic. A.Ş.	20	575
204.	Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic. A.Ş.	14	780
205.	Emas Makina Sanayi A.Ş.	28	400
206.	Sayınlar Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	35	209
207.	Gizem Seramik Frit ve Glazür San. ve Tic. A.Ş.	39	300
208.	ASAŞ Ambalaj Baskı San. ve Tic. A.Ş.	40	245