

SOSYAL VE BEŞERİ SERMAYENİN KARAR VERME DAVRANIŞI İLE
İLİŞKİSİ:
BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

DOĞAN DEMİR

TARAFINDAN

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE
SUNULAN TEZ

SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ŞUBAT 2018

ONAY SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Enstitü Onayı

Bu tezin Doktora derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Anabilim Dalı Başkanı

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Doktora derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz

Ortak Danışman

Danışman

Jüri Üyeleri (İlk isim jüri başkanına ve ikinci isim ise danışmana aittir.)

İNTİHAL SAYFASI

Bu tez içerisindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Adı Soyadı : DOĞAN DEMİR

İmza :

ÖZET

SOSYAL VE BEŞERİ SERMAYENİN KARAR VERME DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Demir, Doğan

Doktora, Savunma Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tuncer Asunakutlu

Şubat 2018, 126 Sayfa

Bireyler karşılaştıkları problemlere çözüm bulmak için hem deneyimlerinden hem de sosyal ilişkilerinden faydalanarak kendileri açısından en etkin kararı vermeye çalışırlar. Benzer şekilde, yöneticiler de kendi sosyal ve beşeri birikimlerinden faydalanarak organizasyonları için doğru tercihler yapma ve etkin kararlara ulaşma amacı güderler.

Literatürde karar verme davranışında sosyal ve beşeri etkiye ait daha önceki çalışmalara bakıldığında, karar veren kişinin sahip olduğu bilgi ve birikim (tecrübe); kararın rasyonalitesi ve rasyonel karar tercihleri; sınırlı seçenekler arasından en etkin karar tercihleri gibi karar davranışlarının kendisine odaklanıldığı görülmektedir. Sosyal ve beşeri sermaye konuları hakkındaki literatür de bu kavramların farklı açılarından ele alındığını göstermektedir. Sosyal sermayenin ekonomik hayata etkisi, sahip olunan beşeri ve sosyal ilişkilerin bilgiye erişim ve yeni bilgi yaratmadaki rolü, ve bu tür ilişkilerin boyut, yön, nitelik gibi çeşitli yönleriyle çalışılması incelenen konular arasındadır.

Bu çalışmanın amacı, hızlı ve değişken bir sektör olarak bilinen bilişim sektöründeki üst düzey yöneticilerin, karar verme davranışlarındaki sosyal ve beşeri sermaye etkisini anlamaya çalışmak ve karşılaşılan çeşitli durumlarda yöneticilerin karar tercihlerini ortaya çıkarmaktır. Yöneticilerin karar vermesi gereken durumlar, rutin ve rutin olmayan, sorun türleri için programlanmış veya programlanmamış, karar türü açısından da kurumsal – stratejik, yönetsel – operasyonel kararlar olarak ve sosyal sermayenin boyutları açısından içsel – dışsal, yatay – dikey, mikro – makro, güçlü – zayıf ilişki şeklinde tanımlanmaktadır.

Beşeri sermaye ise, bireyin (yöneticilerin) tecrübe ve deneyimleri ile sahip oldukları yetenekler olarak betimlenmektedir.

Bu araştırmada, karar verme davranışında sosyal ve beşeri sermaye etkilerinin incelenmesi amacıyla nicel bir çalışma yapılmış ve ilgili ağ düzeneğinde aktörlerin merkezilik konumları (merkezde veya merkezden uzakta olmaları) belirlenmiştir. Daha sonra ise karar davranışlarındaki tercihleri derinlemesine analiz yapabilmek amacıyla yarı – yapılandırılmış görüşme tekniği aracılığıyla nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan bu çalışma ile gündelik hayatta sık sık karşılaşılan ekonomik hayattaki sosyal ilişkilerin karar davranışına etkisini daha iyi anlamlandırmak ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Ayrıca yeni araştırmacılar için karar verme davranışında yerleşik ilişkilerin sınırları belirlenmiş, değişkenlerini daha iyi izole etmeleri ve karar verme davranışına ilişkin modeller geliştirebilmelerine yardımcı olmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, beşeri sermaye, karar verme, sosyal ağlar, bilişim sektörü

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF SOCIAL AND HUMAN CAPITAL WITH DECISION
MAKING:
AN EMPIRICAL STUDY IN INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY

Demir, Doğan

Ph.D., Defence Management

Supervisor: Prof. Dr. Tuncer Asunakutlu

February 2018, 126 Pages

To find solutions to the problems they encounter, individuals try to make the most effective decision that is in their best interests by employing their individual experiences and social relations. Similarly, managers aim to make the right choices and effective decisions that are in the best interests of their organizations by using their social and human capital.

Examination of the literature on the impact of social and human capital on decision making indicates that previous studies focus on various aspects of decision-making behavior, such as the knowledge and experience of the decision maker, the rationality of decision, rational decision preferences, and the most effective choice preferences among limited number of decision options. Examination of the literature on social and human capital also indicates that previous studies investigate different aspects of these concepts. Among the topics investigated are the impact of social capital on economic life, on the access to information, on creating new information, and the dimensions, directions, and qualifications of social capital relations.

The aim of this study is to understand the effects of social and human capital in decision making behavior of senior top managers in the fast changing IT sector and to identify their decision choices in the face of different circumstances (e.g., routine vs. non-routine), different problems (e.g., programmed vs. non-programmed), different type of decisions (e.g., corporate-strategic vs. managerial-operational), and different dimensions of social capital

(e.g., internal-external, horizontal-vertical, micro-macro, and strong-weak). Human capital is defined by individual's (managers') experiences, practices and skills.

To achieve the above study aim, a quantitative study was carried out and the centralized position of actors (e.g., at the center or far from the center) in the relevant network mechanism was determined. Following this quantitative study, a qualitative study was carried out through semi-structured interviews in order to conduct an in-depth analysis of decision making behavior preferences.

This study contributes to the literature by providing a better understanding of the impact of social relations on decision-making and determining the boundaries of established relationships in decision-making behaviors under different circumstances as described above, which should help new researchers better define their study variables and develop research models related to decision-making behavior.

Key Words: Social capital, human capital, decision making, social network, information technology sector

TEŞEKKÜR

Bu eserin ortaya çıkmasında uzun ve sabır gerektiren yolda başta tez danıŐmanım Prof. Dr. Tuncer Asunakutlu'ya, sosyal sermaye konusunda yaygın çalıŐmalarıyla alana katkısı tartıŐılmaz olan yardımsever hocam Prof. Dr. Cenk Sözen'e, desteklerinden dolayı eŐim Günce Demir ve diŐer aile bireylerime ve katkılarından dolayı Cansu Güvenel ve diŐer arkadaş çevreme sonsuz teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

İNİHAL SAYFASI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1.Ekonomik Hayatta Sosyal İlişkilerin Etkisi.....	5
2.1.1. Sermaye Teorileri Tartışmaları	5
2.1.2. Yeni Sermaye Teorileri Yaklaşımları	8
2.1.3. Beşeri Sermaye Teorileri Tartışmaları	15
2.1.4. Sosyal Sermaye Teorileri Tartışmaları.....	18
2.1.4.1. Bireysel ve Toplumsal Düzeyde Sosyal Sermaye	19
2.1.4.2. Mikro, Mezo ve Makro Düzeyde Sosyal Sermaye	19
2.1.4.3. Yatay – Dikey, Güçlü – Zayıf, Formel – İnfomal Düzeyde Sosyal Sermaye	20
2.1.4.4. Bağ Kurucu, Köprü Kurucu ve Birleştirici Sosyal Sermaye	22
2.1.4.5. İçsel ve Dışsal Düzeyde Sosyal Sermaye	24
2.1.5. Bir Bütün Olarak Sosyal Sermaye	26
2.1.5.1. Normlar.....	27
2.1.5.2. Güven.....	28
2.1.5.3. Sosyal Bağlar	29
2.2. Karar Eylemi ve Rasyonel Karar Verme	31
2.2.1. Karar Verme Kavramı.....	31
2.2.2. Rasyonel ve Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modelleri.....	33
2.2.3. Karar Türleri.....	35
2.2.4. Karar Verme Süreci.....	37

2.2.5. Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Etmenler.....	38
2.3. Yönetim ve Karar Verme Davranışları	39
2.3.1. Yönetim ve Karar Verme Olgusu.....	40
2.3.2. Yöneticilik ve Karar Verme	41
3. YÖNTEM	44
3.1. Araştırmanın Modeli	44
3.2. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama	47
3.3. Nicel Araştırma	49
3.3.1. Nicel Veri Toplama.....	49
3.3.2. Nicel Veri Analizi	52
3.4. Nitel Araştırma	61
3.4.1. Nitel Veri Toplama.....	62
3.4.2. Nitel Veri Analizi	63
4. BULGULAR	67
4.1. Sorun Türü	67
4.2. Karar Çerçevesi.....	71
4.3. Sosyal Ağ Konumu	75
5. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ	82
5.1. Bulguların Tartışılması ve Değerlendirme.....	82
5.2. Araştırmanın Kısıtları	88
5.3. Sonuç	89
KAYNAKÇA	92
EKLER	103
EK A: Aradalık Değerleri	104
EK B: Yakınlık Değerleri	106
EK C: Derece Değerleri	108
EK D: Araştırma Soruları	110
ÖZGEÇMİŞ.....	112

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Köprü ve Bağ Kurucu Sosyal Sermaye.....	24
Tablo 2. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye.....	25
Tablo 3. Örnek Birim Matris	50
Tablo 4. Örnek Ağırlıklandırılmış Matris.....	50
Tablo 5. Ağ Düzenineğinin İlişki Biçimlerinin Sınıflandırılması	51
Tablo 6. Sosyal Ağ Düzenineği Ölçütleri.....	52
Tablo 7. Ortalama ve Sapma Değerleri (Derece Ağ Analizi).....	56
Tablo 8. Derece (Degree) Ağ Analiz Sonuçları (Maksimum).....	56
Tablo 9. Derece (Degree) Ağ Analiz Sonuçları (Minimum).....	56
Tablo 10. Ortalama ve Sapma Değerleri (Aracılık Ağ Analizi).....	57
Tablo 11. Aracılık Ağ Analiz Sonuçları (Maksimum).....	58
Tablo 12. Aracılık Ağ Analiz Sonuçları (Minimum)	58
Tablo 13. Ortalama ve Sapma Değerleri (Yakınlık Ağ Analizi).....	59
Tablo 14. Yakınlık Ağ Analiz Sonuçları (Maksimum).....	60
Tablo 15. Yakınlık Ağ Analiz Sonuçları (Minimum)	60
Tablo 16. Bulguların Özet Gösterimi (Karar-Aktör).....	84
Tablo 17. Bulguların Özet Gösterimi (Karar-Sermaye Türü)	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Karar Verme Modelleri	39
Şekil 2. Kuramsal Çerçeve Resmi	45
Şekil 3. Derece (Degree) Ağ Analizi Grafikselle Gösterimi.....	55
Şekil 4. Aracılık Ağ Analizi Grafikselle Gösterimi	57
Şekil 5. Yakınlık Ağ Analizi Grafikselle Gösterimi.....	59



KISALTMALAR

OutDegree	Herhangi bir aktörden çıkan ilişki
InDegree	Herhangi bir aktöre gelen ilişki
NrmOutDegree	Ağdaki aktör sayısına göre yüzdelenendirilmiş çıkan ilişki
NrmInDegree	Ağdaki aktör sayısına göre yüzdelenendirilmiş gelen ilişki
Mean	Ortalama
Std Dev	Standart Sapma
Sum	Toplam
Variance	Varyans
Betweenness	Aktörün diğer aktörlerle ilişki yolları üzerindeki aracılık gücü
inFarness	Bir aktörün diğer aktörlerden olan toplam uzaklığı
outFarness	Bir aktörün diğer aktörlere olan toplam uzaklığı
inCloseness	Bir aktörün diğer aktörlerden olan toplam yakınlığı
outCloseness	Bir aktörün diğer aktörlere olan toplam yakınlığı

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Karar vermek, yönetimin özünü oluşturan önemli bir unsurdur. Bu sebeple kararı etkileyen faktörler yönetim bilimi açısından uzun zamandır tartışılmaktadır. Gündelik hayatın ekonomik ilişkilerinde etkisi yüksek olan sosyal ilişkiler; gücü, yönü ve genişliği açısından karar verme davranışında beşeri sermaye ile birlikte önemli rol oynamaktadır (Koçel, 2003). Kişiler hızlı değişen ortamlarda problemlere çözüm bulmak için hem bireysel tecrübelerden hem de sosyal ilişkilerden yola çıkarak memnun edici veya tatmin edici (satisficing) kararlar alabilmektedir (Sağır, 2006). Yöneticilerin sosyal ve beşeri birikimleri, bir diğer ifade ile sermayeleri, kararın şekillendirilmesinde farklı durumlarda kullanılabilir ve bu kullanımın doğru şekilde tercih edilmesi durumunda etkin karara ulaşmayı kolaylaştırır.

Karar verme davranışında sosyal ve beşeri sermaye etkisiyle ilgili daha önce yapılan çalışmalarda, genel olarak dört konuya odaklanılmıştır. Bazı araştırmacılar (Miller, 1996, Nutt, 1979) yöneticinin sahip olduğu beşeri bilgi, birikim, tecrübe ve eğitim durumu gibi şahsın birikimlerinden yola çıkarak sahip oldukları becerilerin karar davranışına etkilerini irdelemiştir. Bazı araştırmacılar (Lang vd., 1978; Schermerhorn, 1989; Simon, 1959; Simon, 1965; Simon, 1979) ise kararın rasyonelitesi, rasyonel karar davranışının çeşitli durumlarda nasıl yapılabileceği ve sınırlı seçenekler arasında doğru seçeneğin hangi yöntemlerle gerçekleştiği üzerine odaklanmıştır. Diğer araştırmacılar ise (Bourdieu, 1983; Bourdieu, 1986; Bourdieu, 1984), sosyal ve beşeri sermayeyi, tanımları ve çerçeveleri üzerinden boyutlandırarak, bu iki kavramın sınırlarının belirlenmesi hakkında incelemelere yer vermişlerdir. Bu kapsamda başka bir grup çalışmasında ise (Granovetter, 1985; Adler & Kwon, 2002), sosyal sermayenin ekonomik hayata etkisi ve yerleşiklik çevresinde sahip olunan ilişkilerin güçleri üzerinden bilgiye erişim ve yeni bilgi oluşturmaya yönelik etkiler araştırılmıştır. Literatürde çok az sayıda araştırma karar verme davranışında sosyal

sermayenin etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda daha çok yönetimsel anlamda işletme fonksiyonlarının etkileri üzerine odaklanılmıştır. Örneğin; Koskinen ve Edling tarafından 2012 yılında yapılan çalışma; işe alımlarda adayın ilişkileri ve referanslarının ne kadar etkin olduğu ve günümüzde “referansınız kim?” sorusunun anlamını tartıştığı bir araştırmadır. Diğer bir çalışmada (Sözen vd., 2012) ise bir örgüt içerisinde bilginin dağılım hızını ve organizasyon yapısındaki etkin kişinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan sosyal sermaye konumları üzerine ağ analizi incelemesi yapılmıştır. Bu çalışmalara benzer şekilde bir diğer çalışmada da (Putnam, 1995), kurumlar arasındaki ilişkilerden yola çıkarak makro sosyal sermayenin etkisini incelemek üzere sivil toplum örgütlerinin konumları ve önemleri tartışılmıştır. Bu çalışmalarda genel olarak nicel analiz yöntemleriyle kurumsal ve bireysel sosyal sermaye, çeşitli ağ analizleriyle ölçülmeye çalışılmış, aktörlerin konumları üzerine aracılık rollerinin önemi hesaplanmış ve bu önemin araştırma konusu kapsamında etkinliği incelenmiştir. Mikro sosyal sermaye, bir diğer deyişle bireylerin sahip olduğu sosyal ilişkilerinin gücü üzerine yapılan çalışmalarda ise; ilişkilerin gizli, görünmeyen ve geçmişe dayalı varlığı sebebiyle, bireylerin bu “saklı” bağlarını derinlemesine nitel olarak gözlemlenmiştir (Dudwick vd., 2006).

Bu çalışmanın genel amacı, hızlı ve değişken bir sektör olan bilişim sektöründeki üst düzey yöneticilerin karar verme davranışlarındaki sosyal ve beşeri sermaye etkisini anlamaya çalışmak, karşılaşılabilecekleri çeşitli durumlarda yöneticilerin karar tercihlerini ortaya çıkarmaktır.

Bu amaçla yapılan uygulama çalışmasındaki genel amaç mevcut nicel çalışmalarını destekleyebilecek ve derinlerdeki davranışın sebeplerini açıklayabilecek katkıyı sağlamak ve yapılan nitel araştırma ile yöneticilerin karar verme tercihlerine beşeri ve sosyal sermayenin etkisini belirlemeye çalışmaktır. Çalışma ile, bir yandan yöneticilerin bakış açılarını anlamaya yönelik geçerliliği arttıran veri toplama, diğer yandan da sosyal-beşeri sermayenin karar davranışına etkisini sınıflandırma amaçlanmıştır. Araştırmanın sosyal sermaye sahiplik seviyesine göre uçlarda olan yöneticilerle analizi ile de, gündelik hayatta sık sık karşılaşılan ekonomik hayattaki sosyal ilişkilerin karar davranışına etkisinin daha iyi anlaşılmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir. Böylece konuyla ilgili araştırmacılar, karar verme davranışında yerleşik ilişkilerin sınırları belirlenmiş değişkenleri daha iyi izole edebilir ve karar verme davranışıyla ilgili modeller geliştirebilirler. Yöneticiler ise, sahip

oldukları sosyal ve beşeri sermayelerine göre çeşitli karar durumlarında etkin kararı verebilmeleri için ne ölçüde sosyal ve beşeri sermayelerine güvenebileceklerine yönelik yöntemler geliştirebilirler.

Örgütler açısından ise karar verici, seçimlerinde, örgütün mikro, mezo ve makro sosyal ilişki ihtiyaçlarına göre yönetici adayınca sahip olunan sosyal sermayeyi değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir.

Araştırmanın bu evresinde yöneticinin karar vermesi beklenen durumlar; rutin ve rutin olmayan sorun türleri için; a-) programlanmış b-) programlanmamış; kararın türü açısından a-) kurumsal b-) yönetsel c-) operasyonel d-) stratejik kararlar olarak; sosyal sermayenin boyutları açısından ise; a-)içsel-dışsal b-) mikro-makro c-) yatay-dikey d-) güçlü ilişki (güven)-zayıf ilişki şeklinde sınıflandırılmıştır. Beşeri sermaye ise bireyin tecrübe ve deneyimleri ile sahip oldukları yetenekler olarak tanımlanmıştır.

Çalışmada cevap bulmaya çalışılan sorular şu alt başlıklar altında toplanmaya çalışılmıştır:

- 1- Bilişim sektöründe üst yöneticilerin sınırlı seçenekler arasında karar almaları gerektiğinde kararlarını ne etkilemiştir?
- 2- Hangi durumlarda sosyal ilişkilerden gelen bilgiler hangi durumlarda da beşeri bilgiler tercih edilmiştir?
- 3- Sosyal sermayesi yüksek ve düşük yöneticiler açısından bu tercihler farklılık göstermiş midir?
- 4- Kararın çerçevesine ve sorunun türüne göre hangi sosyal ilişkilerin yönetici davranışlarına etkisi vardır?

Bu ana problemler daha detaylı bir şekilde analiz edildiğinde ise, yöneticilerin kararlarında örgüt içi ve dışı ilişkileri ne kadar etkin olmaktadır? Kriz anlarında - anlık problemlerde karar alırken bilgiye hangi yolla hızlı erişmektedir? Hangi durumlarda güven kritik öneme sahiptir? Stratejik veya yönetsel problemlerin çözümünde; farklı sosyal sermayeye sahip bireyler karar verirken kişisel beceri ve tecrübeleriyle mi hareket ediyorlar yoksa sosyal bağlarının bu kararlarda etkisi var mıdır?-? gibi sorulara cevap aranmıştır.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal çerçeve, ikinci bölümde karar eylemi ve rasyonel karar verme, üçüncü bölümde araştırma ve yöntem, dördüncü bölümde bulgular, beşinci bölümde ise tartışma, öneriler ve sonuç yer almaktadır.

Çalışmada birinci bölüm olan kuramsal çerçevede ilk olarak sosyal sermayenin daha etkin olarak açıklanması ve kavramın sınırlarının belirlenebilmesi amacıyla, ekonomik hayatta yer alan sosyal ilişkiler sermaye teorileri açısından açıklanmıştır. İlgili literatür özetlenmiş ve araştırmanın sorularına ilişkin konuyla ilgili bilim adamlarının görüşleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Beşeri sermaye tanımlanarak, sosyal sermaye ile karşılaştırmasına da yer verilmiştir.

Kuramsal çerçevenin devamı olan ikinci bölümde, karar eylemi ve rasyonel karar verme ile ilgili literatüre yer verilmiştir. 'Karar verme' teorileri açıklanmış ve önde gelen teorisyenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Ayrıca karar türleri, modelleri ve karar almayı etkileyen etmenler bu bölümde incelenmiştir. Yöneticiler açısından karar verme davranışında bilişim sektörü için belirsizliğin konumu ve bu belirsizliğin yönetimi hakkında literatür bilgisi de yer almıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Araştırmanın modeli kurgulanmış, sonrasında ilgili örnekleme belirlemeye yönelik yapılan nicel araştırma ve örnekleme üzerinde yapılan derinlemesine nitel araştırma açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde araştırma neticesinde elde edilen verilerin analizi yapılmış, derinlemesine incelenmiştir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırma sonucu elde edilen veriler, ilgili literatür ile tartışılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular özet tablolar halinde gelecekte yapılacak olan çalışmalar için sunulmuştur.

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Ekonomik Hayatta Sosyal İlişkilerin Etkisi

2.1.1. Sermaye Teorileri Tartışmaları

İnsani ilişkilerin bütünlüğünün anlaşılabilmesi, toplumsal ilişkilerin kavranmasına bağlıdır. Bu nedenle toplumsal ilişki dinamiklerinin anlaşılması sadece ekonomi değil, aynı zamanda sosyoloji literatürü için de esas noktalardan biri haline gelmiştir. İnceleme altına alınan her ilişki dinamiği kendi içinde sosyolojik ve ekonomik anlamlar barındırmaktadır. Bireyin toplumsal ilişki bütünlüğü içinde ilişkiselliğinin anlaşılması esas olarak bireyin dışında bir sosyal gerçeklik olduğunun kavranması ile mümkün olabilir (Torun ve Eğilmez, 2015: 69). Sermayenin sosyal bir olgu olduğu gerçeğinden yola çıkarak, sosyal sermaye incelemelerinde yer alan bakış açısı ile değerlendirme yapılması, inceleme alanı olan hızlı bilgiye en yüksek bağımlılığı olduğu düşünülen bilişim sektörü açısından önem arz etmektedir. Toplum insanı ilişkilerin bir bütünü olarak ele aldığımızda, ilişkilerin ve yapının anlaşılması, ilişkilerin örgütsel düzlemde analiz yapılmasına olanak sağlayacağı varsayılmaktadır.

Hızla değişen ve gelişen bilişim sektörü ve onun örgütsel ilişkiler üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışma için modern toplumsal teorilerin incelenmesi ve kavramlaştırılması önemlidir. Modern toplumsal teorilerin kavramlaştırılması Aydemir'e (2011: 8) göre şu şekilde ifade edilmektedir; Günümüz toplumlarını karakterize eden bireyselleşme olgusu, teknolojik gelişmelerin hızı, küresel ekonomik ve siyasal etkileşimin gücü, güven ve

dayanışmanın toplumsal zemininde yaşanan çöküş gibi daha pek çok unsur, modern toplumsal teoride ele alınan başlıca konular olmuştur.

Güven ve dayanışma olgularının egemen olduğu toplumsal ilişkiler düzlemi incelendiği zaman esas olarak sosyal sermaye tartışmalarının ana merkezi kavranmış olacaktır. Bu nedenle sosyal sermaye tartışmaları gelişen ve değişen toplumsal modernleşme açısından akademisyenler ve araştırmacılar için önemli bir konumdadır. Sosyal sermaye kavramının incelenmesi, öncelikle bireyselleşmenin arttığı ve hızla değişen dünyaya ayak uydurmanın zorunlu hale geldiği yaşam biçimi için önemli bir noktadır. Sosyal sermayenin incelenme düzlemlerinden önce, sosyal sermayenin ‘ne’ olduğuna dair açıklama yapmak gerekir. Karagül ve Masca (2005: 38-39) sosyal sermayeyi iki kişi arasında oluşan ve güvene dayalı ilişki bağlamında tanımlamışlardır. Sosyal sermaye kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar değindikleri ve kavramsallaştırdıkları noktalar açısından benzer, ancak etkiler ve nitelikler açısından ise farklılaşmaktadır. Örneğin Burt (2005) için sosyal sermaye, ilişkilerin niteliğinden ziyade aktörlerin konumlarının niteliği ile açıklanmaktadır. Ancak Tsai ve Ghoshal (1998) sosyal sermaye kavramını, daha çok kişilerin sahip olduğu ilişki bağlarında yerleşik olduğu belirtmişler ve bu bağların kaynak sağlaması üzerine yoğunlaşmışlardır. Gerek ilişkisel gerekse konumsal olarak ele alındığında, esas nokta ilişkiler düzlemidir. Sözen (2007: 15) ise ilgili konuya ilişkin değerlendirmesinde şu yorumu yapmaktadır: “Bir örgütün ya da ekonomik hayatta rolü olan bir bireyin, belirli bir sürede edindiği ilişkilerin sayısı, niteliği ve bunların yönetimi, somut anlamda fiziksel kaynaklarda yapılan düzenlemelerden bağımsız olarak, aktörün ya da üyesi olduğu ağ düzeneğinin performansının belirleyicisi olabilir.”

Bu tanımlardan ve araştırmanın kazanımlarından yola çıkarak sosyal sermaye, kişilerin bilinçli olarak oluşturdukları ilişkilerin çeşitliliğine ve niceliğine göre bilgi erişiminin hızı artmakta ve sosyal sermaye denilen yapısal bilgi akış mekanizmaları türemektedir. Bu akış mekanizmaları belli noktalarda kesişmekte, en nihayetinde küresel bir bilgi platformu oluşturmaktadır. Kesişim noktaları, aracılık unsuru olarak önem seviyesi yüksek noktalardır. Bilinçsiz ve doğası gereği mevcut ilişkilerin ekonomik karşılığı kişinin tercihlerine ve etik anlayışlarına göre farklılık taşıyacağı için, bilinçli oluşturulan ilişkilerin ekonomik karşılık amacıyla tutulan ve devamlılığı için emek harcanan yapıda olduğu düşünülmektedir. Bu

araştırma kapsamında ele alınan yöneticilerin emek harcayarak oluşturdukları sosyal medya üzerinden ağ ilişkileri, “bir gün ihtiyaç olabilecek” kaynak olarak elde tutulmaktadır. Bu sayede, kişilerin hareketleri takip edilebilecek ve gerekli görüldüğünde ihtiyaç karşılığı olarak iletişim kurulacağı göz önünde bulundurulacaktır. Merak edilen sorular ise; sosyal ağ ilişkileri, dizayn edilen bir online platform üzerinde merkezi konumda olan kişiler için, halen çeşitli durumlardaki karar davranışlarında sadece beşeri sermayeleri mi etkindir? Ya da, zayıf bağlara dayanarak oluşturdukları bilgi ağına her koşulda güvenmekte mi? Zayıf bağların gücü mü, yoksa güven halkası içindeki yakın çevre mi kararlarını etkiler? Merkezi olmayan kişilerin davranışları merkezilere göre ne kadar farklıdır?

Birey ve toplum arasındaki ilişki bütünlüğünün incelenmesine olanak sağlayan sosyal sermaye tartışmaları, yapısı gereği bireysel veya toplumsal düzlemde incelenmesi gerektiği üzerine tartışmalar da yapılmaktadır. Sargut'a göre mikro merkezli açıklama yapanlar daha çok bireyselliğe yönelirken, makro merkezli için ise durum tam tersi ve daha çok örgütsel ilişki düzleminde (Sargut, 2006). İster mikro ister ise makro düzeyde incelenir, ele alınan esas olarak ağ ilişkilerinin kendisidir. Sosyal sermaye tartışmalarını, ağ düzleminde ayrı düşünmek imkansızdır. Genel hatları ile Callon (1986)'a göre “Ağ düzeneği kuramı doğa ve toplum; yapı ve kültür; insan ve insan olmayanlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş sosyal bir teoridir” (Akt. Torun ve Eğilmez, 2015: 70).

Ancak ağ kuramları ve sosyal sermaye araştırmaları literatürüne giriş niteliğinde toplumsal teorilerin temelini oluşturan ve birey – yapı tartışmalarının egemen olarak ele alındığı klasik sermaye tartışmalarına da değinmekte fayda vardır.

Toplum ve birey ilişkilerinin esas merkezde olduğu önemli bir isim Max Weber'dir. Weber'in toplum tanımının temelinde esas olarak toplumsallaşma vardır. Toplumsallaşma kavramı, esas olarak aktörler arasında oluşan ve çoğunluk olarak toplumu şekillendiren ilişkiler bütünüdür. Weber için aktörler, içinde yaşadıkları toplumdan bağımsız olarak düşünülemez. Çünkü hiçbir birey kendi başına objektif değildir. İlişkiler bütünü anlaşılabilmek için, içinde bulunulan toplumsal değerler ve normların incelenmesi gerekmektedir. Var olan toplumsal değerler bütünü ise kendi başına değil, tarihsel bir boyutta incelenirse anlamlandırılabilir. Weber için en büyük ilişki kapitalist sistem ve din

arasında olan ilişkidir. Calvinizm anlayışı olarak adlandırılan bu tutuma göre, birey dünyevi varlıklardan uzak durarak, çilekeş bir tavır içerisinde yani Tanrıya ulaşma çabası içerisinde olmalıdır (Weber, 2002). Bunu da sürekli çalışarak, ancak tüketimden uzak durarak yapabilir. İlişkilerin temelinde esas olarak din ve ekonomi olan Weber için aslında bu iki dinamik sosyal ilişkileri oluşturan bir bütünlüktür. Toplumsal değerlere ve normlara verilen önemin şekillendirdiği toplumsal ilişkilerin esas olarak sosyal sermayenin temelini oluşturduğunu söylemek çok da yanlış olmayacaktır.

Toplumsal ilişkiler bütünlüğüne önem veren bir diğer isim ise Simmel'dir. Birey ve toplum arasındaki ilişkilerin temelinde aslında farklı amaçlar ve motivasyonlar olduğunu savunan Simmel (2011)'e göre, etkileşim sayesinde ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Oluşan bu iletişim ve etkileşimler bütünlüğü Simmel (2011)'e göre toplumlaşma olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir türde olan iletişimin temelinde aslında bir toplumlaşma vardır ve bu etkileşimler aracılığı ile bireyler arasında ilişkiler oluşur. Toplumlaşma haricinde bireyin öz varoluşunun olmadığını savunan Simmel (2011), esas olarak bireyin sadece başkaları ile kurduğu etkileşimden ibaret olduğunu belirtmektedir (Birkan, 2009). Bireyler birbirleri ile etkileşime girmelerinin yanı sıra çevrelerle de etkileşime girmektedir. Toplumun etkileşimlerden ve iletişimden bağımsız olarak değerlendirilemeyeceğini savunan Simmel (2011) için esas olan ilişkiler bütünlüğüdür. İlişkiler bütünlüğü boyunca aktörler hem kendileri etkilenmekte hem de başkalarını etkilemektedirler. Etkileşim boyunca iletişimde olan aktörler toplumsal olarak kimlik ve pozisyon kazanırlar. Bu nedenle her ilişkinin ardında var olan bir sosyal güçten bahsetmek mümkündür. Ayrıca birbirini etkileyen bireyler sonuç olarak toplumsal ilişkileri oluştururlar. Bu nedenle aktörler ve yapı arasındaki ilişki denilince akla ilk gelen gereken isimlerden biri de Simmel'dir.

2.1.2. Yeni Sermaye Teorileri Yaklaşımları

Klasik teoride yer alan sermaye tartışmalarında, merkezde üretim süreçleri ve doğal kaynaklar gibi salt ekonomik ilişkiler yer almaktadır. Özellikle üretim unsurları çerçevesinde; emek, sermaye, girişim ve doğal kaynaklar üzerinde çalışılmıştır. Sermayenin kavram olarak geçmişi çok eskilere dayansa bile, sosyal sermaye kavramı günümüz anlamı ile ifade edilmesi çok da eski değildir. Günümüz ilişki ve koşulları göz önünde

bulundurulduğunda sosyal sermaye tartışmalarında değinilen başlıklarda, iletişim ağı, sosyal normlar ve güven kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde iletişim ağı, sosyal normlar ve güven konusunda tartışmalara imza atmış isimlere ve onların sosyal sermaye konusundaki literatüre olan katkılarına değinilmiştir.

Piyasalarda sosyal ilişkilerin gücüne önem veren, var olan ilişki ağları ve bu ağların durumlarından yola çıkarak ilişkileri açıklayan Granovetter (2002)'e göre esas olan; aktörler arasındaki ilişkiler bütünüdür. Sözen (2007: 8)'e göre "Granovetter (2002) ekonomik eylemin, diğer tüm eylemler gibi, sosyal olarak yapılandığını ve bunların kişisel güdülerden bağımsız açıklanmasının mümkün olmadığını" ifade etmektedir. Var olan ekonomi ilişkileri için sosyal ilişkiler önem arz etmektedir. Çünkü Granovetter (1985)'e göre ekonomik her ilişki de, sosyal ilişkilerde etki yaratmaktadır. Özellikle aktörler arasında var olan ilişkiler kümesinin ekonomik alan için oldukça önemli olduğunu vurgulayan Granovetter (1985)'e göre, yapının yeni bilgilere ulaşabilmesi ve ekonomide etkili olabilmesi örgütün kapalılıktan uzak olmasına bağlıdır. Bu nedenle yeni bilgiye erişim, güçlü ve güven düzleminde kurgulanmış bağların yerine zayıf bağların gücü ile gerçekleşebilecektir. Granovetter (1985)'in 'zayıf bağların gücü' olarak tanımladığı bu ilişki şekli, örgütler için en hızlı ve etkili bilgiye ulaşma ve kendini adapte etme açısından en verimli yoldur. Granovetter'in tezi, Sözen (2007:26)'e göre de benzer şekilde ele alınmıştır. Bir örgütte yer alan aktörler arasında veya örgütün içinde bulunduğu sektördeki diğer örgütlerle olan güven üzerine temellenmiş güçlü bağların hakim olması, bu ağ düzeneği içinde yer alan üyelerin oyunun kuralını belirleyeceği ve sistemin dışından bilgi akışını engelleyebileceği ya da sistemi denetim altına alabileceği kapalı bir ortam yaratabilir. Bu nedenle, güvene dayalı güçlü bağların ağırlıklı olduğu ağ düzeneklerinin baskın olması, kapalı ve dışarıdan bilgi akışının çok da mümkün olmadığı ilişki bütünlüklerine işaret edebilir. Kümeler arasında zayıf bağlarla kurulan ilişkilerin sayısının fazla olması, yeni bilgiye ve değişime açık bir ilişki bütünlüğünün göstergesi olabilir.

Piyasa ilişkileri ve örgüt başarısı etkileşimi açısından Granovetter'in 'zayıf bağların gücü' iddiası ele alındığında, kapalılıktan uzak olmanın, yeniliklere ve yeni fikirlere açık olunmasına yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak güven merkezinden uzak olup olmadığı ve kurulan zayıf bağların ne kadar gerçek ve doğru bilgi paylaşımı yaratabileceği esas olan

tartışma noktalarından biridir. Çalışmamızın ana evrenini oluşturan olan bilişim sektörü düşünüldüğünde, zayıf bağların gücü veya güvene dayalı kapalı ilişkiler ikililiği göz önünde tutulması gereken hususlardandır. Yeni bilgiler edinilmesi ve değişimin sağlanması açısından en etkili yollardan biri olan zayıf bağların gücü hipotezi esas olarak hızla gelişen ve değişen bilişim sektörü için ne kadar etkili olduğu düşünülmesi gereken bir diğer noktadır. Çünkü Granovetter (1973)'in de iddia ettiği üzere sahip olunan zayıf bağların sayısı ve gücü ile aktör hem doğrudan hem de dolaylı yollar ile bilgiye erişim sağlamaktadır. Ayrıca Granovetter (1973: 1367)'e göre “birçok zayıf bağa sahip olan bireylerin yenilikleri yayma yönünde büyük bir avantaja sahip olacağı ifade edilmektedir” (Akt. Sözen, 2007: 25). Sadece sayısı belli ve güven faktörü üzerinde kurulan kapalı ilişkilere sahip aktörler için yeni bilgilere ulaşmak ve sosyal ağ ilişkilerinde konumlanmak, birçok zayıf bağa sahip aktör ile kıyaslandığında oldukça zordur. Çünkü her birey aslında ağ düzenekleri göz önüne alındığında kendi sosyal ortamlarına sahiptir. Sahip olunan her sosyal ortam, etkileşim içerisindeki diğer aktörler için yeni bilgi kaynaklarıdır. Ancak oluşan bağların zayıf olması, edinilen bilgiler için aktörün konumunu öne çıkarmaktadır. Bu iddiadan yola çıkarak aktörlerin bağlarının durumu yerine aktörlerin konumunu vurgulayan Burt (1995) ve ‘yapısal boşluklar’ iddiasına yer vermek yerinde olacaktır.

Burt (1997), sosyal sermaye ilişkileri çerçevesinde var olan ilişkilerin niteliğinden ziyade esas olarak aktörlerin bu ilişkiler bütünü içerisindeki konumlarına önem verilmesi gerektiğine değinmiştir. Bir aktörün yapı içerisindeki konumu, ilişkiler bütünlüğü açısından önem arz etmektedir (Burt, 1995). Çünkü yapıda oluşan boşluklar aslen ilişkilerde oluşacak boşluklardır. Aktörler ancak bu boşluklar arasında iletişim sağlayabilecektir. Burt (2005:18)'e göre “eğer aktörler arasında yapısal boşluklar var ise aracı rolde bulunan aktörler, bu boşluklar arasında köprü kurarak ilişkisi olmayan aktörlerin ilişkiye geçmesini sağlarlar”. Köprü görevi gören aktörlerin sahip olduğu ilişkiler nitelik ve nicelik bakımından da diğer aktörlerden farklılıklar göstermektedir. Özellikle yoğun ilişki durumunun yaşandığı ancak belirli kopuklukların var olduğu ağ düzenekleri açısından köprü görevinde yer alan aktörler önemli konumdadırlar. Granovetter'in savunduğu ‘zayıf bağların gücü’ iddiasının aksine, Burt için aktörün içinde bulunduğu ağ düzenegi içindeki konumu daha önemlidir. Çünkü, aktör ister zayıf ister güçlü bağlara sahip olsun, içinde bulunduğu yapısal boşlukları doldurmak suretiyle avantajlı konumdadır (Burt, 1992). Özellikle bağların yapısı yerine

aktörün içinde bulunduğu ağ düzeneğindeki yerini vurgulayan Burt için, aktörün sahip olduğu bağlar diğer aktörler ile ilişkide olduğu müddetçe önemli olacaktır (Sözen, 2007). Aktörün sahip olduğu konum ile elde ettiği bilgi, ancak paylaşıldığı zaman değer kazanacak ve yapıda oluşan boşluklar arasında köprü oluşturduğu zaman anlamlı olacaktır. Bilişim sektörü düşünüldüğünde ağ düzeneği sistemi içerisinde Burt'ın 'yapısal boşluklar' iddiasının ne kadar anlamlı olduğu ilerleyen bölümlerde daha detaylı bir şekilde tartışılacaktır.

Bilgi paylaşımı ve aktörlerin sahip olduğu ilişki nitelikleri düşünüldüğünde Coleman (1988) ve Bourdieu (1983) önemli isimlerdir. Onlara göre özellikle aktörün sahip olduğu herhangi bir bağdan ziyade, o bağların nitelikleri daha önemlidir. Coleman (1988) ve Bourdieu (1983) için ilişkide yer alan aktörlere fayda sağlayacak bilgi aktarımı ancak güvene dayalı bir güçlü bağ eşliğinde gerçekleşebilir. Ana merkeze güven faktörünü koyan Coleman ve ağların kapalılığına önem veren Bourdieu için aktörün sahip olduğu bağların niteliği, niceliğinden daha değerlidir. Torun ve Eğilmez (2015: 71)'e göre "Coleman, iki aktör arasında yaşanan ilişkinin bir sosyal sistem içerisindeki çıkarlar doğrultusunda olduğundan bahseder. Her birey kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır". Bireylerin sahip olduğu amaçlar doğrultusunda kurdukları ilişkilere önem veren Coleman (1988) için, esas olan ağların güvene dayalı ve kapalı bir sistemde olmasıdır. Çünkü O'na göre insanlar ancak güvendikleri zaman bilgi paylaşımını gerçekleştirebilirler (Coleman,1988).

Coleman (1988) ve Bourdieu (1983)'ün ilişkilerin niteliğine verdikleri önem bilişim sektörünün hızla değişen ve gelişen düzlemi düşünüldüğünde, erişilmesi gereken bilginin değişim hızına göre tekrar değerlendirilmesi gereken bir konudur.

Örgütler ve sahip olunan ilişki düzenekleri düşünüldüğünde akla gelen bir diğer önemli isim ise Uzzi'dir. Özen ve Aslan (2006: 136)'ın çalışmasında belirttiği üzere, Uzzi (1997), örgütlerin içinde bulunduğu sosyal ilişkiler ağının ekonomik performanslarına olumlu ve olumsuz etkilerini incelerken, ilişkilerin sıklık ve nitelik olarak 'yerleşik ilişkiler' ve 'mesafeli ilişkiler' şeklinde ayrıştırılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca kendine özgü avantaj ve dezavantajları olan bu ilişki biçimlerinin uygun bir bileşenin örgüt performansını olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Özellikle mesafeli ilişkiler iddiasında, sosyal bağlara önem verilmeden kurulan ekonomi ve piyasa ilişkilerine değinirken, yerleşik ilişkiler için ise

güven faktörünü öne çıkarmaktadır (Uzzi, 1999). Sosyallikten arınan ve sadece piyasa ilişkileri çerçevesinde kurgulanan ilişkiler düzleminde oluşacak çıkar ilişkilerinin örgüt sistemine zarar verebileceği dikkate alındığında, güven ilişkileri sayesinde ortak fayda etrafında örgütlenen aktör ilişkilerinden bahsetmek yerinde olacaktır. Sargut (2006: 8)'a göre ise; Uzzi (1997)'nin araştırmalarının bir yandan ekonomik ve sosyolojik açıdan önemli, bir diğer yandan da toplumsal yapının psikolojik süreçler için ön koşul olduğunu ileri sürmektedir. Güven ve uyum içeren ilişkiler bütününde kurgulanan ilişkiler düzleminde aktörler amaçlarına ulaşmak için ortak bir platformda bir araya gelebilirler. Ancak sadece ekonomik çıkarların söz konusu olduğu ilişkiler düzleminde, çıkarlar çatışması korkusu ile gerekli verimlilik söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle Uzzi'nin (1999) iddiası üzerine kişilerin sahip olduğu bilgiler ancak güven ortamı aracılığı ile aktarılabilir. Güven faktörü üzerinde kurgulanan ilişkiler bütünlüğüne verilen önem artarken, market ilişkilerinin çıkarıcılığına dayanan ilişkiler bütünlüğü ise önemini kaybetmektedir. Bu nedenle güven faktörü açısından Uzzi'nin (1997, 1999) çalışmaları literatür için önemli bir yere sahiptir. Güvenin, sahip olunan bilginin erişim hızını etkilemesi veya erişimde gecikmelere sebep olabilmesi, ayrıca eksik ve yanlış yönlendirmelere neden olması gibi faktörler aslında güvene dayalı ilişkilerin taşıdığı riskleri göz önünde sermektedir.

İlişkiler ve ilişkilerin yapısı düşünüldüğünde akla gelen bir başka önemli isim ise Gargiulo ve Benassi'dir. Gargiulo ve Benassi (2000), sosyal sermaye için "kurumsallaşma düzeyi az ya da çok olan karşılıklı tanınmaya ve aşinalığa dayalı ağ ilişkilerinden elde edilen somut ya da soyut kaynaklar bütünü" tanımını öne sürmüşlerdir (Sağsan, Yücen ve Sözen, 2010: 147). Onlara göre sadece eğitim ile elde edilen sosyal ağların yanı sıra, hayat boyu doğan ilişkiler bütünlüğünden de fayda elde edilmektedir (Gargiulo ve Benassi, 2000). Özellikle sosyal bağlardan doğan ve güven çerçevesinde kurgulanan ilişkiler bütünlüğü, örgüt içerisindeki aktörlere fayda sağlayacaktır. Ayrıca oluşturulan ağ düzeneklerinin içinde boşluk olması durumunda, aktörler buldukları düzeneğin içinde ortak bir koordinasyon gerçekleştirecek ve iş birliği ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan uyum ve normların varlığı ise ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda aktörlere ve içinde buldukları ilişkiler düzlemine yön verecektir (Gargiulo ve Benassi, 2000). Bunun yanı sıra Burt'un (1992) değindiği üzere, oluşan boşluklar ve aktörlerin bu boşluklardan doğan aracı fırsatları yakalamalarının aksine Coleman (1988) gibi Gargiulo ve Benassi (2000)'de güven ortamında ortak amaçlar ve

oluşmuş normların amaç ve hedef sağlama düşüncesi üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bir aktörün aynı amaç doğrultusunda olan başka bir aktör ile güven ilişkisi içerisinde kurguladığı ilişki biçimi, örgütteki ağ düzeneği için önemli bir konudur (Gargiulo ve Benassi, 2000). Ancak oluşturulan güven ilişkisi içinde kurgulanan ilişki bütünlüğü aktöre yeni bilgi ve kaynaklara ulaşma konusunda ne kadar avantaj ve dezavantaj getireceği önemli bir husustur. Oluşan yapısal boşluklar üzerinde kurgulanan ilişki bütünlüklerine de önem veren Gargiulo ve Benassi (2000), güven faktörünün yanı sıra, aynı zamanda oluşturulan aracılık fırsatlarının ağ düzeneği içerisinde sosyal sermaye açısından fayda sağlayacağına değinmektedir (Sağsan vd., 2010: 149). Bu nedenle esas olarak Gargiulo ve Benassi (2000), hem güçlü ilişkilerden doğan güven faktörüne hem de Burt (1992) gibi yapısal boşluklarda oluşan aracılık fırsatlarına önem vermektedir.

Tarih boyunca tartışmalara neden olan sermayenin ne olduğu sorusu hem çağdaş sosyoloji için hem de ekonomi bilimi için önemli bir konumdadır. Sermaye kavramına yüklenen anlamlar tarih boyunca farklılaşmış ve yeni boyutlar kazanmıştır. Örneğin sermaye kavramını çalışmalarında önemli bir noktaya yerleştiren Lin (2000: 786)'in tanımına göre “sosyal sermaye, oluşturulması için yapılan yatırımlar ve var olan yerleşik ilişkilerin kullanılması ile kurulan ve belirli bir getirisi olacağı beklentisi olan sosyal ilişkiler bütünüdür”. Görüldüğü üzere 2000’li yıllara gelindikçe sermaye kavramı ekonomik alandan biraz daha uzaklaşıp sosyal bir anlam kazanmıştır. Aktörlerin sahip oldukları ağ düzeneklerinin niteliğinin ve niceliğinin ulaşılmak istenilen nihai hedef ile ilişkili olduğuna değinen Lin (2001) esas olarak amaçların araçları belirleyeceğini vurgulamıştır. Önemli bir bilgiye hemen ulaşılması gereken bir ağ düzeneği mevcut ise yapısal boşluk veya zayıf bağlar; eğer güven merkezinde kurgulanan bilgilere ulaşılacak isteniyorsa kapalı bir ağ düzeneği önemli olacaktır. Ayrıca Lin (2000), ‘Inequality in Social Capital’, adlı eserinde vurguladığı üzere, herkesin her zaman aynı koşullarda sosyal sermayeye ulaşmaları mümkün olmamaktadır. Cinsiyet ve ırk, etnik kültür ve sosyo-ekonomik durum üzerinden durumu yeniden değerlendiren Lin (2001: 790) için, bazı gruplar kapital eksikliği (Capital deficit) yaşamaktadır. Öncelikle elde edilmiş olan sermayenin, sosyal ilişkiler içerisindeki yerleşikliği üzerinde duran Lin (2001: 786), ikinci boyutta ise ağ ve ağ düzeneklerinin konumlarına önem vermektedir. İçinde bulunulan durum açısından değerlendirildiğinde kimi zaman zayıf bağların oluşturduğu ağ ilişkileri, kimi zaman ise konum daha iyi sosyal

kaynaklar yaratmaktadır (Lin, 2001). Özellikle etnik, ırk ve cinsiyet dinamikleri üzerinde değişen kapital sahipliği açısından durumun önemi kadar aktörün de önemi vardır (Lin, 2001). Bu araştırma kapsamında etnik, ırk ve cinsiyet çeşitliliği ele alınmamak ile birlikte, seçilen yöneticilerin sosyo-ekonomik durumlarının benzerlik taşıması ve yüksek oluşu, bilgiye erişim konusunda sosyal ağ kullanımlarının diğer faktörlerden etkilenmeden incelenebilmesine olanak sağlamıştır.

Benzer sosyo-ekonomik noktada olan araştırma kitlesinin seçilmesinin araştırma sorunsalına cevap bulma açısından destekleyici olduğuna işaret edebilecek bir diğer vurgu Lin'e atıfta bulunan Özdemir (2008: 84) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: Lin (1998)'in yaptığı bir çalışmada, bireylerin iş arama sürecinde devreye soktukları kişinin statüsü ne kadar yüksek olursa, bulunan işin sosyoekonomik statüsünün de o kadar yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireylerin eğitim düzeyleri ve ailelerinin statüsü de, devreye sokulan bağlantının statüsünü etkilemektedir.

Tüm bu kuramları ortak bir kavramda özetlemek gerekirse, esas olan kimi zaman Coleman'ın (1990) önem verdiği 'Sosyal Kapalılık Kuramı', kimi zaman ise Burt'un (1992) açıkladığı 'Yapısal Boşluklar' iddiası ve kimi zaman ise Granovetter'in (1985) bahsettiği 'Zayıf Bağların Gücü' kuramı egemen olmaktadır. Lin (2000) ise tanımı daha da detaylandırarak, durumu, aktörün içinde bulunduğu ağ düzeneği ve bağları göz önünde tutularak karar verilmesi gerektiğine değinmiştir. Gargiulo ve Benassi (2000) ise hem güven ve güçlü ilişkiler düzleminde olduğunu hem de yapısal boşluklar esnasında aracılık görevi gören aktörlerin ağ kuramları açısından avantajda olduğunu belirtmişlerdir. Uzzi (1997,1999) ise daha çok sosyallikten arınmış pazar dinamikleri ile güven içinde kurgulanmış yerleşik ilişkiler ve onların avantajlı konuma getirdiği aktör ve ağ düzeneklerine öncelik vermiştir. Bilgi erişim hızının önemi ve bilginin çeşitliliğinin fazla olması sebebiyle, duruma göre karar verilmesi, avantajlarının dikkate alınması gerekliliği göstergesinden zayıf bağların gücü ve yapısal boşluklar yani aracılık kuramının iddialarının bilişim sektöründe sosyal ağ oluşumunda dikkate alındığı gözlenmiştir. Ancak, beşeri sermaye gibi güvene dayalı ilişkiler de çeşitli karar durumlarında tercih edilmektedir.

2.1.3. Beşeri Sermaye Teorileri Tartışmaları

Sermaye kavramı, doğuşu itibariyle ekonomik bir anlam ifade ettiği düşünülmektedir. Ancak gelişen ve değişen koşullar ile birlikte sermaye farklı anlamlar kazanmıştır. Adam Smith'in (1776) "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde söz ettiği gibi esas olarak ekonomik etkinlikler içerisinde insan unsuru da önemli bir konumdadır. Klasik ekonomi temel olarak sermayeyi fiziksel unsurlar olarak tanımlarken, modern ekonomi ile birlikte bu anlayış revize olmuş ve bilgi bütünlüğü de sermaye kavramına dahil olmuştur (Aydemir, 2011).

Kahya, İmamoğlu ve Durmaz (2015: 358) temel olarak beşeri sermayeyi, "toplumdaki bireylerin, üretim süreciyle ilgili olarak, bir taraftan sahip oldukları bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin, tecrübelerinin, işine karşı duygusal bağlılığın, davranışlarının ve değerlerinin ulaştığı düzeyi; diğer taraftan bedensel ve zihinsel zindeliği ya da sağlamlığı ifade eden bir kavram" olarak tanımlamaktadırlar.

Birçok çalışmada beşeri sermaye unsurlarının fırsat tanımlamalarında ve geliştirmelerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Beşeri sermaye sadece eğitim sürecine değil aynı zamanda hayat boyu süregelen bir öğrenme sürecinin önemine de vurgu yapmaktadır. Herhangi bir işte edinilen deneyimin, okul süreci boyunca alınan eğitim kadar önemli bir yeri vardır.

Beşeri sermaye tartışmaları açısından önde gelen isimlerden biri Gary Becker'dir. Becker (1962) için genel olarak beşeri sermaye nitelikli insan topluluğudur. Zira Becker'in (1962) "Investment in Human Capital" adlı makalesinde değindiği üzere insana olan yatırımların yapılması birçok yol ile mümkün olabilmektedir. Bunların başlıcaları, okul, iş ve eğitim aracılığıyla sağlık, ekonomi ve tüketim hakkında bilgi verilmesidir (Becker, 1962). Çalışma hayatında yer alan aktörler sahip oldukları verimliliklerini, yeni yetenekler kazanarak sağlayabilirler. Temel olarak iş üzerinde eğitim almak, esas olarak gelecek için verimlilik arttıran yöntemlerden birisidir. Bu nedenle hem formal hem de informal düzeyde edinilen eğitim, kişinin sahip olduğu beşeri sermayenin gelişimi için önemlidir.

Becker'in beşeri sermaye anlayışı için Kapu (2008), Becker'in ifade ettiği beşeri sermaye anlayışını kişinin üretim ve değişim sürecinde kazandığı bilgi ve yetenekleri kullanıp, işletmelere fayda sağlamaları üzerinden açıklamaktadır. Genellikle insan sermayesi, eğitim ve öğretim yöntemleri ile işlenmiş ve geliştirilmiştir. İnsana yapılan yatırımlar esas olarak insandan daha fazla yani ekonomik boyuta yarar ve kazanç sağlamaktadır. Bilgi, bireylerin bilişsel kabiliyetini artırır ve aynı zamanda yeteneklerinin artmasını da sağlamaktadır. Bilişsel yeteneği ve kabiliyetleri artan birey, daha üretken olur ve üretim sürecinde daha aktif rol oynamaktadır.

Sermayenin klasik anlamından esinlenerek yeni bir boyut yaratıp sosyal sermaye yaratımında bir diğer önemli isim ise Pierre Bourdieu'dur. Bourdieu (1986), toplumsal olarak ortaya çıkardığı işlevler bakımından üç tür sermayenin olduğundan bahseder. Bunlar ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye olmak üzere farklı formlardadır. Ancak bu sermaye türlerine ek olarak Bourdieu, bu sermaye türlerinden herhangi birinin algı kategorisi ile anlaşıldığında ortaya çıkan biçim olarak sembolik kapitali de eklemiş ve sermaye biçimlerini dört çeşit olarak analiz etmiştir. Bourdieu (2002) için her şeyden önce alanlar bir güç ilişkileri bütünü olarak anlaşılmalıdır ve her şeyin merkezinde esas olarak *sermaye* kavramı olmalıdır. Ancak bu kavramlar eşliğinde toplumsal gerçeklikler anlaşılabilir. Toplum hem tarihsel olarak oluşmuştur hem de her eylemde yeniden üretilen bir sosyal gerçekliktir (Bourdieu, 1983). Bourdieu için sermaye kavramı "toplumun biriktirilmiş tarihidir" (Yarcı, 2011: 130). Sermaye, Bourdieu (1986) için aktörlerin yaşam biçimlerini formüle ettikleri ve bu biçimleri kalıplaştırdıkları bir bütündür. Bu nedenle sermaye, sosyal ayırımın (distinction) (Bourdieu, 1984) bir aracı konumundadır. Sermayeye erişimde, kullanım yolu ile esas olarak bir ayırım meydana gelmekte ve aktörler arası bir hiyerarşi oluşmaktadır. Bu nedenle sermaye, aktörün içinde olduğu sosyalliği ve alanının (habitus) belirleyicisi konumundadır. Bourdieu (1986) için temel olan, tüm pratiklerin maddi ya da sembolik getirileri arttırmayı amaçlamasıdır. Bu sermaye türleri temelde üçe ayrılır. Bourdieu tarafından şu şekilde ifade edilmiştir; "Mülkiyet hakları gibi anında ve doğrudan paraya çevrilebilir biçimde yer alan ekonomik sermaye; ekonomik sermayeye çevrilebilir olan ve eğitim ile kurumsallaştırılabilir olan kültürel sermaye ve son olarak toplumsal olarak yer alan ve 'bağlantılar' oluşturan, belirli şartlar içinde ekonomik sermayeye çevrilebilen ve unvan gibi biçimlerde kurumsallaştırılabilen sosyal sermayedir" (Yarcı, 2011).

Bourdieu (1986) için ekonomik sermaye genel hatları ile para, kaynaklar ve üretimin boyutlarına göndermeler yapmaktadır. Ancak Bourdieu'nun analizlerinde diğer sermaye türleri ile kıyaslanınca kültürel sermaye ve sosyal sermaye merkezi bir role sahiptir. Bourdieu (1986) için eğitimin, beşeri sermaye yaratımında önemli bir yeri vardır. Sosyal düzlemde yer alan bazı farklılıkların nedeni aslında eğitim imkanlarından faydalanma oranının sınıfsal ve toplumsal olarak farklılığından kaynaklıdır. Bourdieu'nun kültürel sermaye ile anlatmakta olduğu temel nokta aslında kişilerin sosyalleşme esnasında ve sonrasında fayda sağlayan kültürel imkanlar, spor ve sanat aktiviteleri ile çevreden kazanılanlar, kişi için avantajlı konuma gelmesini sağlamaktadır. Bu sayede kişi, toplumsal eşitsizlikler karşısında daha avantajlı konuma geçer ve sahip olduğu başarılar görünür kılınmış olmaktadır. Bu aslında daha önce bahsettiğimiz Becker'in 'Investment in Human Capital' (1962) eserinde bahsedilen eğitim ve öğretimin toplumsal düzlemde sağlayacağı ayrıcalıklı konumlara işaret etmektedir. Ayrıca Swartz'ın (1996) bahsettiği üzere Bourdieu, maddi ve sembolik boyutları kapsayan pratikler yardımıyla sahip olunan sosyal hayatın temel yapı taşlarını vurgulamaktadır. Kültürel yani başka bir deyişle beşeri sermayeye ek olarak Bourdieu için, sosyal sermaye var olan eşitsizlikler karşısında durulacak bir dayanak olan kişisel bir kaynaktır. Bu nedenle Bourdieu bireysel anlamda sosyal bağların ve sahip olunan sosyal çevrenin faydalarından söz ederek sosyal sermayenin önemini vurgulamaktadır.

Bourdieu ve Becker'in yukarıda özetlenen yaklaşımlarında belirtildiği gibi sosyal düzlemdeki eşitsizlikler bütününün aşılması ve sahip olunan sermayenin bir anlam ifade edebilmesi için bireye yönelik yoğun bir yatırım gerekmektedir. Ancak var olan beşeri sermaye tek başına yeterli bir anlam ifade edememektedir. Anlam ifade etme noktası tam da sosyalleşme ve diğer aktörler ile karşılaşma anında olmaktadır. Sahip olunan bilgi, beceri ve niteliklerin değer yaratması için özellikle sosyal bir süreçte başkaları ile etkileşime girmesi gerekmektedir. Örneğin, bir iş yerinde sahip olunan performans sadece 'beşeri sermaye birikimi' ile değil bu birikimin özellikle sosyal bir çevrede yarattığı etki düzleminde anlaşılmaktadır (Timberlake, 2005). Bu nedenle tek başına kültürel sermaye, beşeri sermaye veya simgesel sermaye bir anlam ifade etmemekte, diğer aktörler ile etkileşime girdiği anda değer kazanmaktadır. Ayrıca sahip olunan her sermaye birikimi, kişinin sahip olduğu sosyal

çevreden yani diğer kişilerden de etkilenmektedir. Bu nedenlerden dolayı sosyal sermayenin ve sosyal sermaye teorisyenlerinin tartışmalarına yer vermek gerekmektedir.

2.1.4. Sosyal Sermaye Teorileri Tartışmaları

Sermayenin ekonomik alandaki referansı genel olarak ekonomik boyutta ve üretim süreci içerisinde değerlendirilmektedir. Ancak gelişen ve değişen koşullar göz önünde bulundurulduğunda sermayenin ekonomik boyuttan ziyade daha çok sosyal bir anlam kazanması kaçınılmazdır.

Sosyal sermaye esas olarak insanların birbirleri ile ne şekilde ilişki kurduğu ile ilgilenmektedir. Birçok farklı teorisyen sosyal sermaye için farklı kategoriler kullanmıştır. Ancak temelde Gerni (2013: 10) sosyal sermaye sınıflandırılmasını şu şekilde açıklamaktadır: "Sosyal sermaye tanımları, aktörler arasında dış ilişkilere (köprü kuran) ve iç ilişkilere (bağ kuran) bağlı olarak ve yine ilişkilerin (bağların) güçlü – zayıf, yatay – dikey, açık – kapalı, yapısal – bilişsel, coğrafi olarak dağınık ya da bir yerde toplanmış, araçsal ya da ilkeli olması gibi kıstaslara bağlı olarak da farklılıklar göstermektedir".

Yukarıdaki sınıflandırmalardan da anlaşılacağı gibi sosyal sermayeyi oluşturan birçok etmen ve kriterden bahsedilmektedir. Aktörün sahip olduğu bağların niteliğine öncelik veren teorisyenler (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Granovetter, 1973 ve Putnam, 1993) varken, daha çok aktörün konumu ile ilgilenen teorisyenler de (Burt,1973) bulunmaktadır. Dolayısıyla, sosyal sermayenin analiz düzeyi açısından çeşitli kriterlerde ele alınması doğaldır. Bu sınıflandırmaların ilki, sosyal sermayenin bireysel ve kolektif düzey olarak ikiye ayrılmasıdır. Bu ayrım ile sosyal sermayenin daha çok birey merkezinde fayda veya toplum merkezinde fayda sağladığı tartışılmaktadır. Bazı teorisyenler sosyal sermaye tartışmalarında daha çok bireye öncelik verirken, bazıları da konuya kamusal olarak yaklaşmaktadır. Ancak kimi yazarlar ise sosyal sermaye tartışmalarını daha biçimsel olarak sınıflandırmaktadır. Mikro, mezo ve makro olmak üzere üç düzeyde ele alarak incelemektedirler. Mikro düzey sosyal sermaye birey ve gruplara, mezo düzey örgüt ve gruplara, makro düzey ise bütün topluma ait olan sermaye olarak değerlendirilebilir (Gerni, 2013).

Sosyal sermaye literatürü açısından incelemeler sadece bireysel – toplumsal veya mikro, mezo ve makro düzey incelemeleri ile kısıtlı değildir. Sosyal sermaye türleri, biçim ve yapı açısından da incelenmekte ve genel olarak üç boyuttan bahsedilmektedir. Gerni (2013) ise yapısal olarak sosyal sermayeyi hem yatay – dikey olma boyutunda hem de biçimsel anlamda farklılaştırarak açıklamıştır.

2.1.4.1. Bireysel ve Toplumsal Düzeyde Sosyal Sermaye

Literatürde genel olarak sosyal sermaye tartışmaları bireysel ve toplumsal nitelikler bağlamında değerlendirilmiştir. Örneğin Bourdieu (1986), sosyal sermaye için birey merkezli açıklamalarda bulunurken, Coleman (1990) sosyal sermaye açıklamalarında birey ile toplumsal yapıyı birleştirmiştir. Ancak yine de güven unsuru ve bireysel açıklamaları nedeniyle Coleman'ın sosyal sermaye tartışmalarını bireysel düzeyde değerlendirmek uygun olacaktır. Putnam (1993) ve Fukuyama (1995) ise sosyal sermayeyi daha çok toplumsal ve makro düzeyde incelemektedir. Ekonomik düzeyde açıklamaların hakim olduğu sermaye tartışmalarında temel olarak makro ve toplumsal düzeyde açıklamalar ön plandadır. Ancak sosyal sermayenin bireysel düzeyde savunucuları ile birlikte, sosyal sermaye incelemeleri yeni bir boyut kazanmıştır. Bireysel düzeyde inceleyen teorisyenler için sosyal sermaye, esas olarak aktörün kendi hedeflerine ulaşmak için geliştirdiği ve sonrasında kullandığı bir toplamı ifade etmektedir. Sosyal sermayeyi daha çok toplumsal boyutta inceleyen yazarlara göre ise sosyal sermaye, adından da anlaşılacağı gibi sosyal olduğundan dolayı toplumsal – kolektif bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışma kapsamında aktörlerin karar verme davranışları incelenirken sosyal sermayenin hem bireysel hem de toplumsal boyutu ele alınmıştır.

2.1.4.2. Mikro, Mezo ve Makro Düzeyde Sosyal Sermaye

Sosyal sermayenin biçimsel sınıflandırılmasında ise boyut ve ilişkisellik ön plana çıkmaktadır. Temel olarak mikro düzeyde yapılan incelemeleri daha bireysel, makro düzeyde olan incelemeleri ise daha toplumsal olarak ele alınmaktadır. Ancak mezo düzey

bu noktada önemli bir yerde bulunmaktadır. Hem mikro hem de makro düzey arasında bir denge unsuru oluşturmaktadır.

Gerni (2013: 31) bu sınıflandırmayı şu şekilde ifade etmiştir: "*Mikro düzeyde sosyal sermaye, bireyler, aileler ve komşular arasındaki karşılıklı etkileşimi kolaylaştıran yatay ilişkileri, değerleri ve normları içermektedir. Mezo düzey sosyal sermaye, topluluklar, gruplar, firmalar ve sivil toplum kuruluşları arasındaki karşılıklı etkileşimi sağlayan dikey ilişkileri ve birlik ağlarını içermektedir. Makro düzey sosyal sermaye ise, siyasal rejimi, sivil toplumu, hukuk düzenini, hükümeti etkileyen resmi kurumsal ilişkileri ve yapıları içermektedir*".

Sosyal sermayenin yaptığımız bu araştırma açısından değerlendirilmesinde mezo düzeyde incelemenin öneminden bahsetmek gerekmektedir. Hızla değişen bilişim sektörü göz önünde bulundurulduğunda özellikle mezo ve makro sosyal sermayelerin etkin olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle bilişim sektörü açısından sosyal sermayenin bireyin yakın çevresi ile olan etkileşiminden çok, diğer örgütlerdeki çevresi çalışmamızda önemli bir yere sahiptir. Özellikle mezo düzeyde yapılan incelemeler, ilişki analizleri, değerlendirmeler, sosyal ağ yapı oluşumları ve bunun genel ile olan etkileşimi anlamlı sonuçlar içermektedir.

2.1.4.3. Yatay – Dikey, Güçlü – Zayıf, Formel – İnfomal Düzeyde Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye incelemelerinde ağ ve aktör ilişkileri açısından bağlar yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Woolcock ve Narayan (1979) yatay ve dikey sosyal sermayeyi şu şekilde ifade etmişlerdir:

Yatay sosyal sermaye, bir topluluk içinde benzer konuma ve güce sahip kişiler arasındaki bağları göstermektedir. Bu bağlar, daha yakın ilişkilere dayalı ve dayanışma derecesi yüksek ağlardır. Dikey sosyal sermaye ise farklı hiyerarşiden kişiler arasında yani denk olmayanlar arasındaki bağlardır (Akt. Gerni, 2013: 34).

Yatay sermaye incelemelerinde bağlar daha birey merkezli ve dağınık olarak tanımlanmaktadır. Farklı gruplardan insanların ortak hedefler doğrultusunda kurulmuş ve

norm ve güven gibi unsurlardan beslenen ilişkilerdir. Ancak dikey bağlar daha hiyerarşi merkezinde kurulmuş ve iş birliği, bilgi akışı gibi sosyal değişim yaratacak ilişkiler merkezinde kurgulanmaktadır.

Bir diğer inceleme boyutu olan güçlü – zayıf bağlar ilişkisine göre ise, yazarlar aktörlerin sahip oldukları bağların niteliklerine göre sınıflandırmalarda bulunmuştur. Bağların hiyerarşik konumlarından ziyade, aktörün sahip olduğu ve içinde bulunduğu ağ düzenekleri incelenmiştir. Örneğin Granovetter (1985), aktörün sahip olduğu bağları güçlü ve zayıf olmak üzere ikiye ayırmış ve zayıf bağların güçlü bağlara göre daha etkin ve önemli olduğunu söylemiştir. Güçlü bağlar temel olarak ortak dayanışma ve güven ilişkilerine dayanmakta ve önemli dayanışma ve destek sağlamaktadır. Ancak güçlü bağların ortak değerler etrafında kapalı olması nedeni ile yeni bilgi ve kaynaklara ulaşımı engelleme ve dışarıda olanlara ulaşamama nedeni ile kapalı kalmaktadır. Zayıf bağlar kadar geniş bilgi akışı taşıyamamaktadır. Zayıf bağlar, adından da anlaşılabilceği gibi, farklı geçmişlere sahip gruplar, arkadaşlıklar, denk gelme ilişkileri düzleminde kurgulanan ve güçlü bağlara oranla daha geçici olabilen konumdadır. Farklı ilişkiler yaratmaları ve değişik kaynaklara hızlı ulaşım sağlamaları açısından zayıf bağların sağladığı faydaların, güçlü bağlara oranla daha fazla olması beklenmektedir. Zayıf bağlar sayesinde birey daha geniş çevreye ulaşımında bulunur ve daha çok bilgi ve kaynaklara erişim sağlanmaktadır. Ayrıca güçlü bağların aksine oldukça hareketli ve açık olması nedeniyle daha hızlı bilgi paylaşımını da sağlar. Bu nedenle Granovetter (1973) buna “zayıf bağların gücü” demektedir.

Güçlü ve zayıf bağ ilişkilerini inceleyen bir diğer yazar ise Burt (2001)'dur. “Yapısal Boşluklar Kuramı” ile Burt (2001), temel olarak sahip olunan ve kapalı olmayan bağların önemine vurgu yapmaktadır. Burt (2001) için sahip olunan bağların niteliklerinden çok nasıl bir konumda oldukları önemlidir. Granovetter'in düşüncelerine benzer bir şekilde Burt (2001) için de güçlü ve kapalı bağlar bilgi akışı ve kaynak yaratımı açısından noksandır. Bu nedenle zaman içerisinde yeni bilgi ve kaynaklara ulaşım açısından zayıf ancak önemli konumda olan ilişkilere sahip olmak önemlidir. Zaman içerisinde oluşan ve kapalılıktan doğan boşluklar arasında ortaya çıkan ve köprü görevi gören aktör esas olarak hem yeni bilgiye ulaşma hem de kaynaklar açısından en avantajlı olan olarak görülmektedir. Oluşan kopuklukların giderilmesi ve aktörler arasında bilgi paylaşımı açısından aracı rolde olan

aktör hem geniş bir ağ düzeneği içerisinde yer almakta hem de çeşitli aktörlerden bilgi kazanmaktadır. Böylece yenilikçi fikirler hızlı yayılmakta ve sermaye açısından önemli kaynaklar yaratmaktadır.

Bir diğer inceleme boyutuna göre ise sosyal sermaye içerisinde formal ve informal ağ düzenekleri mevcuttur. Formal bağlantılar daha çok gönüllülük esasına dayanan ilişki ağlarından oluşmaktadır. Üye olunan kulüpler, gruplar veya sosyal topluluklar örnek olarak verilebilir. Ancak İnfomal ağlar ise daha yakınlık esasına dayanan ve aile, arkadaş gibi samimi niteliklere sahip olunan ilişkiler bütünüdür. İnfomal bağlar, formal bağlara göre daha kişiseldir ve daha samimi ilişkiler içermektedir (Pichler ve Wallace, 2007).

2.1.4.4. Bağ Kurucu, Köprü Kurucu ve Birleştirici Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye bütünlük açısından bağ kurucu, köprü kurucu ve birleştirici olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu ayrım temel olarak aktörlerin sahip oldukları ilişkiler açısından niteliklerine dayanmaktadır. Yabancı literatürde bağ kurucu (bonding) ve köprü kurucu (bridging) olmak üzere tanımlanmıştır.

Bağ kurucu, sosyal sermayede daha çok birbirini tanıyan kişiler arasında oluşur. Baskak ve Öneş (2010)'e göre bu bağların en temel özelliği, bağlar içinde bulunan aktörler arasında hiyerarşik bir düzlem yerine benzerlik üzerine kurulu ilişkilerin olmasıdır. Bağlayıcı olması açısından aktörler arasında ortak hedef ve dayanışma mevcuttur. Bu durum gerekli olan iletişimi ve ilişkileri motive etmektedir. Oluşan ortak hedefler, güven ve kapalı olarak kurgulanan ağlar aracılığı ile aktörler arasında birlik ve beraberlik oluşmakta ve sosyal sermaye gelişmektedir. Kapalı ve bağlayıcı olması sayesinde aktörler istenilen bilgi ve kaynaklara en güvenilir ve kapsamlı şekilde ulaşabilmektedirler. Ayrıca kapalı ve ortak değerler etrafında oluşması nedeni ile, anlaşmazlıklar azalmakta ve kaynaklara hızlı ulaşım sağlanmaktadır. Bağ kurucu sosyal sermaye, güven ve ortak hedefler doğrultusunda oluşması, bilgi ve kaynaklara çabuk erişim sağlaması açısından oldukça işlevseldir. Ancak grubu kapalı konumda tutması ve diğer alternatifleri dışlaması olasılığı açısından, zaman içerisinde grubun izole hale gelmesi ve yeni bilgilere erişimi kısıtlaması açısından

eleştirilmektedir. Ayrıca, ağ içerisinde bulunan kontrol mekanizmalarının fazlalığı nedeniyle aktörlerin sahip oldukları özgürlükler azalmakta ve bu durum farklı bir kısıtlamaya neden olmaktadır.

Bir diğer sosyal sermaye biçimi ise köprü kurucu sosyal sermayedir. Baskak ve Öneş (2010)'e göre köprü kurucu sosyal sermayenin ana fikrinde birbirinden farklı aktörler ve gruplar arasında oluşmuş uzak bağların bir araya getirilmesi fikri vardır. Farklı sınıf, din, etnik köken, ırk gibi bileşenlere sahip aktörler arasında oluşan ağlarda bulunan boşluklar ve bu boşlukların birbirine bağlanması ile ilgilidir. Kendi içinde bu kadar farklılıklara sahip ağlar arasında oluşan birleştirici etki ile çeşitli grupların birbirine bağlanması sağlanacak ve değişik bilgi ve kaynakların aktarımı kolaylaşmaktadır. Bağ kurucu sosyal sermaye daha çok bir topluluk veya grup içerisinde yer alan bağlar ile ilgiliyken, köprü kurucu sosyal sermaye daha çok çeşitli grup ve topluluklar arasında bağlantı kurulması ile ilgilidir. Bu nedenle bağ kurucu sosyal sermaye ile karşılaştırıldığında köprü kurucu sosyal sermaye daha fazla dışa dönük ve kapalıktan uzak yapıdadır.

Baskak ve Öneş (2010)'e göre kapalıktan uzak olması sayesinde yeni fikir ve eylemlere açıktır ve bu sayede aktörler arasında bilgi çeşitliliği sağlanmaktadır. Ortak güven ve değerler merkezinde kurgulanmamış olması sebebi ile bağ kurucu sosyal sermaye kadar güven ile ilişkilendirilememektedir.

Tablo 1. Köprü ve Bağ Kurucu Sosyal Sermaye

Köprü Kurucu Sosyal Sermaye	Bağ Kurucu Sosyal Sermaye
Heterojen elemanlardan oluşur	Homojen elemanlardan oluşur
Elemanlar arasında bağ gücü düşüktür	Elemanlar arasında bağ gücü yüksektir
Kendisini oluşturan elemanlara hizmet eder	Kendisini oluşturan elemanlar ona hizmet eder
Diğer ağlarla yeni bağlar kurmaya heveslidir	Diğer ağlarla yeni bağlar kurmaya hevesli değildir
Kimliğinin bir parçası olabilir	Kimliğinin tamamını işgal etme eğilimindedir
Dışarıda kalanları kucaklayıcıdır	Dışarıda kalanları dışlayıcıdır
Tipik örnekleri: Spor kulüpleri, korolar	Tipik örnekleri: Marjinal gruplar, etnik dayanışma örgütleri

Son olarak birleştirici sosyal sermaye ise, farklı grup ve bireyler arasında oluşan dikey bağlar ve bu bağlarda meydana gelen ilişkileri açıklamaktadır. En temel olarak birbirine benzemeyen, farklı güce, sosyal statüye ve yetkiye sahip insanlar arasındaki bağları ifade etmektedir. Birleştirici sosyal sermaye, bağ kurucu ve köprü kurucu sosyal sermaye ile kıyaslandığında daha makro düzeyde yer alan bir sosyal sermayedir.

2.1.4.5. İçsel ve Dışsal Düzeyde Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye birey-ağ-aktör ve örgütler açısından sınıflandırıldığında karşımıza içsel ve dışsal sosyal sermaye kavramları çıkmaktadır. Örgütün kendisinden farklı bir boyutta olan ve bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve ağlarının temel alındığı boyut, içsel sosyal sermayedir. Örgütlerin etkileşim içerisinde olduğu, diğer aktör ve örgütler ile oluşturduğu bağları temel alan boyut dışsal sosyal sermayedir. Adler ve Kwon (2002) bu ayrımı yaparken çeşitli yazarları da kategorileştirmiştir. İçsel sosyal sermaye yaklaşımının öncüleri Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995) iken, dışsal sosyal sermaye yaklaşımının öncüleri Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)'dir. Bir yandan sosyal sermaye tanım listesinde yer almamakla birlikte, Granovetter (1973; 1985) çeşitli çalışmaları ile dışsal sosyal sermayenin esin kaynağı olmuştur (Özen ve Aslan, 2006: 133).

İçsel sosyal sermaye yaklaşımının öncülerinin çalışmalarında 'iş birliği' ve 'ortak fayda' göze çarpmaktadır (Özen ve Aslan, 2006). Bir bütün olarak ele alındığında, içsel sosyal sermaye bir ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin ortak fayda ve amaç doğrultusunda ve

iş birliği içerisinde ilerleyebilmeleri için oluşmuş sosyal bir yapı olarak görülmektedir. Özen ve Aslan (2006) için dışsal sosyal sermaye ise, herhangi bir aktörün sosyal ilişkilerinden oluşan ve çeşitli faydalar sağlayan, avantajlar yaratan sosyal yapı bütünlüğüdür. İçsel sosyal sermaye için ortak amaçlar ve güven önemli noktada bulunurken, dışsal sosyal sermaye için esas olan faydalar ve fırsatlardır.

Tablo 2. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye

Farklılık Boyutları	İçsel	Dışsal
Öncüleri	Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995)	Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)
Tanımlardaki vurgu	Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikleri	Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü
Sosyal sermayenin Sahipliği	Topluluğun ortak malı	Aktörün özel malı
Sosyal sermayenin oluştuğu yer	Topluluğun içinde	Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda
Sosyal ağ anlayışı	Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler	Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve konfigürasyonlardaki bağlar
Sosyal sermayenin kaynağı	Toplulukta sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar	Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb)
Sosyal sermayenin oluşumu	Verili bir varlık	Sonradan edinilebilir, geliştirilebilir
Güven kavramının statüsü	Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü	Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen

Tablo 2’de izah edildiği üzere içsel sosyal sermaye, topluluk içerisindeki bireyler arasında olan ve topluluğun ortak malı olarak görülen ilişkiler bütünüdür (Özen ve Aslan, 2006: 134). Dışsal sosyal sermaye ise, aktörün hedeflerine ulaşmak amacıyla oluşturduğu, fırsat ve avantajlar sağlayan bir kaynak olarak görülen ilişkiler bütünüdür (Adler ve Kwon, 2002).

2.1.5. Bir Bütün Olarak Sosyal Sermaye

Sermayenin sosyal anlam kazanmasıyla birlikte sosyal sermaye ile diğer sermaye türlerinin karşılaştırılması da önem kazanmıştır. Biriktirebilen bir nitelikte olduğu düşünülen sermaye kavramı ile sosyallik kavramının temelde birbirleri ile çelişmesi sosyal sermayenin, diğer sermaye türlerinden ne gibi farklar ile ayrıldığı veya hangi oranda benzediği konusunda tartışmalara neden olmaktadır. Dünya Bankası'na (Kliksberg, 2000) göre sermaye çeşitleri şu şekilde ayrılmaktadır;

- “Doğal Kaynaklar (Natural Capital), bir ülkenin sahip olduğu doğal kaynaklardan oluşmaktadır.
- Yapısal Sermaye (Built Capital), insanoğlu tarafından yaratılmış bir kavramdır. Alt yapı sistemleri, teknolojik kaynaklar, ekipmanlar, finansal sermaye ve ticari sermaye gibi bileşenleri içermektedir.
- Beşeri Sermaye (Human Capital), beslenme, sağlık ve popülasyonun bilgi birikimi gibi bileşenleri içermektedir.
- Sosyal Sermaye (Social Capital), birden fazla aktörün şuanki ekonomi ile içinde bulunduğu ilişkisellikten doğan yeni bir konsepttir”

Sermayenin ortak bir kavram olması, literatürde kaynakların kullanımı ve avantajları açısından da ortak birtakım niteliklere sahip olması açısından sosyal sermaye diğer sermaye türlerine benzemektedir. Sermaye kavramının geleneksel olarak daha çok fiziki bir anlam içermesi, sosyal ve beşeri sermayelerin etkilerinin hissedilmesi ile birlikte fiziki olmayan anlamlar da içermektedir (Karagül ve Masca, 2005). Karagül ve Masca (2005:40)'ya göre, fiziki sermaye ve sosyal sermaye üretim sürecine yaptıkları olumlu katkılarından olayı pozitif olarak benzemektedirler.

Fiziki sermayenin oluşturulması ve üretime koşulması nasıl ciddi anlamda maliyet ve uğraşı gerektirmekteyse, sosyal sermayenin birikimi içinde benzer uğraş ve maliyete katlanmak zorunludur. Ancak sosyal sermaye alanında birikim yapabilmek, fiziki sermayeye göre daha farklıdır. Çünkü bu amaç doğrultusunda yapılması gerekenler, ağırlıklı olarak sosyal içerik faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Klasik sermaye bakış açısında sermayenin daha çok somut özelliklerinden söz edilmektedir. Ancak değişen ve gelişen koşullar göz önünde bulundurulduğunda neo – kapital, sermaye kavramına yeni bir boyut kazandırmakta ve insanın önemini vurgulamaktadır. Bourdieu, Coleman ve Putnam yeni sermaye teorileri tartışmaları esnasında geleneksel sermaye kavramı ile olan benzerliklere de değinmişlerdir. Örneğin Coleman (1988) için sosyal sermaye, diğer sermaye türleri gibi üretici bir özelliğe sahiptir. Aksi halde ulaşılamayacak olan bazı avantajlara ulaşılmasını sağladığını ifade etmektedir. Putnam (1993) için ise fiziki sermaye, daha çok fiziki nesnelere kapsarken, beşeri sermaye daha çok bireyin şahsi olarak sahip olduklarına önem vermektedir. Aktörleri merkeze alması açısından sosyal sermaye ve beşeri sermaye birçok ortak noktada benzeşmektedir.

Temel olarak sosyal sermayeyi beşeri sermayeden ve diğer sermaye türlerinden ayıran, ilişkiselliği yani aktörler arasındaki birebir ilişkilerden doğmasıdır. Beşeri sermayede kişinin kendi özelliklerinden gelen tecrübe, deneyim ve eğitim gibi gelişimlerin aksine sosyal sermayede en az iki kişiye ihtiyaç duyulmaktadır (Timberlake, 2005). Fiziki sermaye gibi somut olmamasına rağmen, sosyal sermaye de fiziki sermaye gibi ilişkilerin üretim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca beşeri sermaye gibi düzenli bir kullanım gereksinimi de vardır. Kullanılmayan her an sosyal sermaye de beşeri sermaye gibi etkisini yitirmektedir. Ayrıca sahip olunan sosyal sermayenin beşeri sermayenin gelişimi açısından da önemli ve belirleyici bir etkisi olduğu da yapılan çalışmalarda yer almaktadır (Timberlake, 2005).

Karagül ve Masca (2005:43)'ya göre sosyal sermayenin kaynaklarını aile, sivil toplum örgütleri, firmalar, kamu sektörü, etnik ve diğer sosyal gruplar oluşturmaktadır. Aile, örgütler, etnik ve diğer sosyal gruplar arasında oluşan ortak değerler, yargılar ve güven faktörü ile sosyal sermaye kavramsallaştırılabilir. Bu nedenle sosyal sermayenin kavramsallaşmasında güven, normlar ve sosyal bağlar karşımıza çıkmaktadır.

2.1.5.1. Normlar

Normlar genel olarak bir toplumda yer alan ve ortak yaşam koşullarında etkili olan, toplu bilinç ve davranışı düzenleyen toplumsal kurallardır. Normlar, sosyal ilişkiler açısından

önemli bir yere sahiptir. Toplumda yer alan kişilerin ortaklık bilinçlerinin oluşmasında ve davranışlarının düzenlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ortak normlar sayesinde toplumdaki kurallar yaratılır ve bu sayede kişiler arası ilişkiler düzenlenmekte ve güçlenmektedir. Davranışlar arasındaki tutarlılıkları arttırması ve belirsizlikleri azaltması açısından normların sosyal sermaye açısından önemi büyüktür. Ayrıca sosyal normlar, sosyal bağların güçlenmesini sağlayarak güven ortamı yaratımı açısından da önemli bir katkı sağlamaktadır. Putnam (1993) için sosyal sermayenin temel fikri sosyal ağlar ve karşılıklılık değerine sahip olan ilişkili normlardan başka bir şey değildir. Ayrıca tek bir çeşitte sosyal sermaye olmadığından sosyal sermayenin farklı ölçülerini de göz önünde bulundurmak gereklidir. Bu nedenle normlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

2.1.5.2. Güven

Sosyal sermaye kavramsallaştırılması açısından diğer bir nokta ise güven kavramıdır. Güven kavramı, sadece ekonomi açısından değil sosyolojik ve psikolojik açıdan da önemlidir. Sosyal sermaye için kişiler arası ilişki gerekmektedir. Bir ilişkinin oluşması için ise güvene ihtiyaç vardır. Kişilerin etkileşime girebilmeleri, aralarında oluşan güven ilişkisine bağlıdır. Bu nedenle sosyal bağlar için güven kavramının önemi vardır. Bazı yazarlar sosyal sermaye kavramı ile güven kavramını ayırmamaktadırlar. Fukuyama (2001), sosyal sermayenin bir toplum ve onun bazı bölümlerinde yaygınlaşan güven sonucu ortaya çıkan bir kapasite olduğunu ve aile ile millet arasında kalan çeşitli büyüklükteki topluluklar içinde mevcut bulunduğunu söylemektedir. Sonuçta sosyal sermaye için gerekli olan sosyal ilişkilerin oluşumu açısından güven, birinci sıralarda gelen bir kavramdır. Güven kavramı üzerinden ekonomik maliyet hesaplamalarına değinen ve bu sayede sosyal sermayeyi açıklayan Fukuyama için sosyal sermaye, diğer yazarlardan çok daha farklı bir boyuttadır. Fukuyama (2001) için güven, sosyal ağlar ve sivil toplum unsurları aslında sosyal sermayenin bir yaratıcısı değil, sonucudur. Onun için sosyal sermaye aktörlerin kendi kişisel amaçları doğrultusunda oluşturdukları bir oluşumdur (Fukuyama, 2001). Diğer bir ifade ile, sosyal sermaye, iş birliğine hazır bir grubun üyeleri arasında paylaşılan gayri resmi değerler veya normlar topluluğudur.

Güven kavramını daha çok toplumsal birliktelik, ekonomi ve demokrasinin gelişmesinin temeli olarak ele alan Gökalp (2003: 163)'in bahsettiği güven ise bireyler ve kurumlar arasında oluşan ve daha çok gerçeklik, dürüstlük ve erdem olguları etrafında şekillenen bir nevi bilinçli tutarlılık üzerinden oluşmuş ilişki şeklindedir. Bireyler ve kurumlar arasında güven oluşumu için gereken 4 temel ilke mevcuttur. Bunlar:

- Açıklık: Belirsizliklere ve dedikodulara yol açmayacak biçimde oluşturulan ve karşılaşılan sorunların gerçekliği ortaya koyularak bilinmesinin sağlanmasıdır.
- İletişim: Elde edilenlerin, ihtiyaçların ve amaçların açıklanarak toplumsal olarak sabır ve tolerans iletişimleri ile sürdürülmesidir.
- Katılım: İlişkide yer alan tüm katılımcıların katılıp, adalet ve eşitlik duygularının güçlendirildiği ilişki bütünlüğüdür.
- İstikrar: Ekonomi politikaları gibi ilgili taraflara uyarı yapılmadan ve danışılmadan sıklıkla değiştirildiğinde hükümetler güvenilirliklerini kaybetmektedirler (Gökalp, 2003: 163).

Bu dört temelden de anlaşılacağı üzere güven ortamının oluşması tek başına olacak bir husus değildir. Güvenin oluşmasını sağlayan belirli temel unsurlar mevcuttur. Sosyal sermaye açısından da en önemli kavramlardan biri olan güven unsuru için, güven ortamı ve nitelikleri önem arz etmektedir. Birbirine güvenin yüksek olduğu topluluklarda iş birliği fazla olmakta ve bağların gelişmesi kuvvetlenmektedir. Ayrıca artan güven ortamı sayesinde bilgi paylaşımı hızlanmakta ve çoğalmaktadır. Gelişen ve değişen dünya koşulları göz önünde bulundurulduğunda karşılıklı güven bugün en önemli kavramlardan birisi konumundadır. Rekabete dayalı avantaj kazanmak ve hızlı bilgi paylaşımının etkin olduğu koşullarda güven ve iş birliği ne kadar fazla ise o oranda avantaj elde edilmektedir.

2.1.5.3. Sosyal Bağlar

Sosyal sermayenin oluşması için ilişki gereklidir. Bireyler, gruplar veya toplumlar arası oluşan ilişkiler ile sosyal bağlar yaratılmaktadır. Ortak bir düzlem içinde yer alan sosyal bağlar sayesinde ise sosyal ilişkiler kurgulanmaktadır. Bu nedenle sosyal sermaye çalışmalarının hepsi sosyal bağlar üzerinden incelenmektedir. Coleman, Bourdieu ve Putnam gibi yazarlar, sosyal sermayeyi aktörlerin katılımında olduğu ortak sosyal bağlar

aracılığı ile açıklamaktadır. Sosyal sermayenin oluşturulması, geliştirilmesi ve devamlılığı açısından sosyal bağların önemi büyüktür. Bu bağların karşılıklı güven ve ortak değerler çerçevesinde geliştirilmesi ise ayrı bir öneme sahiptir. Gelişen sosyal bağlar ile taraflar arasında bilgi akışı kolaylaşacak ve aktörler için de avantaj yakalanacaktır.

Sosyal bağlar ve sosyal ilişkiler açısından sosyal sermaye tartışmalarına yeni bir boyut kazandıran Robert D. Putnam, 1993 – 2000 yılları arasında yaptığı çalışmalarında temel olarak Amerika'nın azalan sosyal sermayesini tartışmıştır. Putnam (2001: 1)'in 'Social Capital: Measurement and Consequences' isimli makalesinde belirttiği üzere sosyal sermaye kavramının temeli, esas olarak sosyal bağlar ve karşılıklı değerlere sahip olan ilişkiler bütünüdür. Toplumun geneline yönelik avantajlara yönelmesine rağmen Putnam (2001) için ayrıca bu durumun bireysel dönüşleri de olacaktır. Onun için sosyal sermaye, homojenlikten çok uzakta bir yapıdır. Putnam'a (2001) göre bazı sosyal sermaye formları kimi durumlar için iyi olabilirken kimi durumlarda aynı olumlu sonucu göstermeyebilir. Örneğin, yerel örgütler veya işçi sendikaları gibi bazı sosyal sermaye formları oldukça resmidir. Bunlara örnek olarak yerel örgütler veya işçi sendikaları gösterilebilir. Bazı diğer sosyal sermaye formları ise oldukça resmi olmayan türdedir. Buna örnek ise her perşembe gecesi barda buluşan bir grup örnek verilebilir (Putnam, 2001: 2). Oldukça yoğun, birbirine bağlı ve çoklu formlarda sosyal sermaye formları olabileceği gibi, oldukça zayıf, görünürlükten uzak formlar da mevcuttur. Temelde sivil katılım (civic engagement) kültürünün kurumlara olan etkisini inceleyen Putnam (1993), bu katılım ile güçlü normlar oluşacağını ve sosyal güvenin ortaya çıkacağını savunmuştur. Oluşan katılımlar ile iş birliği artmakta ve iletişim kolaylaşmaktadır. Bu sayede kişiler arası iş birliği artmakta ve 'biz' kavramı doğmaktadır (Putnam, 1995). Kişi ile ilişkili olunan birey arasındaki mesafenin azaltılması ve ortak faydanın kişisel faydaya tercih edilmesi toplum için oluşan sosyal sermayenin özüne ışık tutmaktadır. Böylece sosyal sermaye hem bireysel hem de toplumsal anlamda fayda yaratmaktadır (Putnam, 2000).

Sosyal sermaye teorileri tartışmalarına ve bu tartışmaların genel değerlendirmesine bakıldığında bilgi toplumunun hakim olduğu günümüz koşulları için, sosyal ilişkiler nasıl yaratılmaktadır sorunsalı araştırmamız kapsamında önemli bir yere sahiptir. Özellikle bilişim sektörü değerlendirildiğinde, ayakta kalabilmek için hızla değişen koşullara hızlı

adapte olmak söz konusuysen, değişim ve gelişim içerisinde ilişkilerin ne kadar kritik olduğu ve karşılıklı değerlerin yeniden üretildiği sorusu özellikle bilişim sektörü yöneticileri için önem arz etmektedir. Sosyal sermaye unsurlarının hızlı bir şekilde kurgulandığı bilişim sektörü yöneticileri için, var olan ilişkilerin unsurları ve sosyal bağların karar verme esnasında nasıl bir etki yarattığı sorusu çalışmamızın temel inceleme noktasını kurgulamaktadır. Sermaye kavramının tarihsel gelişiminden yola çıkarak nasıl bir yolda incelendiği ve yazarların bakış açılarında nasıl şekillendiği çalışmanın daha iyi detaylandırılması için önemlidir. Ancak karar verme eylemi, karar verme durumları ve sosyal çevrenin yöneticiler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla ‘karar verme’ kavramının incelenmesi araştırma sorunsalının tartışılması için gereklidir.

2.2. Karar Eylemi ve Rasyonel Karar Verme

Bu bölümde özellikle yöneticiler ile birebir ilişkilendirilen karar verme kavramının tanımı yapılmıştır. Rasyonel karar verme kavramı, karar türleri, karar verme süreci ve karar verme sürecinde etkili olan etmenler ile ilgili bilgiler incelenmiştir.

2.2.1. Karar Verme Kavramı

İngilizcede decision-making olarak kavramlaştırılan karar verme kavramı Türkçede en yalın haliyle birçok seçenek arasından birini tercih etme olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük’te ise karar kavramı; ‘Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı’ olarak ifade edilmektedir. Yönetim süreci göz önünde bulundurulduğunda karar verme kavramı önemli bir yere sahiptir. Yönetimin her aşamasında karar vermek yöneticinin en önemli görevlerinden birisidir. Simon (1974)’a göre karar verme ve yönetme eş anlamlı olarak gösterilebilir. Bu kadar önemli bir konumda bulunan karar verme kavramının incelenmesi ve modellenmesi ise ayrı bir öneme sahiptir.

Metin ve Altunok (2002: 94) karar vermeyi, yönetsel nitelikli bir sorunun giderilmesi veya bir amacın gerçekleştirilmesi için ilgili karar organlarının belirlenen alternatifler arasından birini bilinçli bir şekilde tercih etmesi süreci veya işlemi olarak tanımlamaktadır. Bu kavramdan yola çıkarak karar verme eylemi için öncelikle bir amaç olması gerekmektedir.

Bu amaç, çoğu zaman seçenekler arasından en uygun seçeneğin belirlenmesine yöneliktir. Ayrıca sistematik ve bilinçli bir seçenek değerlendirme sürecinin de olması gereklidir. Son olarak ise yapılan tercih sonrası bir işleme koyma süreci yer almaktadır.

Karar verme kavramı ve yazında yer alan karar verme tartışmalarının temeli aslında rasyonel karar teorisinin ve sınırlı rasyonellik yaklaşımının sunduğu argümanlarına dayanmaktadır. Karar verme teorileri alanında çok önemli bir isim olan Herbert Alexander Simon için her yönetici birer karar verici konumdadır. Yöneticiler bireysel olarak karar vermedikleri durumlarda bile, kendileri için karar verecek doğru çalışanları bulmak için veya çalışanları uygun pozisyonlara getirmek için karar vermektedir (Sağır, 2006). Temelinde araç ve amaç ilişkisine yoğunlaşan bu yaklaşıma göre karar verme üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki; bütün seçeneklerin belirlenmesi ve sıralanmasıdır. Sıralanan ve belirlenen seçeneklerden sonra ise ikinci aşama yani seçeneklerin değerlendirilmesi gelmektedir. Üçüncü aşama ise, bir seçim yapılması ve karar verme eylemine geçilmesi ile son bulmaktadır (Simon, 1959). Temelde Simon (1965) için karar verme, karşılaşılan durum için amaçlanan sonuçlara ulaşmada yol gösteren etmenlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda etkin, riski ve maliyeti düşürecek olguda tercih yapılma sürecinden meydana gelmektedir (Rue ve Byars, 2003).

Simon sadece iş yönetimi alanına değil siyaset ve psikoloji alanlarına da ilgi duymuştur. Bu nedenle 'Administrative Behavior' isimli kitabında sadece yönetsel incelemelerde bulunmamış, aynı zamanda örgüt içindeki insan davranışlarına da yer vermiştir. Simon (1965) için karar verme kavramı sadece etkinlik açısından değil, aynı zamanda kararın uygulanması açısından da önemli bir yere sahiptir. Simon (1965) için karar verme belli bir amaca ulaşmak için bilinçli bir yol seçimi olduğundan dolayı karar verme kavramının ardında doyum önemli bir yere sahiptir. Simon (1965)'a göre "örgüt içinde insan davranışını sınırlayan bazı etmenlere karşın son tahlil de birey amaç gözetici veya doyum arayıcı biçimde davranır". Bu doyum zaman zaman sorun çözme niteliği taşıyan kararlar için de etkindir. Rue ve Byars (2003) için neredeyse tüm kararlar sorun çözmeye yönelik veya sorundan uzaklaşma amacı taşımaktadır.

2.2.2. Rasyonel ve Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modelleri

Sadece birey için değil aynı zamanda örgütler için de önemli bir konumda olan karar verme eyleminde kararın iyi olup olmaması büyük bir önem taşımaktadır. Kimileri için bir kararın en az maliyette olması önemli iken, kimileri içinde kararın hızlı ve etkin olması tek şarttır. Bu nedenle iyi karar nitelikleri değişim göstermektedir. Ancak bu farklılıkların ortak noktasında amaca ulaştıran karar iyi bir karar olarak nitelendirilebilir. Karar verme yaklaşımı altında artırmacı (incrementalism) karar verme, karma (mixed) karar verme ve oyun kuramı gibi birçok alt model bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında karar verme modellerinden rasyonel karar verme ve sınırlı rasyonel karar verme modelleri incelenmiş olup, yöneticilerin karar vermeleri hususunda bu iki model teorisi karşılaştırılmıştır.

Rasyonel karar verme modeli, klasik bir perspektifte bireyin tamamen rasyonelliğine dayanarak, karar vericilerin karar verme esnasında tüm seçenekleri rasyonel olarak değerlendirmesine ve optimal kararı rasyonel olarak vermesine dayanmaktadır (Tozlu, 2016). Klasik rasyonel yaklaşıma göre birey karar verirken ekonomik çıkarlara öncelik vermektedir ve karar öncesinde birey tüm alternatifleri/sonuçları rasyonel olarak bilmektedir. Ayrıca rasyonel birey, rasyonel bir şekilde en iyi alternatifi seçerek yoluna devam eder ve aynı durumla karşılaştığında her zaman aynı seçeneği seçmeye devam etmektedir. Ancak Herbert Simon için karar verme süreci her zaman bu şekilde gerçekleşmemektedir.

İyi ve doğru karar almanın nitelikleri göz önünde bulundurulduğunda karar verme ve yönetim kavramının öncüsü olan Simon için karar verme üç aşamada oluşmaktadır:

- Karar verilmesi gereken konu ile ilgili tespit için bilgi toplama,
- Olası seçeneklerin belirlenmesi yani atılabilecek olası adımları planlama,
- Hareket tarzları arasından bir seçim yapılması (Simon, 1974: 114).

Simon için bu üç aşama her bir yönetici için farklılık gösterebilmektedir. Bazı yöneticiler birinci aşamaya daha çok vakit ayırırken bazıları diğer aşamalarda vakit harcamayı tercih edebilmektedirler. Ayrıca Simon (1965) için karar verme konusunda doğuştan gelen içsel yeteneklerden ziyade, sonradan eğitim ile öğrenilen ve deneyim ile geliştirilen kabiliyetler

daha önemlidir. Simon ekonomik insan (economic man) ve yönetsel insan (administrative man) kavramlarıyla, rasyonel karar verme ve sınırlı rasyonel karar modellerinin temelini özetlemektedir. Taylor gibi klasik düşünce savunucularının iddia ettiği ekonomik insan, ideal olana göre tamamen rasyonel hareket ederken; Simon bu iddiaya karşı çıkmış ve yönetsel insan kavramını geliştirmiştir. Klasik karar verme modelinin pratik ve gerçeklik ile uyumadığını düşünen Simon için birey karar verirken, içinde bulunduğu koşullardan ve sınırlılıklardan etkilenerek karar vermektedir. Bu nedenle saf bir rasyonellikten yola çıkılmış bir karar söz konusu değildir. Yönetici konumunda olan birey karar verirken gerçekleri, sınırlılıkları, şartları dikkate alarak hareket eder ve mümkün olduğu kadar çok rasyonel karar vermeye çalışmaktadır. Klasik karar verme teorileri, karar verme eylemini tamamen rasyonel ve nesnel bir temelde açıklarken; Simon için karar verme eylemi sınırlı rasyonelikte (bounded rationality) gerçekleşmektedir (Simon, 1976: 241).

Karar verme sürecini değerlendirdiğinde ise, Simon karar vericinin karar verme sürecini belirleyen etmen nedir sorusuna doyum noktası / doyunluk sınırı (satisficing) olarak cevap vermektedir. Buna göre birey karar verirken tüm alternatifleri tamamen rasyonelite içerisinde değil, kendi sınırlılıkları çerçevesinde belirlemektedir. Dolayısıyla karar verme eylemi aslında sınırlı rasyonel bir eylemdir (Tozlu, 2016). Simon (1976), örgütlerde karar verme süreci içerisinde rasyoneliteyi sınırlandıran birtakım faktörlerden söz eder. Bunlar;

- Birey sahip olduğu fiziki özellikleri ile bir değişkenliğe sahiptir ve bu değişkenlik karar verme davranışını etkiler.
- Birey içinde bulunduğu örgüt veya topluluğun değerlerinden etkilenir.
- Birey seçenekleri değerlendirirken sahip olduğu bilgi ve veri edinimi kısıtlı bir imkana sahiptir.

Tüm bu nedenlerden dolayı yöneticiler Simon'a göre karar verirken doyum sağlayıcı kararlara ulaşmayı hedefler ve 'mümkün olan' en rasyonel kararı vermektedirler.

2.2.3. Karar Türleri

Karar türü, verilecek olan kararın doğasına, sürecine, kimin ve ne şekilde karar verdiğine ve verilmesi istenilen zamana göre değişmektedir. Bu nedenle kararların sınıflandırılması literatürde değişkenlikler göstermektedir.

Karar verme türü Simon için, yönetim ve organizasyon kültürü esas alınarak bir ayrımlaşma sergilemektedir. Simon (1960: 8)'a göre iki çeşit karar verme türü vardır. Bunlar;

- Programlanabilir Kararlar: Rutin olarak sıklıkla tekrarlanması muhtemel olan kararlardır. Örgüt içerisindeki günlük kararların birçoğu bu türde kararlardan oluşmaktadır.
- Programlanamayan Kararlar: Alışılmışın dışında gerçekleşen durumlarda ve belirsizlik seviyesi yüksek olaylarda gerçekleşen kararlardır. Günlük ve rutin olaylara uygulanması zordur. Genel olarak yönetimin üst kademelerinin sıklıkla karşılaştığı karar türüdür.

Kurumsallaşma açısından örgütlerin programlanmış kararlara sahip olması önemlidir. Çünkü karar kuralları bir kez formüle edildikten sonra çalışanlar yöneticilerden bağımsız bir şekilde uygun kararları alabilmektedirler (Daft ve Marcic, 2003). İnsan kaynakları işe alım prosedürleri, muhasebe prosedürleri programlanmış kararların sıklıkla uygulandığı alanlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Alt kademelerde ve orta kademelerde alınan birçok karar programlanmış kararlara örnek olarak gösterilebilir. Ancak üst kademelere ve yönetici seviyelerine çıkıldıkça programlanmış kararların yerini olağan dışı durumların sıklıkla yaşandığı programlanmamış kararlar almaktadırlar. Nitelikleri nedeniyle programlanmamış kararlar yoğun belirsizlik içermektedirler. Yöneticilerin en çok yoğunlaştığı kararlar programlanmamış belirsiz kararlardır. Bu nedenle iyi bir karar için gerekli süreç ve etmenlerin değerlendirilmesi belirsiz kararlar için daha önem taşımaktadır.

Programlı kararlar alınırken genelde, alışkanlıklar ve tecrübeler üzerinden gidilirken, programsız kararların verilmesinde spesifik bir teknikten bahsetmek mümkün değildir. Simon (1967: 13) örgütlerde karar türleri çeşitliliğini bir pasta benzetmesi ile açıklamaktadır. Hiyerarşik düzlemde en altta bulunanların verdiği kararlar daha çok asıl ve operasyonel

kararlar olarak adlandırılırlar. Orta seviyede ise bu kararlar daha çok programlanabilir ve taktiksel kararlardan oluşmaktadır. Ancak yönetimin en üstüne gelindiğinde stratejik ve programlanamayan kararların olduğu görülmektedir.

Simon'un yapmış olduğu örgütsel düzeyde karar türleri ayrıştırması Eren (1979)'e göre işletmenin bütününe ilgilendiren stratejik kararlar, işletmenin organizasyon yapısının şekillenmesini ilgilendiren yönetsel kararlar ve ilgili bölümlerle ilgili kararlardan oluşan operasyonel kararlar olarak şekil almaktadır.

Ayrıca karar türleri;

- Yinelenmelerine göre: Programlanmış, programlanmamış
- Yönetim düzeylerine göre: Kurumsal, stratejik, yönetsel, operasyonel.
- Yapılarına göre: Yöneticiye dayalı, parlamenter sisteme dayalı, uzlaşma ve taviz verici, ikna sistemine dayalı.
- Kapsadıkları süreye göre: Kısa, orta ve uzun süreli.
- Kullanılan yöntem ve bilginin kaynağına göre: Geçmişteki tecrübelerle, deneme yoluyla, araştırma ve analiz yoluyla.
- Dayandıkları bilgi derecesine göre: Belirlilik ortamında, risk altında, belirsizlik ortamında.
- İlgili oldukları işletme fonksiyonuna göre: Pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları.
- Kapsam ve önemlerine göre: Örgütün tamamını ilgilendiren, örgütün bir bölümünü ilgilendiren.
- Karar verici organ açısından: Bireysel, grupsal.
- Karar verenin örgütteki yerine göre: Komuta, kurmay.
- Önem derecesine göre: Birincil, ikincil.
- Örgütsel yaşam döngüsüne göre: Kuruluş evresine, gelişme evresine, değişim evresine, sona erme evresine ilişkin.
- Veriliş biçimine göre: Sözlü, yazılı.
- Bağlantılı olma durumuna göre: Statik, dinamik.

- Nitelikleri açısından: Açıklanan, açıklanamayan kararlar olmak üzere farklı biçimlerde sınıflandırılabilir (Koçoğlu, 2010; Koçiyit ve Ayan, 2014; Nas, 2006; Eren, 1979).

2.2.4. Karar Verme Süreci

Karar verme temelinde iyi ve doyurucu olması için süreç bakımından da önem taşımaktadır. Simon'un daha önce bahsedilen üç parçalı karar verme sürecine ek olarak yönetimin belirsizlik durumlarının yüksek olduğu durumlarda daha hızlı ve daha etkin karar alabilmeleri için karar sürecinin aşağıdaki özellikleri önem taşımaktadır:

- “Verilecek kararın psikolojik ve maddi yönlerden kolay veya güç olma durumu,
- Karar sonuçlarının maliyet durumu
- Verilecek kararın temelde rasyonel olması,
- Gelecek temel alınarak kararın verilmesi ve gelecek hakkında fikir yaratması,
- Bir zaman süresini gerektirmesi,
- Bir problem çözme niteliği taşımasıdır” (Koçoğlu, 2010: 45).

Karar verme prosedürünün yukarıdaki özellikleri göz önünde bulundurulduğunda süreç açısından etkili olmak önem kazanmaktadır. Ateş (1989: 25) karar verme sürecini çevre ile etkileşim yönünden ele almaktadır. Ateş (1989: 25), karar sürecini bilgi edinme, formülasyon, seçim ve uygulama olarak tanımlar. Ancak onun Simon'dan farkı karar sürecini bir sistem olarak değerlendirmesidir.

Karar verme süreci adımları kişiye ve örgüte göre değişim gösterebilir ancak nihai hedefe ulaşılması için izlenecek yol mümkün olan alternatifin seçilmesidir. Bu alternatif seçimi esnasında ise kaynakların risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanması olarak dört ölçek üzerinden değerlendirme yapılabilmektedir (Drucker,1996).

2.2.5. Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Etmenler

Karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden en önemlisi karar verme ortamıdır. Hangi çeşitte karar olursa olsun ve kim tarafından verilirse verilsin karar verme ortamı, karar sürecini hem nitelik açısından hem de nicelik açısından etkileyecektir (Lamba, 2014). Karar alma sürecinin ilk basamağı olan amaç, problemlerin belirlenmesi ve verilerin toplanması ortamın belirlilik durumuna, risk düzeyine ve belirsizlik durumuna göre değişim göstermektedir.

Kurt (2003)'a göre başlıca karar alma ortamları şunlardır:

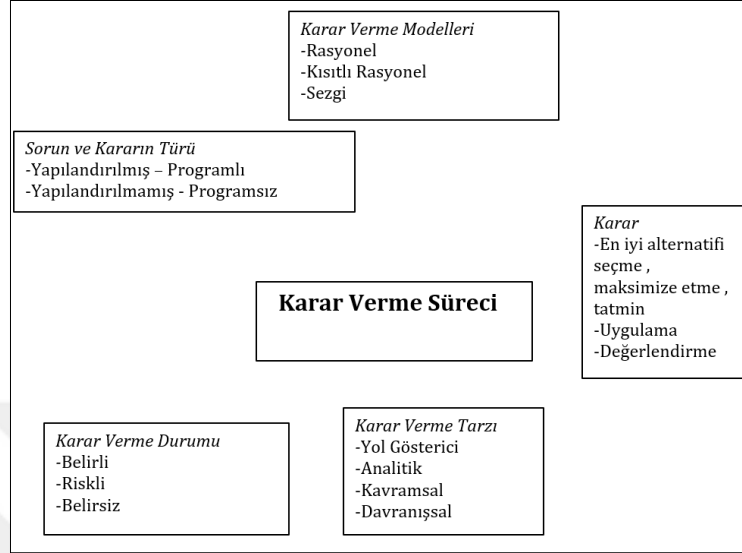
- Gelecek hakkında tam ve kesin bilgilerin alındığı belirlilik ortamı,
- Gelecek hakkında bilgilerin kısmi olarak alındığı risk ortamı,
- Gelecek hakkında herhangi bir bilgiye ulaşılamadığı belirsizlik ortamı.

Karar verme süreci açısından tüm problemlerin tam ve kesin olarak bilindiği durumlarda, tüm riskler ve masrafların hesaplandığı durumlarda karar verme ortamına belirlilik ortamı denilmektedir. Bu gibi durumlarda belirlilik söz konusu olduğu için doğacak zarar ve maliyetler önceden tahmin edilebilir ve önlenabilir niteliktedir (Koçoğlu, 2010).

Karar alma ortamında tüm bilgilerin eksiksiz bir bütün şeklinde sağlanamadığı ve gelecek hakkında kısmi bilgilerin ancak elde edildiği durumda karar verme ortamına “risk ortamında karar verme” denilmektedir. Her bir seçeneğin eksiksiz olarak değerlendirilmesi mümkün olmadığından elde edilmiş veriler doğrultusunda karar verilmekte ve uygulanmaktadır (Himmetoğlu, 1971). Risk durumlarında hedef bellidir ve bilgi edinimi mevcuttur, ancak edinilen bilgiler eksiksiz ve tam değildir. Bu nedenle edinilen bilginin kalitesi, risk düzeyini belirlemektedir. O halde bilgi kalitesi ne kadar düşük ise alınan kararda ki başarısızlık ihtimali o kadar yüksek olacağı söylenebilir.

Probleme ilişkin verilerin toplanmasında başlayan belirsizliğin en uygun alternatifin seçilmesi ve uygulanmasında da devam ettiği durumlarda ve karar sonucunda ise nasıl bir yol izleneceğinin bilinmediği ortamlarda ortaya çıkmaktadır (Kurt, 2003). Risk durumunda olayların meydana gelme olasılığı bilinirken, tam belirsizlik durumunda olayların

gerçekleşmesi bilinmemektedir. Karar vericiler kendi varsayımları üzerinden en doğru ve etkin karara ulaşmaya çalışmaktadırlar.



Şekil 1. Karar Verme Modelleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere genel hatlarıyla karar verme süreci beş alanda toplanmaktadır. Ancak verilecek karar; ortama, kişiye, niteliklere, zamana ve sürece göre değişim gösterse bile araştırma kapsamında değerlendirildiğinde yönetici açısından da farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde yönetim ve yönetici açısından karar verme davranışları incelenecektir.

2.3. Yönetim ve Karar Verme Davranışları

Günümüzde küreselleşme ile birlikte hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Küreselleşmenin yarattığı belirsizlik ortamında, stratejik anlamda bilginin işletmeler için vazgeçilemez bir önemi bulunmaktadır. Bu nedenle belirsizlik ortamında bilgiye sahip olmak ve etkin yönetmek, rekabet anlamında en önemli koşullardan birisi halindedir (Ünsar ve Şimşeker, 2008). Ayrıca günümüzde, hızlı değişen bir çevre söz konusu olduğundan işletmeler için stratejik anlamda en önemli unsur, işletmenin bilgi gücünün artmasıdır. Bu nedenle özellikle piyasaların hızlı değişimi, teknoloji gelişimi ve rakiplerin artması açısından, başarılı işletmelere bakıldığında yeni bilgi yaratan ve sahip olduğunu hızlı

kullanabilen işletmelerin yer aldığı görülmektedir (Nonaka, 1999). Sarihan (1998: 181)'a göre "endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan en önemli sorunlardan birisi de teknolojiye yaşanan hızlı değişim ve bu değişimin yarattığı belirsizlik ortamıdır". Bu nedenle teknolojinin hızlı değişiminin gözlendiği, bilginin her an hatta her saat yenilendiği bir ortamda yani belirsizliğin yüksek olduğu sektörlerde karar verme davranışının incelenmesi giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu (Nonaka, 1999) düşünülen bilişim sektöründe yöneticilerin karar verme davranışlarının incelenmesi, örgüt ve davranış kuramları literatürü açısından önemli hale gelmektedir. Bu çalışmada da teknoloji tabanlı yapısından kaynaklanan ve hızlı değişime açık olmasıyla özleşen bilişim sektörü seçiminin nedeni, özellikle belirsizliğin yüksek olması ve hızlı karar vermeyi gerektirmesidir. Bu bölümde de öncelikle karar verme olgusuna değinilerek yönetim ve karar verme davranışları ilişkisi incelenmektedir.

2.3.1. Yönetim ve Karar Verme Olgusu

Amaçlanan hedeflere ulaşma noktasında belirsizlikler değerlendirilerek ve tüm seçenekler göz önünde bulundurularak yapılan seçme eylemi karar verme olarak önceki bölümde tanımlanmıştır. Ancak karar verme esnasında seçeneklerin değerlendirilmesi, incelenmesi, yöntemlerin uygulamaya geçirilmesi amacıyla bir karar verilmesi sadece karar verme konusunu değil aynı zamanda karar vericinin de incelenmesini gerektirmektedir. Bu bölümde karar verme eyleminden ziyade karar verici mercii etkileyen faktörler üzerine yoğunlaşmıştır.

Verilen karar sonrasında yaşanılacak sonuçlar ve getiriler esasen karar vermeden daha önemli bir husustur. Karar verici, yaptığı seçme eylemi sonrasında kendisi için en önemli ve en tatmin edici kararı vermeye ve olası negatif sonuçları minimize etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle karar vericilerin, verilen karar sonrasındaki karardan tatmin olması, en iyi kararın verilmesinden daha istenir bir durumdur (Semerci, 2000). Çünkü aynı doğrultuda bile olsa verilen kararlar çeşitli faktörler göz önünde bulundurulduğunda her karar vericiyi aynı oranda tatmin etmemektedir. Bu tatmin oranı karar veren bireyden bir diğerine değişiklik göstermektedir. Çünkü her karar kendi ortamında verilmekte ve bir takım öznel değerlendirmeler içermektedir. Temelinde bilgi toplama ve değerlendirme gibi iki nokta

üzerinde yoğunlaşan karar verme eylemi tamamen bireyseldir. Bu nedenle bireysel olarak oluşan bir eylemin karar vericiyi etkileyen faktörlerden etkilenmemesi imkansızdır. Kurt (2003) için karar verme süreci tamamen insana bağlı bir eylemdir. Karar verme eylem sürecini başlatan da sonuçlandıran da dolayısıyla insandır.

Tamamen insani bir eylem olarak düşünüldüğünde karar verme eylemini gerçekleştiren kişinin değerleri ve özellikleri de karar verme süreci açısından önemli olmaktadır. Karar verecek olanın kişilik özellikleri, değerleri, riske karşı tutumu ve grup olarak karar karşısındaki tutumu karar verecek olanı etkileyen temel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Koçoğlu, 2010). Karar verme eylemi başlangıcı açısından ve sonuçlandırılması açısından insani bir eylem olduğundan, karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri, eğitim, aile durumu, deneyimleri, değerleri karar verme sürecinde etmen olan faktörlerdir (Semerci, 2000). Kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörler, kişinin içe dönük, dışa dönük, duyumsayan, sezgisel, hissedeni, düşünen, yargısal ve algısal gibi kişilikler geliştirmesinde etkili olmaktadır (Kurt, 2003). Yöneticinin karar almasını etkileyen kişisel özelliklerin (değerler, riske karşı tutum vb.) yanında ayrıca karar verme sürecini ve eylemini etkileyen içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır (Onaran, 1975).

Koçel (2003)'e göre karar vericinin algı durumu karar verme sürecini etkileyen önemli bir konudur. Karar vericinin algısını ve davranışını etkileyen içsel ve dışsal önemli faktörler bulunmaktadır. Yönetimde ve psikolojide oldukça önemli olan algı kavramı, karar verme konusunda da önemli bir yere sahiptir. Algı ve duygu organlarına iletilen verilerin organize edilmesi ve sonucunda harekete geçilmesi algı süreci ile ilgilidir. Algılayan kişinin yani karar verici mercii deki yöneticinin kişiliği, içinde bulunduğu motivasyon ve ihtiyaç durumu ile kararı etkileyen amaç durumu en önemli içsel faktörlerdir. Ancak karar verici kişiyi karar verme sürecinde etkileyen sadece içsel faktörler olmamaktadır.

2.3.2. Yöneticilik ve Karar Verme

İletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile bilgi yaratma, bilgiyi dolaştırma ve kullanma ile ilgili faaliyetler yeni ekonomi gündemi için önem arz etmektedir. Bilgiyi

yaratarak, yenilikler yaparak öne çıkan sektörlerle yeni ekonomi işletmeleri adı verilmektedir. Yeni ekonomi işletmeleri esas olarak entelektüel sermayesi zengin insan unsuru temel kaynak kabul edilen işletmelerdir (Bayraç, 2003). Bu işletmeler de ise belirsizlik ortamı yüksek olduğu için yöneticilik pozisyonu değer kazanmaktadır. Ersöz ve Kabak (2010) için karar verme hem sosyal hem de iş çevreleri içinde karmaşık bir işlem halindedir. Gelecek hakkındaki belirsizlik ve iş dünyasının doğal haline gelen yarışma hali karar vermenin zorluğunun artmasına neden olmaktadır. Bilgi ve teknolojinin hızla değişmesi ile birlikte yeni problemler ortaya çıkmakta ve karar vericiler için bu süreç zorlaşmaktadır (Ersöz ve Kabak, 2010: 98). Teknolojinin yoğun ve hızlı gelişen ve yeniliklere oldukça açık olan bilişim sektörü içerisinde yöneticilerin karar verme davranışları incelenirken, yöneticilerin nasıl bir konumda ve hangi durumda karar verdiklerinin incelenmesi gereklidir. Bilişim sektörünün hızla değişen gündemi ve gelişmeleri göz önünde bulundurulduğunda teknolojiyi yakalamak ve hatta yenilikler yaratacak kararlar almak önemlidir. Yapılacak yenilikler öncesinde risk ve maliyetleri hesaplamak belirsizlik yoğun olduğu için karar vericiler tarafından zor olmaktadır. Bu nedenle bilişim sektörü içinde hızlı değişen gündem ve teknolojik dinamikler düşünüldüğünde yöneticilik pozisyonu ve karar verme önemli bir husustur (Timur, 1990).

Karar verme, tercih ve seçim biçiminde ortaya çıkan ve kuşkusuz bilinçli bir çalışmanın ürünüdür (Koçoğlu, 2010). Her örgüt içerisinde karar vermenin en önemli olduğu ve hayati değer taşıyan konum yöneticilik konumudur. Çünkü özellikle belirsizliğin yüksek olduğu bilişim sektörü gibi sektörlerde yöneticinin hızlı ve etkin karar vermesi örgüt devamlılığı için çok önemlidir. Hiyerarşinin en alt düzeyinden başlayarak, işletmenin tümünü ilgilendiren ve daha stratejik öneme sahip olan kararların verilmesi yöneticilerin sorumluluğundadır (Timur, 1990). Bu nedenle belirsizlik durumlarının iyi ve etkili bir şekilde analiz edilmesi ve gerekli kararların alınması yöneticinin yegâne hedefi olmaktadır (Yozgat, 1994).

Günümüz yönetimi içerisinde iş çevreleri geçmişe oranla daha karmaşık olduğu ve daha hızlı değiştiği düşünülmektedir. Bu karmaşıklığın en önemli sebeplerinden biri de artan teknolojik gelişmelerdir. Gelişen teknoloji, seçilmesi gereken daha fazla alternatif doğurmuş bu durumda yöneticilerin karar verme sürecinde zorluklara neden olmaktadır. Artan bilgi ve

bilgisayar teknolojileri, hızla değişime neden olmuş bu nedenle karar verme sürecinin temelini oluşturan seçeneklerin değerlendirilmesini güçleştirmiş ve daha hızlı karar alınması gerekliliğini getirmektedir. Artan rekabet ortamı ve yapısal komplekslik ise olası bir hata durumunda maliyet artmasına sebep olmakta bu nedenle verilecek kararın süreç eylemlerini önemli derecede etkilemektedir. Yapısal komplekslik ve rekabet ortamının yüksek olduğu durumlarda alınan yanlış kararlar, işletmenin her seviyesinde zincirleme etkiye neden olmakta ve işletmenin bütününe etkilemektedir. Artan tüketim algısı ve hızlı değişen hükümet politikaları ise gelecekle ilgili daha yüksek belirsizlik yaratmakta bu nedenle alınacak kararların daha sınırlı bilgi ile daha riskli bir ortamda alınmasına neden olmaktadır. Yönetici pozisyonunda yer alan aktörler ise hedefleri belirlemek, belirsizlikleri ön görebilmek ve gelecek faaliyetler için yol haritası çizirken ellerindeki verileri değerlendirir ve risk karşısında karar verici durumda olmaktadır.

Sonuçta, yönetimde yer alan aktörler ve yöneticiler sürekli karar almak zorundadır. Yönetim ve işletme açısından üst seviyelerin aldığı kararlar, alt seviyelere oranla işletmenin bütününe ve gelecek dinamiklerini belirlemektedir. Bu nedenle belirsizlik durumunun yüksek olduğu bilişim sektörü içerisinde bulunan yöneticilerin karar alırken bütün olasılıkları göz önünde bulundurmaları önemlidir. Günümüzde hızla ilerleyen teknoloji, organizasyonların hızla değişmelerine neden olmakta ve bu nedenle karar alma ortamı değişkenlerinin incelenmesi önem kazanmaktadır. Alınan kararların hızlı ve etkin olması, aynı zamanda doğacak risk ve sonuçların minimize olması açısından göz önünde bulundurulmaktadır. Bilişim sektörü içerisinde önde gelen firmaların yöneticileri ile yapılmış olan incelemelerde sahip olunan sosyal ve beşeri sermayelerinin karar alma davranışlarında nasıl bir etki yarattıklarının sorunsal literatür açısından önem arz etmektedir.

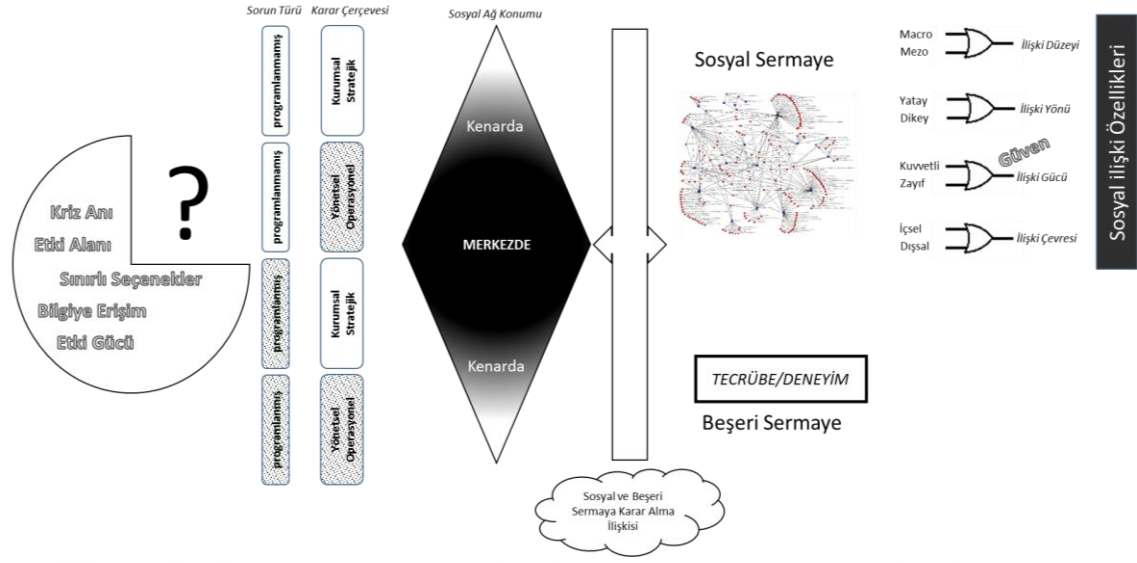
BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde sosyal sermaye ve beşeri sermayenin yönetici üzerinde karar verme davranışına olan etkisinin araştırma yöntemi incelenmiştir. Geliştirilen kuramsal bir resim yardımıyla hem yazına ilişkin bilgiler iletilmiş hem de çalışmanın ana hatlarını içeren bir şekil verilmiştir. Ancak çalışmanın yöntemine ilişkin bilgilerin verilmesinden önce bahsi geçen sosyal sermayesi yüksek veya düşük olan firma yöneticilerinin, gizlilik esnasından dolayı isimleri ve firma bilgileri kullanılmadan inceleme gerçekleştirildiğini belirtmek gerekmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın sorunsalına cevap aramak için hem beşeri ve sosyal sermaye literatürü hem de karar verme literatürü ele alınmıştır. Konunun pek çok dayanak noktası ve incelenmesi gereken hususu bulunduğu için araştırmanın amacına uygun olarak sorunsalın çerçevesini çizmek zaruri olmaktadır. Bu kapsamda kullanılan kuramsal çerçeveye ilişkin model Şekil 2'de belirtilmektedir.



Şekil 2. Kuramsal Çerçeve Resmi

Karar verme literatüründe karşılaşılan sorunlar bağlamında karar türleri için Daft ve Marcic (2003) ve Simon (1965, 1979) karar vericinin karşılaştığı durumlar göz önüne alınarak karar verme sürecini iki ayrı şekilde ele almaktadırlar. Programlanmış ve programlanmamış sorun türleri kişilerin farklı türlerde karar alma davranışı sergilemelerine ve dayanaklarının duruma göre değişmesine sebep olmaktadır. Programlanmamış sorun türleri anlık ve kriz anında ortaya çıkan gereklilikler ve alternatiflere ulaşmada kısıtların daha yüksek olduğu durumlarda gözlenmektedir. Programlanmış sorun türlerinde ise nispeten problemin adı konulduktan sonra karar vericiye hareket imkanı sağlayan, kararın acil verilmesi gerekmeyen ve yapısal olarak çözüme ulaşmak için adımları tahmin edilebilen sorun türüdür. Verilecek kararın örgütsel düzeyde değişimi ise Koçel (2003) tarafından dört ayrı gruba ayrılarak yapılmıştır. Verilecek kararın çerçevesinin; kurumsal, stratejik, yönetimsel ve operasyonel konumu bu kategorizasyonu tanımlar. Şekil 2'de gösterilen araştırmanın kuramsal çerçevesinde bu dört ayrı kategorizasyon iki kümeye bölünerek sınırları nispeten örneklem için daha belirgin duruma getirilmiştir. Kurumsal ve stratejik kararlar ile yönetimsel ve operasyonel kararlar araştırma kapsamında bir küme yaratılarak sınırlandırılmış ve bilişim sektöründeki yöneticilerin karar verme ortamları tanımlanmaya çalışılmıştır. Simon (1965) karar verme literatürüne sınırlı rasyonel karar verme modeli olarak katmış olduğu karar verme türünü, araştırma kapsamında değerlendirilen yöneticilerin çeşitli ortamlarda

kullandıkları bir yöntem olup olmadığı araştırmanın kuramsal resminde tartışılmış bir olgudur. Bu sebeple rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modeli, örneklemin cevaplarında alternatiflere ulaşmada ne kadar kesinlik aradıklarını ve bu konuya ne kadar enerji sarf ettiklerini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır.

Bilişim sektöründeki yöneticilerin çeşitli karar alma türlerine göre karar alma tercihlerini yaparken Schultz'un (1961) tanımladığı beşeri sermaye etkisi ile sosyal sermaye etkisi arasındaki ayrım araştırmanın kuramsal çerçevesinde yer almaktadır. Kişilerin cevapları incelenirken, beşeri sermaye bakış açısı ile sosyal sermaye bakış açısını ayırmak nispeten kolaydır. Her ne kadar sosyal sermaye için beşeri sermaye gerekliliği, beşeri sermaye için de sosyal sermaye gerekliliği de tartışmaya açık bir konu ise, yöneticilerin karar alma konusundaki tercihleri anlamlı bulunmuştur.

Sosyal sermayenin derinlemesine incelenmesi ve yöneticilerin sosyal ağ analizindeki merkezilik konumlarına göre karar alma davranışlarının etkilenmesi, sosyal sermayenin çeşitli ilişki özelliklerinin nitel araştırma kapsamında incelenmesine fırsat vermektedir. Araştırmanın kuramsal resminde eklenen bu ilişki özellikleri ise ilişki düzeyi, ilişki yönü, ilişki gücü ve ilişki çevresi olarak tanımlanmıştır. Lin (1999) ilişki düzeylerini mikro, mezo, makro olmak üzere üç çeşit gruplamasını yapmaktadır. Gerek nicel araştırma kapsamında gerekse de nitel araştırma incelemesinde mikro ilişki düzeyi kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca Woolcock ve Narayan (1979)'ın ilişkilerin türünü yatay ve dikey olarak tanımlayarak; yatay ilişkilerin genellikle aktörün kendisine benzer şekilde gördüğü ilişkiler, dikey ise genelde hiyerarşik düzen içerisinde ilişkilerden bahsetmektedir. Çeşitli karar türlerinde ilişki türünün yatay ve dikey olarak tercih edilmesi araştırma için anlamlıdır. İlişkinin gücü ise hem Granovetter (1973) hem de Coleman (1988)'ın tanımladığı gibi zayıf ve kuvvetli bağlar olarak kuramsal resme bir unsur olarak eklenmiştir. Son olarak dışsal ve içsel olmak üzere ilişkinin çevresi, Özen ve Aslan (2006)'ın belirttiği gibi araştırmanın kuramsal resminde iki durumda ele alınmaktadır.

3.2. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama

Bilişim sektörünün önde gelen firmalarında yer alan yöneticilerin belirlenmesi amacıyla ‘Bilişim 500’ adı verilen ve her sene özel bir firmanın araştırması sonucunda bilişim firmalarında cirolarına göre ilk 500 firmanın belirlendiği çalışmadan yararlanılmıştır. 2017 yılında on sekizincisi gerçekleşen ‘Bilişim 500’ çalışmasının 2014 verilerine dayanarak bilişim sektörünün önde gelen firmaları belirlenmiş ve daha sonra ise yönetim kadrosunda yer alan isimler bulunmuştur. Firmaların belirlenmesinde yazılım, donanım ya da hizmet sektörü gibi bir ayırım yapılmamış, sadece 500 firma içerisinde ilk 100 firma belirlenmiş ve firmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında 80 firma araştırma örneğine alınmış ve yönetim kadrosu incelenmiştir.

Yöneticilerin sahip oldukları çevreleri, mezun oldukları okulları, üye oldukları dernek, kurum ya da kuruluşları ve takip ettikleri diğer isimlere ulaşılması amacıyla ortak bir platform olan ‘Linkedin’ isimli sosyal platform kullanılmıştır. LinkedIn isimli sosyal platformda yer almaları yani üye olmaları durumlarına göre 80 firma içinde 160 yönetici ismi, 7 üniversite ve 16 dernek, kurum ve kuruluş olmak üzere toplam 183 satır ve sütundan oluşan bir matris belirlenmiştir. Bu matris üzerinde öncelikle ilişkili olma durumlarına göre bir değerlendirme yapılmıştır. Eğer ilişki var ise 1 (bir) değeri verilmiş, ilişki olmayan durumlar ise 0 (sıfır) olarak incelenmiştir. Daha sonra ise ilişkilerin niteliğine göre ilgili konuda çalışmaları bulunan bağımsız akademisyenler ayrı bir ağırlıklandırmaya alınarak yeni bir ilişki dinamiği yakalanmaya çalışılmıştır. Bu ağırlıklandırma esnasında aynı iş yerinde çalışmış olmak 4 puan ile en üst sırada yer alırken, aynı sosyal medya ve haber bülten takibi yapmak 1 puan ile en alt sırada yer almıştır. Bu puanlama esasına göre yeniden bir inceleme ve değerlendirme yapılmış, böylelikle ilişkilerin yoğunluğuna ulaşmaya çalışılmıştır.

Araştırma problemi açısından değerlendirildiğinde nicel bir çalışmanın yeterli olmayacağı düşünülmüş bu nedenle nitel bir inceleme de gerçekleştirilmiştir. Matris olarak incelenen ve sonrasında ağ düzenekleri belirlenen isimlerin sosyal ağ bağlantılarına ulaşılmıştır. Ancak çeşitli durumlarında karar verme noktasında nasıl bir yol izledikleri ayrıca nitel bir çalışmayı

gerekli kılınıştır. Nicel araştırmalarda sosyal ağ analizi temel alınırken, nitel araştırmalarda kişilerin olaylara bakış açıları yani anlamlandırmaları temel alınmaktadır. Bir başka deyişle bu çalışma ilk başta sosyal araştırma yöntemlerinden karma araştırma yöntemi gibi hem nicel hem de nitel araştırma yönteminin bir arada kullanıldığı bir araştırma gibi gözükse de nicel araştırmanın kullanımının esas nedeni daha sonra gerçekleşecek nitel araştırma örnekleme yaratmaktır. Çünkü sahip olunan sosyal sermaye ve beşeri sermayenin karar verme davranışlarına etkisi, nitel bir araştırma ile ancak etkin ve kapsamlı olarak araştırılabilir. Bu nedenle karar verme davranışları temelinde oluşturulan çalışma için nitel bir araştırma gerekli bir konumda bulunmaktadır.

Sosyal araştırma yöntemlerinde keşfedici, betimleyici ve açıklayıcı olmak üzere üç çeşit araştırma yer almaktadır (Bhattacharjee, 2012). Bu çalışmada, araştırma sorunsalı temel olarak yöneticilerin nasıl ve ne şekilde karar verdiklerine ilişkin olduğu için daha çok ‘neden’ ve ‘nasıl’ sorularına cevap veren “açıklayıcı araştırma” türü temel alınmıştır. Bu bağlamda ilgili literatürde yer alan teoriler incelenmiş, sonra araştırma kapsamına alınacak örneklem belirlenmiş, hangi araştırma yönteminin hangi biçimde kullanılacağına karar verildikten sonra veri toplama süreci ve analiz gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada ilk olarak nicel veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir. Fakat çalışmanın özü nitel çalışmadan oluşmaktadır. Yöneticilerin sosyal sermayelerinden yararlanarak karar verme davranışlarının incelenmesi genel hatlarıyla nitel veri toplama analizlerinden biri olan içerik analizini gerekli kılmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan içerik analizi ile verilerin daha yakından incelenmesi ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılması hedeflenmektedir. Veri analiz süreci en genel hatları ile yapılan görüşmelerin analitik anlamda kategorileştirilmesi ve bu bağlamda yeniden değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Dey (1993)'e göre nitel veri analizi üç aşamada yapılmaktadır. Öncelikle araştırılan konu ile ilgili yazılı olarak ifade edilenlerin tanımlanması yapılır, daha sonra tanımlanan ifadelerin sınıflandırılması gerçekleştirilir. En sonda ise farklı kategoriler içinde yer alan verilerin daha anlamlı hale getirilmesi amacıyla ilişkilendirme yapılır ve elde edilen veriler bu bağlamda açıklanır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bu çalışmada veri toplama süreci iki aşamadan oluşmuştur. Öncelikle nicel araştırma ile belirlenen aktörlerden nitel araştırma için pilot bir örneklem seçilmiştir. Bu kapsamda üç aktör ile öncelikle bir pilot görüşme yapılmıştır. Sonrasında görüşme esnasında açıklanması ve anlatılması istenilen ve tam olarak kavranamayan sorular değerlendirilmiş ve yeniden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu içerisinde birkaç kapalı uçlu soru ilave edilmesiyle yeniden hazırlanmış ve soruların daha kısa, net ve daha doğrudan olmasına dikkat edilmiştir. Hem kapalı hem de açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu hazırlanmasının temel amacı, problem tanımlamanın sistematik oluşunun, çalışmanın amacının ve araştırma sorunsallarının daha net, iyi biçimlenmiş ve kesin bir biçimde belirlenmesini sağlamasıdır (Büyüköztürk vd., 2008). Bu nedenle araştırma kapsamı göz önünde tutulduğunda açık uçlu soruların hakim olduğu, ancak araştırma kapsamının çizgilerinin nispeten belirlenebilmesi için kapalı uçlu birkaç soruya ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. İkinci aşamada ise, yenilenen ve revize edilen sorular ile pilot çalışmada görüşülen aktörlerle yeniden olmak üzere toplam on altı aktör ile görüşme yapılmıştır.

3.3. Nicel Araştırma

3.3.1. Nicel Veri Toplama

Bilişim sektöründe önde gelen firmaların yöneticilerinin ve yönetim kurulu üyelerinin, karar verme davranışları üzerine geliştirilen bu çalışma için öncelikli olarak kişilerin sosyal ağları incelenmiştir. Bu nedenle son dönemlerde hızla gelişen teknoloji ile birlikte artan sosyal medya platformlarının kullanımı sayesinde, özgeçmiş ve ilişki çevresi incelenmesi amacıyla LinkedIn isimli sosyal platformdan bilgiler edinilmiştir. Edinilen bu bilgilerde esas amaç kişiler arasında ortak bağlantılar yakalamak veya farklılıkları göz önüne getirmektir. Mezun olunan okullar, üye olunan dernek, kurum ve kuruluşlar, şu anda veya geçmişte aynı iş yerinde çalışmış olmaktan gelen tanıdıklık durumları ve aynı kurum, firma veya kişi takibi baz alınarak kişilerden veriler toplanmıştır. Toplanan bu verilerde kişilerin seçiminde esas olarak LinkedIn platformuna üye olup olmama durumuna göre ve üye ise profilin bilgi dahilinde dolu olup olmaması konusunda bazı etkenler önemli olmuştur. Bu bilgiler ışında

öncelikle ilişkiselliği yansıması amacıyla örnek bir matris oluşturulmuş sonrasında ise isimlerin ilişkilerine göre bu matris sayısal olarak tamamlanmıştır. İlişki olma durumuna göre eğer ilişki var ise 1, olmaması durumunda ise 0 rakamları ile ifade edilerek söz konusu ağ düzeneğine ait anlamlı veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu ilişkisellik durumlarının incelenmesi amacıyla oluşturulan matris örneği aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. Örnek Birim Matris

	A	B	C	D
A		1	0	0
B	1		1	1
C	0	1		0
D	0	1	0	

Görüldüğü üzere söz konusu örnek matrisde 4 kişinin birbirleri ile olan ilişkilerinin gösterildiği 4*4'lük bir matris oluşturulmuştur. Bu matrise göre A, B, C ve D harfleri kişilerin isimlerini temsil etmektedir. Bu örnek matrise göre, A aktörünün B aktörü ile ilişkisi bulunmaktadır, ancak C ve D aktörleri ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. Ayrıca B aktörünün tüm aktörlerle ilişkisi bulunmaktadır. Son olarak ise C ve D aktörlerinin sadece B aktörü ile ilişkisi bulunurken, diğer aktörler ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Tablo 4. Örnek Ağırlıklandırılmış Matris

	A	B	C	D
A		3	4	2
B	3		1	2
C	4	1		4
D	2	2	4	

İkinci adım olarak ağırlıklandırma sonrasında oluşturulan yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ilişkili olma durumları, ilişkinin niteliğine göre derecelendirilmiştir. Bu duruma göre 4 değeri en güçlü ilişki durumunu temsil etmektedir. A ile C aktörleri ve D ile C aktörleri

arasında bulunan ilişki en güçlü olarak ifade edilebilir. Ayrıca A ile B arasında olan ve 3 ile ifade edilen ilişki ise daha az güçlü bir ilişki biçimidir. En düşük ilişki olarak ise 1 değeri kullanılmıştır ve tabloda görüldüğü üzere B ile C aktörleri arasında bulunmaktadır.

Yapılan nicel araştırmada daha önce de belirtildiği gibi 80 firma arasında 160 yönetici ismi, 7 üniversite ve 16 dernek, kurum ve kuruluş olmak üzere toplam 183 satır ve sütundan oluşan örnek matrislerde belirtilen yöntem uygun tablolar oluşturulmuştur. Bu ağırlıklandırılmış verilerin sayesinde, aktörlerin sahip oldukları ilişkilerin gücü sayısallaştırılmış ve aktörün bu ilişki düzleminde nasıl bir konumda olduğu netleştirilmeye çalışılmıştır. Yapılan ağırlıklandırma bağımsız hakemler tarafından belirlenmiştir. Ortalama değerler kapsamında 4, 3, 2 ve 1 olmak üzere değerler atfedilmiştir. Bağımsız hakemlerin vermiş oldukları değerlerin ortalamaları kullanılarak ağırlıklandırma yapılmıştır. Ağırlıklandırma tanımları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Ağ Düzenine İlişki Biçimlerinin Sınıflandırılması

4	Aynı iş yerinde çalışmış olmak
3	Aynı dernek, kurum ve kuruluş üyeliğinde yer almak
3	Aynı okuldan mezun olmak
2	Aynı kişi, kurum ve firma takibinde bulunmak
1	Aynı haber bültenleri ve gazete, dergi takibinde bulunmak
0	Hiçbir ilişkinin bulunmaması

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, bu çalışma için aktörlerin ilişki yoğunluklarına göre sınıflandırma yapılmıştır. En yüksek değere sahip olan aynı iş yerinde çalışmış olma durumu en üstte yer alırken, aynı haber bülteni, gazete, haber kaynakları ve dergi takibinde bulunmak en alt sırada yer almaktadır.

3.3.2. Nicel Veri Analizi

Yapılan ağırlıklandırılmalı matris daha sonra UCINET – 6.186 programı üzerinden ağ analizlerine tabi tutulmuştur. Bu uygulama matrisin düzlemdeki noktaları üzerinden diğer noktalarla ilişkileri, eğer ağırlıklandırma varsa da bu ilişkilerin gücünü sayısal olarak hesaplamaktadır. Aynı zamanda ağ diyagramı üzerinden de noktaları ve ilişkilerini çizgisel olarak görsele dökmektedir. Ağ analizi çeşitli çerçevelerden programa atanacak parametreler ile inceleme amaçlı kullanılmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında kuramsal model göz önünde bulundurularak aktörlerin karşılıklı ilişkilerinin ağırlıklı değerleri üzerinden oluşturdukları sosyal çevredeki konumlarını, aracılık durumlarını ve dışsal çevredeki zayıf bağlarının izlenmesine yardımcı olmaktadır. Temel nokta çalışanlar arasındaki ilişkilerin merkezilik açısından konumlarını ortaya çıkarmaktır.

Araştırma kapsamında belirlenen ilişkilerinin incelenmesinde Monge ve Contractor (2001)'in belirttiği sosyal ağ düzeneği ölçütleri kullanılmıştır. İlgili ölçütlerin belirtildiği tablo aşağıdaki şekildedir.

Tablo 6. Sosyal Ağ Düzeneği Ölçütleri

ÖLÇÜT	TANIM
Derece	Bir aktörün diğer aktörlerle olan bağlantılarının sayısını ifade eder
Yakınlık	Bir aktörün sahip olduğu bağlantıların diğer aktörlerin bağlantılarına olan yakınlığını ifade eder.
Aradalık	Bir aktörün sahip olduğu bağlantıların, ağ düzeneği içerisinde diğer bağlantılara yakın mesafede olma veya aracılık etme konumlarını ifade eder.

Çalışmamızın kuramsal modeline paralel olarak Monge ve Contractor (2001)'in da belirtmiş olduğu derece, yakınlık ve aradalık ağ analizlerinin çıktıları bir aktörden diğer aktöre ulaşma mesafesi, ilişkilerin gücüne göre merkezi konumdaki aktörlerin belirlenmesi ve olası kümelerdeki aracı noktasında bulunan kişilerin saptanmasında ihtiyacın karşılanacağı

düşünülmüştür. Bu düşüncenin teorik temeli olarak uygulamanın ilgili fonksiyonları çalıştırmak için kullandığı algoritmalara bakmayı gerektirmektedir.

Yakınlık analizinin amacı, her bir aktörün diğer aktörlere olan mesafesi ve normalize olmuş merkeze yakınlık durumunun ölçümlenmesi, buna bağlı olarak da merkezlerin ortaya çıkarılmasıdır (Freeman vd., 1979). Bir aktörün uzaklık mesafesi, her bir aktöre ulaşmak için geçilmesi gereken bağlantı noktalarının toplamıdır. Çift yönlü uzaklık (reciprocal), merkeze yakınlık durumunu göstermektedir. Bir aktör için merkezi yakınlığın normalize değeri ise çift yönlü uzaklık mesafesinin mümkün olan en yakın uzaklık mesafesine bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Bu çalışmada ise yakınlık analizine tabi tutulan aktör ilişkileri tüm aktörler arasındaki uzaklık mesafelerinin en azı ve en fazlasına göre sıralanarak merkezilik durumunun yakınlık açısından değerlendirilmesi amacıyla kullanılmıştır. Araştırmada örneklem seçimini uç değerlere yakın aktörler üzerinden seçmek suretiyle merkeziliği yüksek yani tüm aktörlere uzaklık mesafesi düşük olan ilk 8 ve son 8 aktör belirlenmiştir. Kuramsal modeldeki bilgiye erişmek isteyen aktör mümkün olan en kısa yolla bilginin kaynağına ulaşmak istemektedir. Kaynak bilgiye erişim için mesafe artarsa kritik bilginin erişilme maliyeti yükselmektedir. Değişimin hızlı olduğu daha öncede belirtilen bu sektörde anlık kararlar için doğru yöntem sınırlı rasyonel bilgidan geçerli olmaktadır. Bu durumda modelde belirtilen zayıf bağların dışsal bir ortamda kişisel bir fayda amacıyla erişilebilmesi yakınlık analizine göre merkezi konumda olan kişiler açısından daha rahat olması beklenmektedir.

Derece analizi ise merkeziliğin bütüncül bir hesaplamasını ve her bir aktörün merkezilik açısından derecesini aynı zamanda da normalize olmuş derecesini hesaplamaktadır. Bu hesaplamada herhangi bir aktörün simetrik bir grafik üzerinden diğer aktörler ile olan ilişkisinden yola çıkmaktadır. Komşuluğun sayısı o aktörün derecesini ve merkeze göre konumunu göstermektedir. Simetrik olmayan verilerde farklı şekillerde ilişkilerin ve komşuluk yönlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Ancak bu çalışmada veriler simetrik özellik taşımaktadır. Bu durumda, yaptığımız çalışmada bu analiz aktörlerin karşılıklı olarak ilişkilerinin sayısına bağlı olarak merkezilik konumlarını ortaya çıkaracaktır. Yakınlıktan farklı olarak derece analizinde ilişki sayısı niceliksel olarak

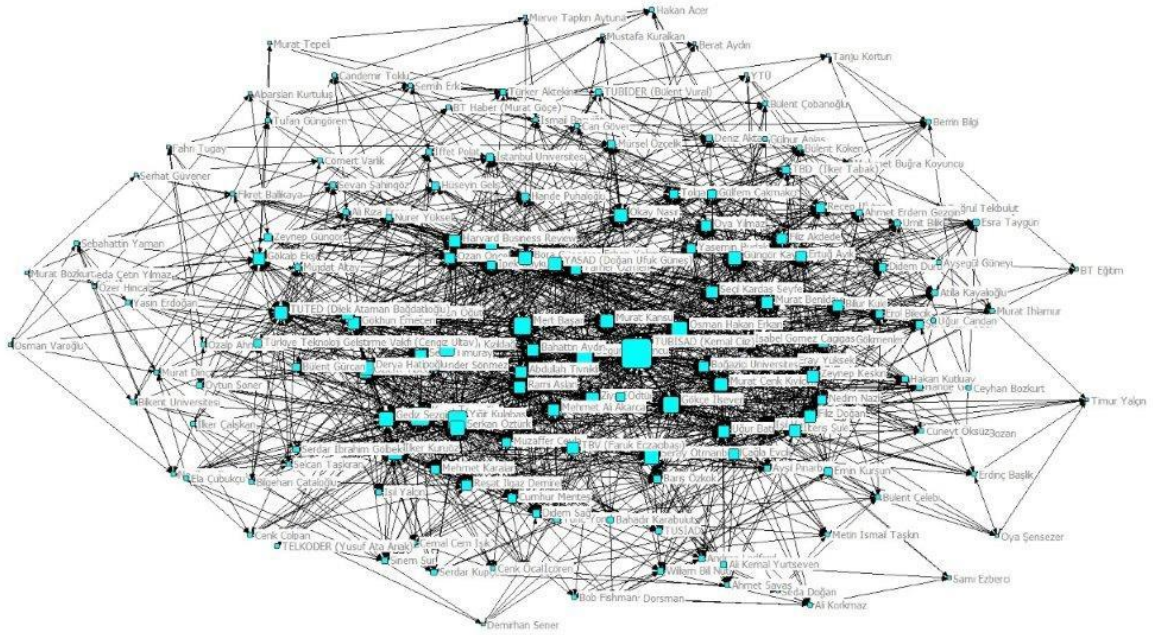
önemlidir. Daha çok komşusu olan aktörlerin ve komşusunun komşusu çok olan aktörlerin daha merkezi konumda olmaları beklenmektedir. Belirli bir kanal üzerinden bilgiye az aktör ile hızlı bir şekilde ulaşabilmenin yanı sıra, birincil veya kısa uzaklıktaki erişilebilen aktörlerin sayısının çok olması da benzer şekilde hızlı bilgiye erişimi sağlamaktadır. Bu çalışmadaki kuramsal modele göre, bu analiz çalışmasının aynı mesafedeki ilişki düzeyi ve organizasyonel seviyesindeki bağlantıları özellikle de yapısal oluşturulan sosyal sermayeyi ölçümlemek için anlamlıdır. Yakınlık analizine benzer şekilde, aktörlerin merkeziliğinin ölçülmesi için tabi tuttuğumuz bu analiz yönteminin çıktılarının en merkezi konumda 8 ve merkeze en uzak konumdaki 8 aktörün seçilmesi ile örneklem oluşturulmuştur.

Aracılık analizinde ise, tüm ağ üzerindeki aracılık değerlerinin ölçülmesini ve aktörlerin diğer aktörler ile kümesel olarak ilişkilerini ve normalize aracılık değerlerini hesaplamaya yaramaktadır. Tüm ağ üzerinde aktörlerin arasındaki ilişkilerin tanımlandığı bir grafikte aracılık değerleri bağlantılara bağlı olarak herhangi bir aktörün kaç kere bulunduğu üzerinden hesaplama yapmaktadır. Bir diğer deyişle ağ üzerinde bir aktörden herhangi bir aktöre gidişte atlanılan aktörler bütün aktörler için ele alındığında atlamaların sayısı bir aktörün ne kadar aracı olduğunu göstermektedir. Bu şekilde de kümelemelerin olduğu ve çıkış noktasında bulunan aktörün üzerinden geçmek suretiyle diğer aktörlere ulaşımın gerekliliği o aktörün aracılık değerini yükseltmektedir. Bu analiz köprü kurucu veya aracı aktörlerin tüm ağ üzerinde belirlenebilmesini ve köprü pozisyonu açısından merkezilik durumunun gözlenebilmesini sağlamaktadır. Böylelikle bu araştırmadaki kuramsal modelde bilişsel olarak oluşturulmuş geniş organizasyonel, bilgi amacıyla yatay ilişki türlerinin ele alındığı ve belirsizlik durumu yüksek ortamlarda bilginin zaten üzerinden geçmesi gereken aktörlerin avantajlarını fark edebilmek üzere kullanılmıştır.

Analizler sonrasında üç analiz türüne göre seçilen örneklem, birleşim kümesi oluşturularak hedef örnekleme ulaşılmıştır. Bu aktörlerin bazıları her üç sıralama içinde ortak noktalarda kesişmekte ve bazı yerlerde ise farklılaşmaktadır. Ortak kesişen aktörler belirlenmiş ve farkları ise birleşim kümesi gereği olarak eklenmiştir. Belirlenen isimler daha sonraki nitel çalışma için örnekleme oluşturmuştur.

Yukarıda bahsedilen analizlerin sonuçlarına aşağıdaki grafiklerde ve değerleri de sonraki tablolarda açıklanacaktır.

İlk olarak aktörler üzerinden gerçekleştirilen ilişki incelemesine göre derece (degree) analizi yapılmıştır. Bu çalışmaya göre sahip olunan ilişkilerin yoğunluklarına göre bazı aktörler daha merkezi konumda yer aldığı gözlenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki grafikte gözlenebilir.



Şekil 3. Derece (Degree) Ağ Analizi Grafikselsel Gösterimi

Görüldüğü üzere bilişim sektörü içerisinde seçilen aktörler arasında oluşturulan ağ düzeninde oldukça yoğun bir ilişki bulunmaktadı. Buna göre bazı aktörler oldukça merkezde ve yoğun bir ilişki ağına sahip konumda bulunurken, bazı aktörler ise uç noktalarda ve bazen sadece aracılık rollerinde bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında daha önce bahsedildiği gibi merkezilik konumunda bulunan aktörlerin belirlenmesinde derece (degree) analizi kullanılmıştır. Aşağıda derece (degree) ağ analizi ortalama ve sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 7. Ortalama ve Sapma Değerleri (Derece Ağ Analizi)

	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
Mean	61,238	61,238	8,505	8,505
Std Dev	43,347	43,602	6,02	6,056
Sum	11084	11084	1539,444	1539,444
Variance	1878,988	1901,154	36,246	36,673

Bu ilişkisellik verilerine göre merkezde yer alan ve en çok ilişki durumuna sahip olan aktörler ise aşağıdaki verilere sahiptir.

Tablo 8. Derece (Degree) Ağ Analiz Sonuçları (Maksimum)

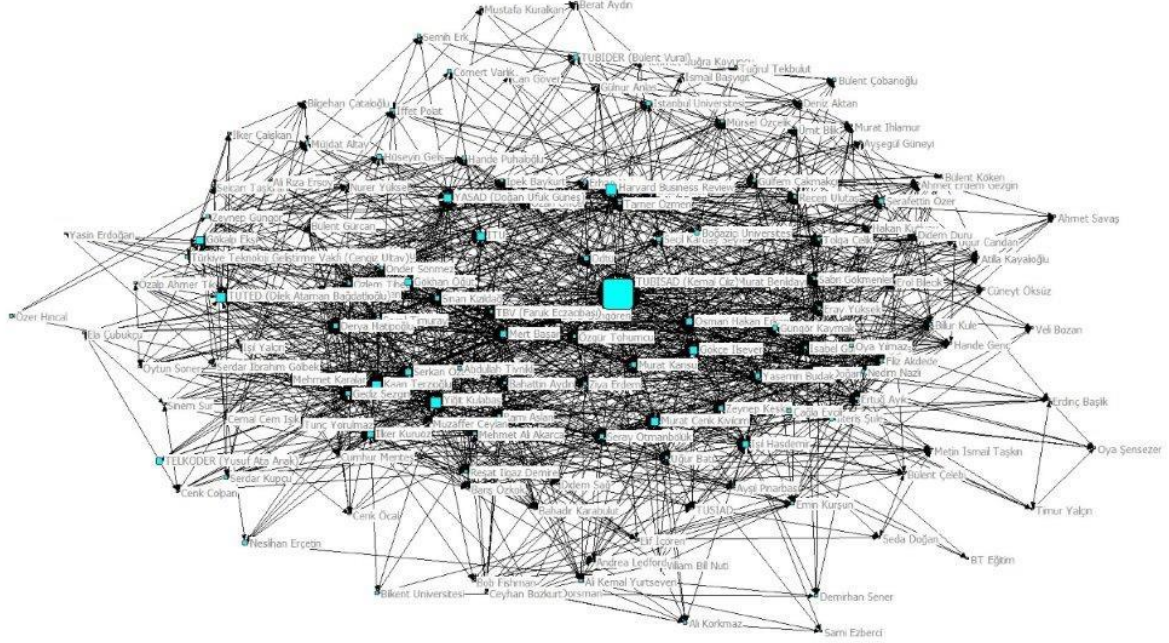
OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
273	276	37,917	38,333
187	191	25,972	26,528
179	180	24,861	25
168	170	23,333	23,611
150	149	20,833	20,694
142	140	19,722	19,444
132	133	18,333	18,472
128	128	17,778	17,778

Benzer şekilde ilişkisellik verilerine göre merkezden uzak ve en az ilişki durumuna sahip olan aktörler ise aşağıdaki verilere sahiptir.

Tablo 9. Derece (Degree) Ağ Analiz Sonuçları (Minimum)

OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
0	0	0	0
2	2	0,278	0,278
3	3	0,417	0,417
4	4	0,556	0,556
8	8	1,111	1,111
15	15	2,083	2,083
16	16	2,222	2,222
17	17	2,361	2,361

İkinci olarak aracılık ağ analizi yöntemine göre veri işlenmiştir. Aracılık ağ analiz sonuçları ise aşağıdaki grafikte ve değer tablolarında verilmiştir.



Şekil 4. Aracılık Ağ Analizi Grafikselsel Gösterimi

Grafikselsel gösteriminde ipuçları verdiği aracılık ağ analizi sonuçları bazı aktörlerin kümeler arasında bağlayıcı rollerinin yüksek olduğu ve ortalamaya göre çok yüksek bağlantı sayısını taşıdıkları gözlenmiştir. Bu durum, aracılık açısından merkeziliğin örneklem seçiminde rahat karar vermeyi sağladığı söylenebilir. Aşağıdaki tabloda öncelikle ortalama ve sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 10. Ortalama ve Sapma Değerleri (Aracılık Ağ Analizi)

	Betweenness 1	Betweenness 2
Mean	224,066	0,695
Std Dev	386,99	1,201
Sum	40556	125,872
Variance	149761,125	1,443

Bu ilişkisellik verilerine göre merkezde yer alan ve aracılık konumuna sahip olan aktörler ise aşağıdaki verilere sahiptir.

Tablo 11. Aracılık Ağ Analiz Sonuçları (Maksimum)

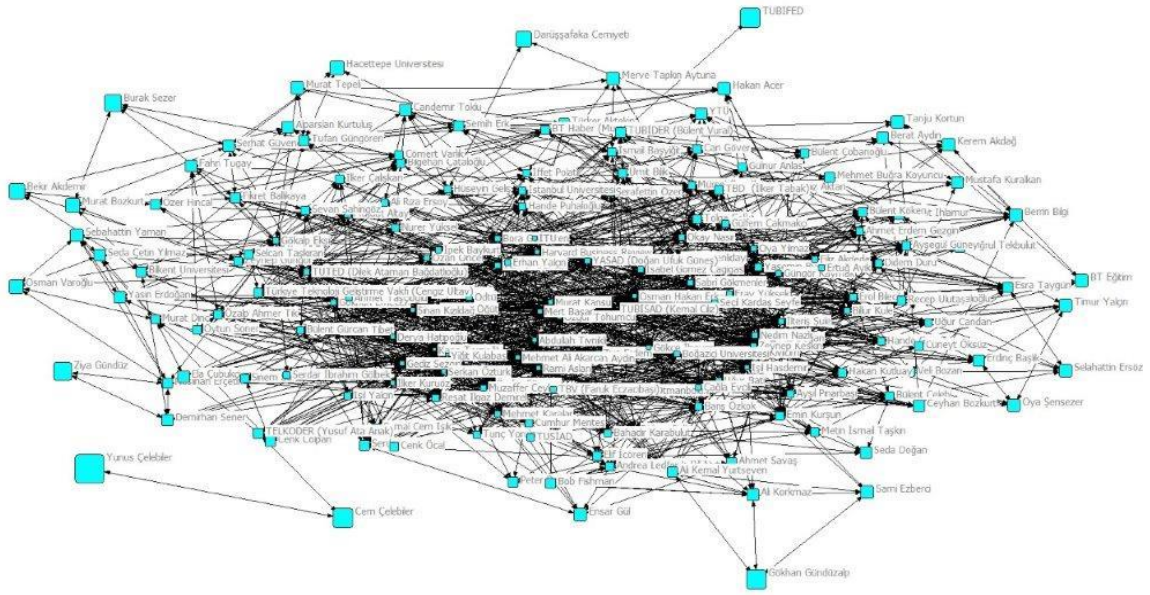
Betweenness1	Betweenness2
4.195.896	13,023
1.235.636	3,835
1.214.077	3,768
1.167.120	3,622
1.038.081	3,222
821,362	2,549
695,484	2,159
593,57	1,842

Benzer şekilde aracılık rolünden uzak ve ağ konumunda kenarda kalmış aktörler ise aşağıdaki verilere sahiptir.

Tablo 12. Aracılık Ağ Analiz Sonuçları (Minimum)

Betweenness1	Betweenness2
0	0
0	0
0	0
0	0
0	0
0,419	0,001
1,148	0,004
1,672	0,005

Son olarak ise yakınlık (closeness) ağ analizi yapılmıştır. İlgili analiz sonucunun grafik gösterimi aşağıdaki şekildedir.



Şekil 5. Yakınlık Ağ Analizi Grafiksnel Gösterimi

Aktörlerin bilgiye erişimi açısından ağ üzerinde tüm diğer aktörlere ulaşım gücünü mesafelere dayanarak hesaplayan bu analiz sonuçlarına göre, aracılık ağ analizindeki kadar keskin olmasa da ortalama değerlere göre çok daha kısa mesafe ile erişim sağlayabilen aktörler ve çok daha emek harcıyarak erişebilen aktörler tanımlanabilmektedir. Öncelikle ortalama ve sapma değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13. Ortalama ve Sapma Değerleri (Yakınlık Ağ Analizi)

	inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
Mean	1118,099	1118,099	23,378	23,377
Std	3326,255	3326,253	3,009	3,005
Sum	202376	202376	4231,364	4231,229
Variance	11063972	11063957	9,052	9,031

Sosyal çevreye en kısa yolda ulaşabilen aktörlerin değerleri ise Tablo 14'de görüldüğü gibidir.

Tablo 14. Yakınlık Ağ Analiz Sonuçları (Maksimum)

inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
641	642	28,081	28,037
672	674	26,786	26,706
676	676	26,627	26,627
680	680	26,471	26,471
689	689	26,125	26,125
691	691	26,049	26,049
691	693	26,049	25,974
693	692	25,974	26,012

Analiz sonucunda çevreye erişimde en uzak mesafede bulunan aktörlerin analiz değerleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 15. Yakınlık Ağ Analiz Sonuçları (Minimum)

inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
1.148.000	1.149.000	15,679	15,666
971	972	18,538	18,519
964	964	18,672	18,672
961	961	18,73	18,73
942	942	19,108	19,108
894	894	20,134	20,134
854	854	21,077	21,077
853	854	21,102	21,077

İnceleme sonrasında derece, yakınlık ve aracılık bağlamlarında, ilişkisellik anlamında en üst sıralarda yer alan yöneticiler ile en alt sıralarda yer alan yöneticiler belirlenmiştir. Bu belirlemeler doğrultusunda karar verme davranışlarının incelenmesini sağlayacak nitel çalışmaya ışık tutulacaktır. Aracılık, yakınlık ve derece ilişkilerini yansıtan matrislerin incelenmesinden sonra fark edilmiştir ki, ilk 5 sırada yer alan aktör her üç tablo için de aynı isimlerdir. Bu 5 aktöre daha sonra ilgili listede ortak aktörler haricinde en üst sırada yer alan 3 aktörün de ilave edilmesiyle 8 aktör belirlenmiştir. Bu birleşim kümesi niteliğindeki örneklemin belirlenmesi bilişim sektöründe karar verme konusunda yüz yüze mülakat yönteminin tercih edildiği nitel çalışma için uygun örneklem olacaktır. Aynı şekilde her 3 tabloda da aynı isimlerin son sıralarda yer alması ise araştırma kapsamında yine incelenecek

olan konu için önemli farklılıkların gözlenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle araştırma sadece bilişim sektöründe yer alan ve sosyal sermayesi en güçlü isimler ile değil aynı zamanda sosyal sermayesi en zayıf kişilerin perspektiflerinin incelenmesiyle de tamamlanacaktır. Böylelikle çeşitli durumlarda sosyal sermayesi güçlü aktörler ile sosyal sermayesi zayıf aktörlerin karar verme durumlarındaki davranış farklılıkları gözlenebilecektir.

3.4. Nitel Araştırma

Çalışmanın temeli esas olarak sosyal bağlar doğrultusunda aktörün karar verme davranışlarının incelenmesidir. Araştırma, bilişim sektöründe yer alan üst düzey yöneticilerin çeşitli durumlar altında karar verme davranışlarının farklılaşmasını içerdiğinden ve bu farklılaşmanın sosyal ve beşeri sermaye kaynaklı oluşunun derinlemesine incelenmesini gerekli kılmasından dolayı nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması (case study) esas alınarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Durum çalışmasında temel fikir bir olayın kendisine uygun gelen herhangi bir yöntemle derinlemesine incelenmesidir (Creswell, 2013). Amaç ise, belirli bir durumu aydınlatmaktır. Yani bir duruma ait etkenler, örneğin ortam, bireyler, olaylar veya süreçler, bütüncül bir yaklaşımla araştırılmaktadır. Durum çalışması, özel bir durumun belirlenmesiyle başlar. Bu durum somut anlamda birey, küçük bir grup veya örgüt olabilirken, daha somut anlamda bir ilişki veya karar verme süreci de olabilmektedir (Creswell, 2013). Durum çalışmalarının en önemli özelliği, ilgili durumun sınırlarının belirgin olmasıdır. Bu nedenle yapılan çalışmada nitel araştırma örneklemini sınırlamak ve bir nevi ‘durum’u belirlemek amacıyla öncelikle nicel araştırma yapılmış ve nitel araştırma örneklemini çerçevelenmiştir. Yapılan nicel çalışma sadece örneklem seçiminde hangi firma, yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin seçileceğini sağlayan alt çalışma niteliğindedir. Hem dereceleri hem yakınlık hem de aracılık bağlamından üst sıralarda yer alan ve ağ düzeneği içerisinde merkezde ve merkeze en uzak noktada yer alan aktörlerin belirlenmesinden sonra nitel çalışma yapılmıştır. Yakınlık, ilişki dereceleri ve aracılık konumlarında temel olarak benzer isimler üst sıralarda yer alması, çalışmanın esas amacını oluşturan nitel analiz için isimlerin belirlenmesinde uygun bir yol sağlamıştır.

Araştırmanın amacı temelde, bilişim sektöründe önemli konumda bulunan aktörlerin sosyal ağ konumlarına göre kategorileştirme yapılarak, bu aktörlerin sosyal bağlarını ve beşeri özelliklerini de dikkate alarak çeşitli durumlarda karar alma davranışlarını incelemektir. Bu nedenle nitel çalışmanın detaylandırılması önem arz etmektedir. Ancak nitel çalışmanın daha sağlıklı olabilmesi amacıyla aktörlerin ve firmaların isimlerinin gizlenmesi adına, her bir aktör için temsili numaralandırma yapılmıştır. İlgili numaralandırma tamamen temsilidir ve kişi önceliği yansıtmamaktadır. Araştırma kapsamına alınacak olan isimler belirlenirken derece, yakınlık ve aracılık ilişkileri bağlamında en üst ve en alt sırada yer alan ortak isimler belirlenmiştir. Bu isimlerin hem sosyal sermaye büyüklüğü hem de sosyal sermaye zayıflığı yansıtması amacıyla görüşülecek isimlerden üç tanesi dernek, kurum ve kuruluş yöneticileri olmak üzere toplam 16 kişiden oluşmaktadır. Bu aktörlerin 8 tanesi yapılan nicel analiz sonrası yüksek sosyal sermayeye, 8 tanesi ise düşük sosyal sermayeye sahip oldukları kabul edilmiştir. En üst sırada ve en alt sırada yer alan 5 ismin ortak olması araştırmanın kullanılan analiz yöntemleri açısından tutarlılığını göstermektedir. Bu isimler beşeri ve sosyal sermaye unsurlarının karar verme durumlarında nasıl bir yolda etki ettiği nitel araştırma kapsamında derinlemesine incelenecek ve tartışılacaktır.

3.4.1. Nitel Veri Toplama

Nitel araştırma sosyal ve toplumsal bilimlerde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Karasar (2006)'ın da söz ettiği gibi bazı veriler sadece sayısal olarak var olamazlar, dolayısıyla da sayısal olarak ölçülemezler. Bu araştırma esnasında da kullanıldığı üzere nicel araştırmada sayısal veriler esas alınmakta ve istatistiki veri analizleri ile veriler incelenmektedir. Ancak nitel araştırmada, insanların olaylara karşı duruşları ve verdikleri anlamlar incelenmeye çalışılmaktadır (Dey, 1993). Nitel araştırmayı diğer araştırmalardan farklı kılan iki özellik vardır. Öncelikle nitel araştırmada esas amaç yöntem ve soru arasındaki uyumun (Goulding, 2002) yakalanarak, niteliksel olarak alınan verilerden anlamlı sonuçlar elde edilmesidir. Diğer özelliği ise sosyal ilişkilere ait bilgilerin tümevarım ilkesi çerçevesinde açıklanıyor olmasıdır (Strauss ve Corbin, 1990). Bu bağlamda nitel çalışma esnasında 'niçin', 'neden' ve 'nasıl' soruları ile 'neler olup bittiği' açıklanmaya çalışılmaktadır (Cantekin, 2014).

Bu çalışmada, kişinin beşeri sermayesinin yani deneyim ve tecrübelerinin etkileriyle, sosyal sermayesinin ilişki düzeyi, ilişki yönü, ilişki gücü ve ilişki çerçevesine göre kişinin karar verme davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken daha önce yapılmış olan nicel araştırma verileri esas alınarak örneklem seçiminde aktörler belirlenmiştir. Belirlenen aktörler nicel araştırma bölümünde anlatıldığı üzere yapılan araştırma sonucunda merkezilik konumlarına göre sosyal sermayesi en yüksek olan 8 kişi ile yine merkezilik konumuna göre sosyal sermayesi en düşük 8 kişiden oluşmaktadır. Amaçlı bir örneklem seçimi yapılarak, aykırı ve aşırılık örnekleme esas alınmış ve nitel çalışmada en yüksek ve en düşük sosyal sermaye sahipleri belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, nicel araştırma sonrası çerçevelenen örneklem içerisinde aşırı ve aykırı durum örnekleme olarak en alt ve en üst düzey belirlenmiş ve sosyal sermayesi en yüksek ve sosyal sermayesi en düşük aktörler ile çalışma örnekleme belirlenmiştir. İlgili aktörlerin karar verme davranışlarının daha detaylı olarak incelenmesi ve verilerin sosyal ve toplumsal olarak anlamlandırılabilmesi için nitel araştırmanın yapılması bu çalışma için son derece önemli olduğu belirlenmiştir.

3.4.2. Nitel Veri Analizi

Nitel araştırma kapsamında analiz yöntemine karar vermek bir dizi ön çalışma yapmayı gerektirmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda nitel araştırma kapsamında yapılacak olan analizin içerik analizi olarak yapılması hem verilerin niteliği hem de araştırmanın soyut karakteri açısından tercih edilmiştir. İçerik analizi kapsamında öncelikle kodlar belirlenmiştir. Bu kodlar belirlenirken daha önce yapılan kuramsal çerçevenin ve ilgili çalışmaların ışığından yararlanılmıştır. İçerik analizi ile daha önce yapılmış olan nicel ve nitel çalışma arasında bir köprü kurulması amaçlanmıştır. Krippendorff (2012)'a göre içerik analizinin sistematik oluşu ve nitel – nicel araştırma arasında köprü görevi görmesi ile araştırmanın geçerlilik ve tutarlılık ilkeleri arttırılmakta ve araştırmacıya öznel yargılarından arınmış nesnel bir bilgi sağlamaktadır.

Bu çalışmada da erişilen bilgilerin soyut anlamda kuramsallaşarak değerlendirilmesi amacıyla öncelikle veriler kodlama ile kavramsallaştırılmıştır. Strauss ve Corbin (1990)'e göre kodlama sürecine kavramsallaştırma ile başlanmaktadır. Kavramsallaştırma sonucunda benzer nitelikteki kavramlar aynı çatı altında toplanmaktadır. Elde edilen kavramlar arasında

kıyaslama ve karşılaştırma imkanı yakalanmış olmaktadır. Böylelikle analiz esnasında elde edilen verilerden kodlara, kodlardan kavramlara ve daha sonra ise kategorilere olmak üzere analiz gerçekleştirilir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Kavramların yaratımında öncü olarak gerçekleştirilen kodlama esnasında mülakat yapılan kişilerin söylemlerinde bulunan terimlere sadık kalınarak, *in vivo* (Glaser, 1978; Strauss, 1987) kodlama gerçekleştirilmiştir. Bunun faydalarından biri olarak kodlama sonrasında oluşan kavramlar kendiliğinden kategorileşerek verilerin elde edilmesi sağlamıştır. Kodlama sırasında ortak noktada birleşen tüm söylemler ve olgular aynı çatı altında toplanmış ve aynı kod ile tanımlanmıştır. Örneğin kodlar arasında sıklıkla ‘yeni bilgiye erişim’ ifadesi kullanımı keşfedilmiş ve bu ifade bir kategori yaratımında kullanılmıştır. Kodlar ve kategoriler belirlendikçe araştırmanın önermeleri belirlenmiş ve önermeler arasında sürekli bir karşılaştırma gerçekleştirilmiştir.

Analiz sırasında nitel araştırma verileri içerisinde karar vermenin çeşitli türlerine göre ve karar verme çerçevesini ortaya çıkarmak amacıyla; kriz anı, kararın etki alanı, var olan seçeneklerin sınırlılığı, değişen bilgiye hızlı erişim durumu, güven, deneyim - tecrübe ve kararın etki gücü kodlandırması ve etki alanı yapılmıştır. Böylelikle üst yöneticilerin karar alma ortamlarında ölçülebilir sınırlandırma tatbik edilebilmiştir. Bunun yanı sıra karar alma ilişkisi açısından beşeri ve sosyal sermaye etkileri, deneyim, tecrübe ve güven kodlandırması aracılığıyla incelenmiştir. Çalışmada belirli kodlara göre gelen cevaplar irdelenip, kategorileştirme çerçevesinde araştırma modelinin kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyal ilişkinin özellikleri kodlaması altında her ne kadar ayrıca kategorileştirmesi yapıp nitel araştırmaya tabi tutularak analiz kapsamında güven çevresinde yola çıkılarak bu ilişkilerin özellikleri incelenmiş olsa da karar verme davranışında güven durumu da ayrıca irdelenmiştir. Farklı karar verme durumlarında kişinin sosyal sermaye etkisi söz konusu durumlarda ilişki boyutu, düzeyi, yönü, gücü ve çevresi üzerinde detaylandırma yapılarak ve alınan nitel cevaplar üzerinden açıklanmıştır. Bu detaylandırma esnasında Lin (1999, 2000)’in bahsettiği üzere mikro, mezo ve makro boyutlardan ilişki düzeyi açısından farklılıklar durumuna değinilmiş ve bu boyutların sosyal sermayeye olan ilişkiselliği boyutlandırılmıştır. Yine başka bir ilişki özelliği olarak Woolcock ve Narayan (1979)’ın ilişkinin yatay veya dikey olma durumları üzerinden ilişki durumu tanımlanmıştır. Ayrıca ilişkinin sahip olduğu gücü Granovetter (1985)’in bahsettiği üzere zayıf bağlar üzerinden

kurulmuş güçlülük mü yoksa Coleman (1988)'in değindiği üzere kapalılık etrafında kurulmuş güçlü olma durumu üzerine mi oluştuğu, ilişkinin kuvvetli veya zayıf olması üzerine iki biçimde ele alınmıştır. Son olarak ise sosyal ilişki çevresi daha önce Özen ve Aslan (2006)'ın yaptığı üzere içsellik ve dışsallık ayırımından incelenmiştir. Yapılan kategorileştirme ve kodlamaların yardımıyla araştırmanın temel sorunsalı olarak sosyal ağ merkezilik durumuna göre de yöneticilerin cevaplarında farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca merkezi konumda olan ve merkezi konumda olmayan yöneticilerin merkezilik konumlarının karar alma davranışları üzerine olan etkileri incelenmiştir.

Çalışmada sosyal ve beşeri sermayenin karar verme davranışı ile ilişkiselliği incelendiği için veri toplama esnasında kıyas sağlayacak ve karşılaştırma yapılabilecek bir yöntem seçilmesi gerekli kılınmıştır. Bu bağlamda öncelikle nitel araştırmada çalışılacak örneklemin belirlenmesi için nicel araştırmanın gerçekleştirildiğinden daha önce söz edilmiştir. Ancak nitel araştırma kapsamına alınacak örneklemin seçimi, kar topu örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme gibi çeşitleri bulunan nitel örneklem çeşitliliğinden, aşırı ve aykırı durum örnekleme şeklinde belirlenmiştir. Çalışma kapsamında nicel olarak sosyal ağ düzleminde yerleri belirlenen aktörlerden en çok merkezde bulunan 8 isim ve merkezden en uzakta yer alan 8 isim tercih edilerek karar verme davranışları arasında bir farklılık hedeflenmiştir. Belirlenen isimler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılandırılmış mülakat yönteminde hangi soruların sorulacağı, bu soruların hangi sırada ve düzende sorulacağı daha öncesinde belirlenen ve her bir görüşme esnasında bu düzene bağlı kalınarak gerçekleştirilen bir mülakat yöntemidir (Şimşek ve Yıldırım, 2006). Ancak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile aktörlerin sahip oldukları deneyimleri veyaşantıları derinlemesine öğrenerek; önceden sınırları çizilmiş bir yörüngeden ziyade nispeten daha esnek bir görüşme formu üzerinden anlamlandırmak mümkün olmuştur. Bu araştırma esnasında da bir takım ön hazırlıklar yapılmıştır. Öncelikle araştırma kapsamında nicel araştırma verilerine dayanarak araştırma kapsamı genişletilmiş ve aktörlerin beşeri ve sosyal sermaye sahiplik durumlarına ulaşılabilmesi için nitel bir araştırmanın gerekli olduğu belirlenmiştir. Sonrasında kıyaslama yapılabilmesi ve elde edilen verilerin detaylandırılarak irdelenmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin gerekliliği fark edilmiştir. Nicel araştırma yönteminden elde edilen veriler

doğrultusunda görülecek aktörlerin isimleri belirlenmiş ve böylelikle bir örneklem çerçevesi oluşturulmuştur. Sonrasında ise ilgili aktörlere sorulmak üzere konu amacını içeren, açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşturulan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Böylelikle nitel araştırma için gerekli veriler elde edilmiştir. Son olarak ise görüşmelere başlanmadan önce, görülecek tüm aktörlerden telefon ve elektronik posta yardımı ile randevu talep edilmiş ve konu ile ilgili ön bilgilendirme yapılmıştır. Aktörlerin önceden konu hakkında bilgisi olması hem çalışmanın kalitesi hem de verilerin niteliği hakkında önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca önceden randevu talep edilmiş olması hem araştırmacı hem de aktörler açısından önemli zaman avantajı sağlamış ve araştırmanın niteliğini arttırmıştır. Nicel araştırma ile belirlenen aktörler ile nitel araştırma yapmanın bir diğer avantajı ise kişilerin kendilerini sözlü olarak ifade edebilmeleri ve bu sayede araştırma kapsamında daha verimli sonuçlar elde edilebilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Yapılan çalışmalar yaklaşık 30–60 dakika sürmüş ve sohbet havasında gerçekleşmiştir. Görüşme esnasında kayıt cihazı kullanılmaması, aktörlerin bilişim sektöründe önde gelen firma yöneticileri olmaları nedeniyle araştırmanın daha samimi geçmesini sağlamıştır. Aktörlerin konuları gereği araştırmanın gizlilik esasında herhangi bir kayıt cihazı kullanılmayarak gerçekleşmiş olması, araştırma esnasında alınan verilerin kalitesi açısından doğru bir karar olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda 16 aktör ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşme sağlanmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde, nicel araştırma sonucunda belirlenen aktörler ile yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler ana temalar olarak üç başlık altında toplanmıştır. Öncelikle sorunun türü üzerinden karar verme davranışları incelenmiş daha sonra ise karar çerçevesi ve sosyal ağ konumu üzerinden incelemeler tamamlanmıştır.

4.1. Sorun Türü

Beşeri ve sosyal sermayenin karar verme davranışları ile ilişkisinin incelenmesinde özellikle karşılaşılan durumlara olan tepkiler önemlidir. Bilişim sektörünün belirsizliği ve hızlı değişim gösteren bir yapıda olması nedeniyle, karşılaşılan sorun türleri ve bu sorunlara verilen tepkiler de farklılaşmaktadır. Var olan sorunlar kimi zaman şirketin bütününe ilgilendiren kurumsal sorunlar, kimi zaman ise yönetsel anlamda daha küçük seviyede etkiye sahip olan sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilişim sektörünün yoğun olarak teknoloji merkezli çalışmasından dolayı sürekli yeniliklere ve gelişmelere açık olması gerekmektedir. Bu nedenle karşılaşılan sorunlar öncesinde öngörülebilir sorunlar ve öncesinde tahmin edilemeyen sorun olmak üzere iki nitelikte ortaya çıkabilir.

Bu çalışma kapsamında katılımcı aktörler, sektör içinde karar verme davranışları ile ilgili sorular sorup görüşmeler yapılırken sıklıkla programlanmış ve programlanmamış olmak üzere iki farklı sorun türünden söz etmişlerdir. Üst düzey yöneticiler bilişim sektöründe yoğun olarak belirsizliği yüksek ve programlanmamış nitelikteki sorunları esas sorun olarak

algılamaktadır. Bu durum çalışmanın odak noktasını karar verme davranışlarında beşeri ve sosyal sermaye etkisi olması; önceden tahmin edilemeyen programlanmamış sorunlar ile karşılaşıldığında karar vericilerin davranışlarının incelenmesinde de yardımcı olmuştur. Bu nedenle araştırma kapsamında kategori olarak sorun türleri ele alınmış ve bu bağlamda sınırlı seçenekler, kriz anı, güven ve deneyim, kararın etki gücü, kararın etki alanı ve bilgiye erişim olmak üzere farklı kodlardan yararlanılarak karar verme üzerinde daha çok beşeri mi yoksa sosyal sermayenin mi ilişki özelliklerinden yararlanıldığı bulunmaya çalışılmıştır.

Bilişim sektöründe hızlı değişim göz önünde bulundurulduğunda, kişilerin sorun türlerine göre karar verme tercihleri değişiklik göstermektedir. Örneğin aktörler karar verme davranışlarında sorunun türüne ve niteliğine göre sosyal sermaye ya da beşeri sermayeden yararlanma olarak farklılıklar sergilemektedirler. Şirketin bütünü ve geleceğini ilgilendiren durumlarda sosyal sermayesi yüksek aktörler daha çok sahip oldukları sosyal çevresinden yardım alıp karar verirken, sosyal sermayesi düşük olan ve beşeri sermayesi daha yüksek olan aktörler daha çok kendi deneyim imkanlarına göre karar vermektedir.

“Şirketin genelinde mesela bir ihale geliyor. Girelim mi girmeyelim mi? Bu şirketin geleceği için çok önemliyse eğer çevreme sorarım. Sonuçta nasıldır iyi midir, kötü müdür bilir misin? derim. Güvendiğim insanları ararım. Kendi yakın çevreme sorarım” (Yüksek Sosyal Sermaye, aktör 7).

“Kritik karar alırken yalnız karar alamazsınız, sonuçta büyük bir firma burası ve en azından hiç yoktan kurula sormak lazım. Kendi kendime nasıl karar veririm, bildiğim güvendiğim kişilere bir danışırım. Sen ne düşünüyorsun derim. İyice enine boyuna tartışırız” (Yüksek Sosyal Sermaye, aktör 1).

Aktörlerin sorun olarak gördükleri belirsizlik durumlarında örneğin yeni bir ihale durumu gibi durumlarda sosyal çevrelerine danışma durumu, sahip oldukları sosyal sermaye boyutuna göre değişiklik göstermektedir. Yüksek sosyal sermayeye sahip aktörler daha çok güvendiği aktörlere danışmayı tercih etmektedir. Bu bağlamda sorun türü ne olursa olsun ister belirli ister belirsiz, güven aktörlerin karar verme davranışları üzerinde önemli bir yere

sahiptir. Ayrıca sınırlı seçeneklerin değerlendirilmesi ve kriz anı gibi betimlemeler de sorun türünün büyüklüğüne yön veren söylemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Eğer öyle çok seçeneğim yoksa, çözüm için her yolu bilmiyorsam tabii ki sormam lazım. Çevreye danışmak lazım. Bazen seçenekler sınırlı olur ya da zaman kısıtlı olur. O zaman hep birlikte otururuz bir karar veririz. Herkes bir seçeneği ele alır, bazen de yeni şeyler üretiriz. Sorunu, krizi birlikte aşmaya çalışırız” (Yüksek Sosyal Sermaye, aktör 8).

“...elde olan verilere bakarım, genellikle eksiktir. Bu nedenle yakın çevreme dönüp oralardan destek yardım ararım. Olumlu olumsuz her yeni bilgi yeni bir yön verir (Yüksek sosyal sermaye, aktör 7)

Sorun çözümü ve sorunun tanımlamasını, seçeneklerin kısıtlı olduğu durumları daha çok kriz anları olarak niteleyen aktörler, karar verirken kendi sosyal çevresine danışmakta ve karar alırken kendi sosyal sermayesinden yardım almaktadır. Ancak bu durum sosyal sermayesi daha düşük olan aktörler için farklılık göstermektedir.

“Hayatın her yerinde sorun var aslında, zaten hiçbir zaman tüm seçenekler tam belli değil ki. Ama sonuçta bu geminin kaptanı benim. Ben düşünürüm, değerlendiririm. Ben karar veririm. Sonuçta ben mühendisim, biz sorun nasıl çözülür iyi biliriz, birde bu sektörde 30 yılımı aşmışım, deneyim de var. Kendi kararımı ben kendim veririm. Biz neler gördük neler geçirdik, bak bugünlere geldik” (Düşük Sosyal Sermaye, aktör 4).

“Zaman kısıtlılığı yaşanan durumlarda etrafa danışmak daha bir zaman problemi yaratıyor. Tıp dünyasında böyle bir taktik duymuştum. İlk yardımda bir hasta iki yerden ağır kanama yaşıyorsa ve sadece birini tedavi altına alabiliyorsanız, karar vermekte düşünmek ve gecikmek yanlış kararı vermekten daha kötü. Bu durumda yaralardan birini tedavi etmekte fayda var. Daha az kanayan yani yanlış yarayı tedavi etmeyi seçtiğiniz durumda, zaten tedavi ederek kendini anlama şansını

yakalayabilirsiniz. Bu durumda diğer yaraya bakmak üzere planı değiştirip asıl doğru karara ulaşabilirsiniz” (Düşük sosyal sermaye, aktör 5).

Görüldüğü üzere sosyal sermayesi yüksek aktörler kriz anları ve sınırlı seçenek olan durumları daha çok üstesinden gelinmesi gereken sorun olarak tanımlarken, beşeri sermayesi daha öncelikli olan aktörler kendi deneyim ve tecrübelerinden yola çıkarak sorun tanımlamasında farklılaşmaktadır.

Simon (1979)'a göre yönetsel açıdan kararlar programlanmış ve programlanmamış olmak üzere iki seçenekte yer almaktadır. Programlanmış kararlar daha çok bireylerin ve örgütlerin rutin olarak verdikleri kararlar olarak nitelenebilir. Bu türde kararlar, üzerine çok düşünme ve tartışma gerektirmeyen kararlardır. Ancak bizim çalışmamızda da ana merkezi oluşturan programlanmamış kararlar, belirsizliği yüksek, sıradan olmayan durumlarda alınan kararlardır (Daft ve Marcic, 2003). Bu türdeki kararlar genellikle bilişim sektöründe sıklıkla görülen kararlardır.

“Bizde genelde aniden her şey değişir. Detaylıca bir seçenek için maliyet ve getirileri hesaplamak durumundasın. Bizim sektörde gündemi takip etmek zorundasın. Dış etkenler bir anda gündemi değiştirebilir. Sen sorun yok diye işe gelirsin akşam eve gidemezsin. Her şey bir anda değişir” (Düşük sosyal sermaye, aktör 5).

Nitelikleri nedeniyle, çalışmanın örneklemini oluşturan bilişim sektörü ve önde gelen yöneticiler açısından programlanmamış kararlar daha yoğun olarak göz önünde bulunmaktadır. Yöneticilerin en çok yoğunlaştığı karar olarak programlanmamış kararlar, belirsizlik durumlarının yüksek oluşu nedeniyle örnek olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçoğlu, 2010). Bu durumlarda aktörün sahip olduğu sosyal sermaye seviyesi düşük ya da yüksek oluşu ve sahip olunan beşeri sermaye durumu karar verme davranışı açısından farklılık göstermektedir.

Önerme 1: Türkiye’de bilişim sektöründeki bazı yöneticilerin karar verme davranışlarında, sosyal sermayesi yüksek olanlar için karşılaşılan programlanmamış sorunlarda sosyal

sermayeleri etkin iken, düşük sosyal sermayeye sahip olan ve beşeri sermayesi öncelikli olanlarında kendi beşeri sermayeleri etkindir.

Sosyal sermayesi yüksek olan aktörleri bu şekilde davranmaya iten durumlar arasında sahip oldukları ilişki çevresinin güven faktörü üzerinde konumlanmış olması düşünülmektedir. Coleman (1988)'a göre güven, sosyal sermaye bağları açısından önemli bir konumda yer almaktadır. Belirsizliği yüksek durumlarda ve programlanmamış sorun olarak nitelendirilen durumlarda aktörler, güvendikleri kişilere danışmakta ve sosyal sermayeleri merkezinde karar almaktadırlar. Sosyal sermayesi düşük aktörler ise, kendi kararlarını daha çok kendi sahip oldukları beşeri sermayeleri çerçevesinde tecrübe ve deneyimlerine göre almaktadır.

“Karar vermek benim için içgüdüsel bir durum artık. Kaç senedir bu işi yapıyorum. Analitik düşünmeye alıştım. Kendi kendime hissediyorum kararı içgüdülerime göre veriyorum diyebilirim” (Düşük sosyal sermaye, aktör 3).

4.2. Karar Çerçevesi

Aktörlere, karar verirken ne gibi yöntemler ile karar verdikleri sorulduğunda verilen kararın nasıl bir çerçevede konumlandığı saptanmıştır. Bu nedenle bilişim sektöründe araştırma kapsamında karar verme durumunu kurumsal - stratejik ve yönetsel - operasyonel olmak üzere iki kategori üzerinden tanımlanmıştır. Aktörlerin verilen kararın niteliğine göre sosyal sermayelerinden yola çıkarak veya beşeri sermayelerini temel alarak karar verme durumları farklılık göstermektedir. Kurumsal kararlar daha çok kurumun tamamını ilgilendiren örgüt düzeyinde alınan kararlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun tamamını içerdiği için yöneticilerin aktif olarak karar alma mekanizması rolünde olduğu kararlara kurumsal kararlar gösterilebilir (Eren, 1997). Stratejik kararlar ise, örgütün daha çok yatırımları ve faaliyet alanı ile ilgili büyük ölçekli kararları içermektedir. Fırsatlar ve fırsatlardan doğacak maliyetlerin hesaplandığı kararlar daha çok stratejik kararlar olarak nitelendirilebilir (Koçoğlu, 2010).

Aktörlerin sahip oldukları sosyal sermaye ve beşeri sermaye niteliklerinin yanı sıra sahip olunan ilişkilerin düzeyi, gücü ve boyutu da karar alma noktasında etkili olmaktadır. Sosyal sermayesi yüksek aktörler kurumsal–stratejik kararlar alırken daha çok dışsal sosyal sermayelerinden yararlanırken, beşeri sermayeleri yüksek olan aktörler daha çok kurum içi kararları içsel kararlar olarak nitelendirerek, sosyal sermayeden ziyade beşeri sermayelerini kullanarak karar almayı tercih etmektedirler.

“Stratejik kararlarda dışarıdan bilgi almak çok önemli. Kendi güven ortamım benim ne ile uğraştığımı bildiğim bir güven çevresi. Uzun ve orta vadeli kararlarda uzun ve vizyon gerektiren kararlarda maksimum düzeyde dışarıdan bilgi almak gerekiyor. Sadece içeriden ‘güvenli halka ‘dan değil, uzak kümelerden ne kadar bilgi gelirse o kadar önemli aslında. Hızlı değişim ortamındaki stratejik kararlarda farklı noktalardan verilerin gelmesi önemli” (Yüksek sosyal sermaye, aktör 7).

Ayrıca sosyal sermayesinden ziyade beşeri sermayesini tercih eden, düşük sosyal sermayeye sahip aktörler için stratejik – kurumsal kararlar daha çok örgüt içinde minimum düzeyde tartışılarak daha çok yöneticinin kendisinin verdiği kararlar olduğu görülmüştür.

“Eğer finans ile ilgili bir karar alınıyorsa bir tek finans bölümüne sorabilirim. Onun dışında zaten ben aşağı yukarı her konuda deneyim sahibiyim. Bu problemde ne yaparım diye kendime sorarım. En fazla icra kuruluna sorarım ama o da çok fazla etkili olmaz kararımı değiştirmez. Sakince otururum düşünürüm. Sonra bir karar veririm” (Düşük sosyal sermaye, aktör 4).

Yönetmel kararlar ise, daha çok verilen kararlar sonrasında örgütlenme biçiminde ve çalışma biçiminde değişiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetmel kararlar daha çok örgüt içindeki görev ve yetki dağılımını belirlemede ve bu doğrultuda verilen kararlarda rol oynamaktadır (Eren, 1990). Sosyal sermayesi düşük olan aktörlerin bu karar biçiminde daha çok örgüt içi karar vermeyi tercih ettikleri görülmüştür. Dışsal sosyal sermaye yerine varsa içsel sosyal sermayelerini kullandıkları ama yine de kendi beşeri sermayeleri öncelikli olarak açıklanmıştır.

“Yöneticilik birazda bunun için önemli, sonuçta kimin ne iş yapıp yapamayacağını siz anlıyorsunuz. Sizi bu nedenle yönetici yaptılar. Bu biraz teknik bir beceri. Bunu zamanla ancak geliştirebilirsiniz. İçsel bir karar alırken dışarıya danışmak çok da mantıklı değil. Sonuçta dışarıyı sizi (örgüt olarak) ne kadar bilebilir ya da tanyabilir. Davul ve ses düşün. Beni ve çalışanlarımı bilmeyen birine ben neden danışayım? Kendi kendimize yeteriz biz, ben kendi kararımı kendim verebilirim” (Düşük sosyal sermaye, aktör 2).

Ancak sosyal sermayesi yüksek aktörler örgüt içi kararları içeren yönetsel kararlar verirken bile kendi sosyal sermayelerinden sıklıkla yararlanmaktadırlar. Yönetsel anlamda verilen kararların işlerliği açısından değerlendirilmesinde bile sosyal sermayesi yüksek aktörler hem içsel hem de dışsal anlamda sosyal çevre ilişkilerini kullanarak karar vermeyi tercih etmektedirler.

“Karar verme aslında teknik bir beceri. Bu bir ön koşul ama paralel de networkun genişliği de çok önemli. Yeterince sosyal çevrenin olması lazım. Birisiyle iletişim kurarken, sen bilgi verirsin, karşı taraf da bilgi verir. İster aynı yerde çalışıyor ol ya da aynı sektörde istersen de çok alakasız olsun ama network önemli. Ancak olmazsa olmaz olan aslında güven. Alternatif yaratmak önemli bir konu. Kendi kendine karar verirken nasıl alternatif yaratırsın? Bu süreçte tüm verileri sağlıklı toplamaya çalışmak lazım. Kendi ‘know – how’ına ek olarak sosyal çevreni de dinlemelisin. Özellikle güvendiğim bir kişi bana hayır derse onu dinlemem lazım, tekrar gözden geçirmem lazım” (Yüksek sosyal sermaye, aktör 7)

Operasyonel kararlar ise daha çok verilen kararlar sonrasında genel plan ve programların yapılması ile ilgilidir. Bu tür durumlarda yöneticilerin verdikleri kararlardan ziyade, diğer iş birimlerinin verdiği ve belirsizlik durumlarının az olduğu operasyonel kararlar olarak nitelendirilebilir. Bu tip kararlar için standartlaşma yüksek ve rutin kararlar örnek gösterilebilir (Eren, 2005). Bu türdeki kararlar sosyal sermaye ve beşeri sermaye açısından değerlendirildiğinde daha çok risk ve belirsizlik düşük olduğu için örgüt içinde kararların

ilgili birimler tarafından verilmesi prosedürü görülmektedir. Bu tip kararlar daha çok tüzük ve benzeri prosedürel tanımlamalar ile belirlenmiş ve rutin olarak nitelendirilmiş kararlardır. Bu tür kararlar için alt yöneticiler ve orta düzey yöneticiler sıklıkla hâkim rol oynamaktadır. Ancak onların verdikleri kararlar her zaman örgüt düzeyinde bir üst konumdan onay alma bağlamında bulunmaktadır.

Önerme 2 : Türkiye'de belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu ve örgütün tamamını etkileyen kurumsal – stratejik kararlarda sosyal sermayesi yüksek yöneticilerin karar verme davranışında kendi sosyal çevreleri baskındır. Ancak operasyonel-yönetimsel kararlarda, sosyal sermayesi yüksek aktörler için sosyal çevrelerinden ziyade sahip oldukları beşeri sermayelerin daha etkin olduğu görülür. Sahip oldukları içsel sosyal sermayeleri, karar verme davranışlarında ön plana çıkmaktadır. Düşük sosyal sermayeye sahip aktörler ise hem kurumsal-stratejik hem de operasyonel-yönetimsel kararları, kendi tecrübe ve deneyimlerinden yararlanarak ve beşeri sermayelerine öncelik vererek almaktadırlar.

Sosyal sermayesi yüksek bile olsa risk ve belirsizlik seviyesi düşük rutin kararlar olarak nitelendirilen yönetimsel – operasyonel kararlarda karar vericiler, beşeri sermayelerinden yola çıkarak karar vermektedirler. Bu bağlamda verilen kararın niteliği kadar etki alanı da önemli bir rol oynamaktadır. Verilecek kararın etki alanı ne kadar büyük ise, verilen kararda kullanılan sosyal sermaye veya beşeri sermaye etkisi o kadar değişmektedir. Bu nedenle etki alanı yüksek olan stratejik kararlarda yüksek sosyal sermayesi olan aktörler daha çok sosyal sermayelerini kullanarak karar vermeyi tercih ederken, etki alanı düşük olan yönetimsel veya operasyonel örgüt içi kararlarda sosyal sermayelerinden faydalanmayı tercih etmemektedir.

“Örneğin bir durum yaşandı bir karar verilmesi gerekiyor. Ama bu durum görev değişikliği gibi bir karar öyle şirketin geleceğini etkilemeyecek. O zaman o bölümde kim varsa o karar verir, sonra bana bildirir. Sonuçta o kişiyi de o bölüme ben kendim koydum. Kendi tecrübelerime göre onu seçtim. Herkesin kendi sosyal çevresi var, kendi kendine karar versin. Bu bir ekip işi ama rutin işleri de her dakika tartışırsak ilerleyemeyiz” (Yüksek sosyal sermaye, aktör 8)

Ayrıca örgütün tamamını ilgilendiren kurumsal – stratejik kararlarda ağırlıklı olarak makro ve mezo seviyelerde (Lin, 1999) bilgi yaratan sosyal sermaye dinamiklerine önem verilse de daha çok mikro ölçekli ve sadece kurumun işleyişini içeren yönetsel – operasyonel kararlarda bu şekilde bir dinamik görülmemektedir.

4.3. Sosyal Ağ Konumu

Nicel araştırma esnasında yapılan analize göre, sosyal sermayesi yüksek ve düşük olan aktörler merkeze göre farklı biçimde konumlanmaktadır. Bu bağlamda yüksek sosyal sermayeye sahip olan aktörler merkezde veya merkeze yakın konumda bulunurken, düşük sosyal sermayeye sahip aktörler daha çok merkezden uzakta ve kenar konumda bulunmaktadır. Merkeze olan konumlarına göre aktörlerin sosyal çevre ilişkileri de değişmektedir. Sosyal ilişki güçleri, boyutları, yönleri ve ilişki çevresi, merkeze olan konum üzerinden anlam kazanmaktadır. Merkeze yakın olarak konumlanan aktörlerde sosyal sermaye ilişkileri, beşeri sermaye ilişkilerinin önüne geçerken; merkeze uzakta olan kenar konumda bulunan aktörlerde ise, sosyal sermaye yerine beşeri sermaye karar verme davranışlarında ön planda yer almaktadır. Bu durum yüksek sosyal sermayeye sahip aktörlerde kriz anlarında karar verme davranışlarında, sınırlı seçenekler durumunda karar verme davranışlarında ve sorun çözümü ile değişik karar türleri olgularında karar verme davranışlarında değişiklikler gösterdiği daha önceki bölümde değinilmiştir. Sosyal ağ konumlarının merkezde veya kenarda olmasına bağlı olarak ise yeni bilgi yaratımı, bilgiye erişim ve güven unsurları üzerinden yeni bir boyut kazanmaktadır.

Sosyal sermayesi yüksek olan ve merkezde konumlanan aktörlerde yeniliklere ve gelişmelere ulaşma durumunda sosyal sermayenin gücünü içeren sorular sorulduğunda, ağırlıklı olarak sosyal sermayenin gücü üzerinden cevaplar alınmıştır.

“Biz eğer pazarlama ve iletişim gibi durumlardan ziyade sadece teknik bir firma olsaydık ya da benim konumum sadece bir teknik eleman olsaydı evet sosyal çevremden ziyade kişisel eğitim ve donanımlarım ön planda derdim. Ama eğer ben yönetici isem sosyal çevrem geniş olması teknik becerilerden bazen daha önemli.

Ben mühendis olmasam bile edindiğim network sayesinde yeniliklerden haberdar olup, gelişmelere ulaşabilirim. Böylece ekip olarak değişikliklere ulaşabiliriz. Yeniliklere ulaşmak için sadece ar-ge ekibi değil bende kendi networkumu kullanırım” (Yüksek sosyal sermaye, aktör 1).

Önerme 3: Bazı bilişim sektörü aktörlerinin sosyal ağ bağlantılarında, merkeze yakın konumda bulunan ve sosyal sermayesi yüksek olan aktörler için yeniliklere ulaşma ve gelişmelerden haberdar olma durumlarında hem içsel hem de dışsal anlamda sosyal sermaye etkili olmaktadır.

Sahip olunan sosyal sermaye sadece yenilikler açısından değil aynı zamanda değişim ve gelişim konularında da etkilidir. Bilişim sektörünün hızlı değişen olgusu göz önünde bulundurulduğunda sadece beşeri sermayesi ile değil sahip olunan network sayesinde yeni bilgi erişimi ve farklılıklar yani bir anlamda gündem takip edilmektedir.

Aynı sektörde yer alma ve sosyal çevre ilişkileri açısından güven ise çok farklı boyutlar kazanmaktadır. Güven Coleman (1988) ve Putnam (1995)'in bahsettiği üzere sosyal ilişkiler açısından önemli bir konumda yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan bilişim sektörü yöneticileri açısından da güven en çok karşılaşılan kavram olmuştur. Güven kavramı hem sosyal sermaye hem de beşeri sermaye açısından sıklıkla kullanılmış ve araştırma kapsamındaki sorunsallar aktörler tarafından bu bağlamda açıklanmaya çalışılmıştır.

“Ben kendi kararımı kendim veririm, evet ama bazen de ben kendime güvenmiyorum. Mesela bir konu oluyor ve kendimi yeterli hissetmiyorum. İşte o zaman güvendiğim insanlara danışmam lazım” (Düşük sosyal sermaye, aktör 4)

“Sosyal çevrenin yani networkun önemindense ben kişiye önem veririm. Yani hazır bir sosyal çevredense, ihtiyaç durumunda sosyal çevre edinebilme kabiliyeti benim için önemli. Bu da kişiye bağlı bir durum. Ne kadar güvenebilecek insan tanıyor. Bu önemli bir durum” (Düşük sosyal sermaye, aktör 5).

Yukarıda bahsedildiği üzere güven kavramı ve sosyal çevre ilişkisi merkezde olma ve kenarda olma konularına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Aktör 5'in bahsettiği üzere düşük sermayeye sahip bir aktörün hali hazırda güven duyulan network yerine zayıf bağların gücü bu çalışma kapsamında bir istisna niteliği taşımaktadır. Yukarıda bahsedilen aktör dışında diğer aktörlerden hiçbiri zayıf bağların gücüne (Granovetter, 1985) değinmemiştir. Sosyal konuları üzerinden ve aynı sektörde yer almaları nedeniyle güven vurgusu yaparak Coleman (1988)'in desteklediği üzere güven kavramının önemine vurgu yapmışlardır. Hatta güven kavramı için aynı sektörde yer alıp rakip olma durumunda bile önemli olduğunu vurgulayan aktörler bulunmaktadır.

“Güven çok önemli. Güven olmayan bir yerde huzur olamaz zaten. Huzur olmazsa ben çalışmam. Rakip bile olsak onları tanıyorum, kişisel olarak güveniyorum” (Yüksek sosyal sermaye, aktör 2).

“Bizde zaten herkes birbirini tanır. Şuanda piyasadaki bir çok yönetici zaten bizim firmamızdan çıktı. Sonuçta bir yerden hepimiz (şirket adı) kültürü aldık. O yüzden kendi sektörüm için konuşunca evet ben herkese rakibime bile güveniyorum. Çünkü hepimiz (şirket adı) çalışanları olduk. Rekabet bir yana güven bir yana...” (Yüksek sosyal sermaye, aktör 3).

Önerme 4 : Sosyal sermaye ve beşeri sermaye açısından değerlendirildiğinde güven önemli bir kavramdır. Bazı yöneticilerin karar verme davranışları üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Hem yüksek hem de düşük sosyal sermaye sahibi bazı aktörlerde, güven danışılması gereken durumlarda önemli yer teşkil etmekte ve kararlarını etkilemektedir.

Bu bağlamda ister düşük sosyal sermayeye sahip olunsun ister yüksek, bilişim sektöründe önde gelen yöneticiler ile yapılan çalışmada karar verme davranışı açısından güven önemli ve merkezde bir konumda yer almaktadır. Çünkü aktörler açısından değerlendirildiğinde güven olmayan durumlarda sosyal sermaye boyutu zarar görmekte ve azalmaktadır. Bu durumda Coleman (1988) ve Putnam (2001)'in işaret ettiği üzere aynı ağ düzeneği içerisinde

yer alan aktörler arasındaki güvenin sosyal sermayeyi kuvvetlendirme açısından önemine işaret edilmektedir.

Güven faktörünün önemli bir noktada konumlanması, mikro ve mezo ilişkiler kadar, makro düzeyde de sosyal bağlar için önemlidir. Yapılan görüşmelerde daha çok makro seviyede sosyal bağlara önem veren aktörler, bu ilişkiler için güvenin ve karşılıklı iletişimin önemine vurgu yapmaktadır. Devlet, kurum ve kuruluşları ile makro seviyede iş yapan aktörler için mezo ve mikro sosyal sermaye kadar (hatta bazıları için daha fazlasıyla), makro sosyal sermayenin de önemi bulunmaktadır. Mezo seviyede aynı sektör içinde yer alan yönetici aktörler arasında güven önemli bir konumdur. Bu durum bazı aktörler tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Aslında hepimiz aynı yerde bulunuyoruz. Ben A firmasındayım sen B. Ama sonuçta biz rakip bile olsak aynı konumdayız, aşağı yukarı bilgilerimiz bile aynı. Rakibim bile olsa ben burada herkese güvenirim. Zaten koltuğumu benden alacaksa ne yapar eder alır, engel olamazsın” (Yüksek sosyal sermaye, aktör 4).

Ayrıca ister yüksek sosyal sermaye, isterse düşük sosyal sermaye sahibi olsun, aktörler için makro seviyede ilişkinin önemi çok fazla değişmemektedir. Bir başka deyişle hem yüksek hem de düşük sosyal sermaye aktörleri için makro seviyede ilişkiler, Türkiye bilişim sektörü yöneticileri açısından önemli bir yere sahiptir. Aktörler karar verirken makro seviyedeki networklerine daha fazla öncelik ve önem vermektedirler.

“Doğru ilişkileri yaratabilmek için kimi tanıdığın çok önemli. Aynı sektörde olmasak bile bazen devlet ile ilişkiler açısından network açısından arkadaşlık kurulması önemli. Devlette tanıdık durumu var mesela, o zaman onun düşüncelerine öncelik veririm. Sonuçta burası bir iş dünyası. Yarın bir gün ne olur belli olmaz...” (Düşük sosyal sermaye, aktör 6).

Önerme 5: Türkiye’de mikro, mezo ve makro boyutları ile bazı sosyal sermaye ilişkileri değerlendirildiğinde, ilgili aktörlerin sosyal ve beşeri sermayelerinden bağımsız olarak

makro boyutta sosyal ilişkilerin, yöneticilerin karar verme davranışları üzerinde daha fazla etki gücüne sahip olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki önermede de ifade edildiği üzere, yapılan çalışmada aktörlerin sosyal ve beşeri sermaye ilişkilerinden bağımsız olarak makro düzeyde ilişkiler söz konusu olduğunda, güven en önemli ve en merkezi noktadadır. Yapılan çalışmada görülmüştür ki, makro sosyal ilişkiler güven merkezinde olduğu için aktörler karar verme davranışlarında kendi beşeri sermayelerindense, ilgili makro ilişkileri doğrultusunda karar vermektedirler.

“Karar verilmesi gerekiyorsa ve önemli konularda hem dikey hem de yatay bilgileri değerlendiririm. Genel temayül, trendler vb. şekilde görüş almaya çalışırım. Ama en çok hangisi önemli duruyor dersen, makroyu yani devlet ilişkilerini öne koyarım”
(Yüksek sosyal sermaye, aktör 9).

Son olarak çalışmada dikkat edilen bir diğer nokta ise, yatay ve dikey ilişkiler çerçevesinden sosyal ve beşeri sermaye olgusudur. Aktörler karar verme noktasında yatay ve dikey sosyal sermaye ilişki tercihlerinde farklılıklar göstermektedir. Şirket içini ilgilendiren, yönetsel – operasyonel nitelikteki sorunlar için, daha çok sorunların çözümünü içsel sosyal sermaye kaynaklarını kullanarak çözmeyi tercih eden aktörler için, karar verme noktasında dikey ilişkiler önceliklidir. Sosyal sermayesi yüksek olan aktör şirket içi yaşanan sorun durumlarında veya karar verme noktasında kendisinden bir sonraki seviyedeki pozisyona sahip yönetici ile karar vermektedir. Ayrıca bazı şirketlerde bütün ast ve üst pozisyondaki yöneticilerin katılımıyla gerçekleşen ve karar verme noktasında beyin fırtınası niteliğinde tartışmaların yaşandığı toplantılar aracılığı ile nihai karar verilmektedir.

Ancak sosyal sermaye açısından daha zayıf olan aktör, kurumsal – stratejik konumdaki sorunların çözümünde ve nihai karar verme noktasında daha çok yatay sosyal ilişkilerini tercih ederek karar vermektedir.

Önerme 6: Türkiye’de bilişim sektörü yöneticilerinin sorun çözümünde nihai karar verme davranışları sorunun türüne göre farklılık göstermektedir. Yüksek sosyal sermayeye sahip

bazı aktörlerde, karşılaşılan yönetsel- operasyonel sorun çözümü ve karar verme durumunda dikey sosyal ilişkiler etkinken; düşük sosyal sermayesi olan bazı aktörler için ise beşeri sermaye etkindir. Kriz anlarında ise, anlık ve hızlı karar verme durumlarında hem yüksek hem de düşük sosyal sermayeye sahip aktörler için beşeri sermaye etkindir.

Ancak bu durum kurumsal – stratejik ve yönetsel operasyonel sorunlar söz konusu olduğunda aktörlerin içsel – dışsal ve yatay- dikey ilişki tercihlerine göre karar verme davranışları farklılaşmaktadır.

Önerme 7: Kurumsal – stratejik sorunlar ile ilgili karar verme davranışında düşük sosyal sermayeye sahip bazı aktörler için daha çok kurum içinde bulunan dikey-içsel sosyal ilişkiler tercih iken, yüksek sosyal sermayeye sahip bazı aktörler için daha çok kurum dışında ve yatay - dışsal pozisyondaki sosyal sermayeleri ve güven faktörü, karar verme davranışında tercih sebebidir.

Yapılan araştırma sonucunda, derinlemesine mülakatlar ve elde edilen veriler ile belirlenen önermeler, yöneticilerin farklı durumlarda farklı karar verme süreçleri izlediklerini göstermiştir. Sosyal sermayesi yüksek olan aktörler karşılaştıkları sorunlarda kendi sosyal sermayelerine öncelik verirken, düşük sosyal sermayeli aktörler ise farklı yollar izlemiştir. Ayrıca sosyal sermayesi yüksek aktörler, kurumun tamamını etkileyecek kurumsal stratejik kararlarda yine kendi sosyal sermayelerini kullanırken, yönetsel karar durumlarında beşeri sermayelerini öne çıkarmışlardır. Düşük sosyal sermayeli aktörler için bu iki durum koşulunda da öncelik, sahip oldukları beşeri sermayeleri olmuştur. Yeniliklere ve farklı durumlara ulaşmada ise, içinde buldukları sektörde merkezde yer alan sosyal sermayesi yüksek aktörler hem içsel hem de dışsal sosyal sermayelerini kullanarak yeniliklere ulaşmaktadır. Ancak farklılıklara rağmen hem düşük sosyal sermayeli hem de yüksek sosyal sermayeli aktörler için güven çok önemlidir ve iletişim bağlarının merkezinde yer almaktadır. Önerme 5'de yer aldığı üzere karar verme davranışlarıyla ilişki boyutları açısından değerlendirildiğinde ise, makro boyutta sosyal ilişkilerin, yöneticilerin karar verme davranışları üzerinde daha fazla etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bir başka karar verme davranışları ve ilişki boyutları değerlendirmesinde ise, yüksek sosyal sermayeli aktörlerin

yönetmel anlamda nihai karar verme davranışlarında daha çok dikey sosyal ilişkileri tercih ettikleri; ancak kriz anlarında hem düşük hem yüksek sermayeli aktörler kendi beşeri sermayeleri doğrultusunda karar verdikleri belirlenmiştir. Son olarak ise önerme 7'de belirtildiği üzere kurumsal karar verme durumlarında yüksek ve düşük sosyal sermayeli aktörler kurum içi ve kurum dışı önem verilmesi açısından karar verme sürecinde farklılıklar göstermiştir.



BÖLÜM 5

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

5.1. Bulguların Tartışılması ve Değerlendirme

Bilişim sektöründe yer alan ve 'Bilişim 500' verileri dikkate alınarak belirlenen, yer aldıkları ağ düzeneğinde sosyal sermayesi en düşük ve en yüksek toplamda 16 aktör ile yapılan beşeri ve sosyal sermayenin karar verme davranışları üzerine etkisinin incelendiği çalışmada, temel olarak aktörlerin hepsinde güvenin önemli bir noktada olduğu saptanmıştır. Sadece mikro, mezo değil aynı zamanda makro ilişkiler boyutunda da güven, sosyal ilişkiler bütünlüğünde aktörün karar verme noktasında önemli bir yere sahiptir. Sorunların operasyonel – yönetsel ve kurumsal – stratejik olarak sınıflandırıldığı bu çalışmada, kriz anı, kararın etki gücü, kararın etki alanı, bilgiye erişim, sınırlı seçenekler, tecrübe ve güven kodlamaları üzerinden değerlendirildiğinde sorun türü, karar çerçevesi ve sosyal ağ konumlarına göre aktörlerin karar verme davranışları farklılaşmaktadır.

Sosyal ve beşeri sermayenin etkileri fark gözetmeksizin güvenin ortak bir paydada yer aldığı bilişim sektörü yöneticileri için, mezo ve makro seviye ilişkilerde değişmektedir. Yapılan çalışmaya göre, ilişkilerin daha çok resmi ve kurumsal bir boyutta yer aldığı makro seviye, güven konusundaki hassasiyet ve kararın etki gücü önem kazanmaktadır. Ancak mezo ilişkilerde güven unsuru ancak bir akıl süzgecinden geçirildikten sonra değerlendirilmeye alınmaktadır. Bir başka deyişle, yöneticilerin karar verme davranışları üzerinde mezo sosyal ilişkiler incelendiğinde, öncelikle sosyal ilişkilerin değerlendirilmesinde olduğu, daha sonra

ise bu ilişkilerden gelen verilerin kişisel deneyim ve tecrübeler ile yoğurularak karar verme davranışında buldukları gözlenmiştir.

Operasyonel ve yönetsel ile kurumsal ve stratejik olmak üzere çerçevelenen sorun türlerine göre aktörler yatay ve dikey sosyal ilişkilerini tercih noktasında farklılık göstermektedirler. Operasyonel – yönetsel kararlarda daha çok içsel ve dikey sosyal ilişkiler tercih edilirken, kurumsal – stratejik kararlarda aktörün yer aldığı ağ düzeneğinde merkeze olan konumuna göre farklılıklar gözlenmiştir. Yaşanan kriz anlarında ve sınırlı seçenek durumlarında ise aktörler kendi deneyim ve tecrübelerinden yararlanarak daha çok beşeri sermaye boyutlarında karar vermeyi tercih etmektedir.

Granovetter (1973)'in vurguladığı zayıf bağların gücü teorisi bu çalışmada sadece sınırlı durumlarda gözlemlenmiştir. Sektörel olarak hızlı bilgi akışına bağımlı olsa bile bilişim sektörü yöneticileri için Coleman (1988) ve Putnam (1995)'in güvene dayalı sosyal sermaye söylemlerinin kabul gördüğünü belirtilebilir. Bilişim sektörü yöneticilerinin karar verme davranışları incelendiğinde güven çok etkin ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aktörler aynı sektörde yer almalarının, ilişkilerinin güçlü ve kapalı olmasını sağladıklarına değinerek, rakip olma durumunda bile karşılıklı güvenin önemini vurgulamışlardır. Ama buna rağmen zayıf bağların etkin olduğu durumlar da mevcuttur. Özellikle sosyal sermayesi yüksek olan yöneticiler stratejik – kurumsal programlanmış kararlar alırken hem dışsal hem de içsel zayıf bağlarını kullanmaktadırlar. Yenilikçi bilgilere erişim söz konusu olduğunda bu bağların işe yaradığını belirtmişlerdir. Erişilen bilgi ise, beşeri sermaye süzgecinden geçirilerek değerlendirilir veya beşeri sermaye ediniminde kullanılır. Shultz ve Bourdieu'nun belirttiği üzere sosyal sermayenin anlaşılması açısından bireye yönelik sosyalleşme ve diğer aktörler ile karşılaşma temelinde yoğun bir yatırım gerekmektedir. Sahip olunan bilgi, beceri ve niteliklerin değer yaratması için özellikle sosyal bir süreçte başkaları ile iletişimde olunması gerekmektedir. Bu minvalde sosyal sermayesi yüksek bazı aktörlerin, yatırımlarını bilinçli olarak yaptıkları ve sosyal sermayelerini yüksek tutmak için emek ve çaba harcadıkları nitel araştırma kapsamında tespit edilmiştir.

Sorun türlerinin programlanmış ve programlanmamış, karar çerçevesinin yönetsel – operasyonel ile kurumsal – stratejik olmak üzere ayrıştığı ve aktörlerin sosyal ağ konularına göre merkezde veya kenarda olma durumlarının kategorileştirilerek incelendiği bu çalışmada, aktörlerin beşeri sermaye ve sosyal sermaye durumlarına göre karar verme davranışları bahsedilen kategoriler altında farklılaşmaktadır.

Sorun türlerine göre farklı sosyal sermayeye sahip yöneticilerin kararlarında sosyal sermayelerinin ve beşeri sermayelerinin etkileri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 16. Bulguların Özet Gösterimi (Karar-Aktör)

	Yüksek Sosyal Sermayeli Aktör	Düşük Sosyal Sermayeli Aktör
Programlanmamış Sorun	Sosyal sermaye etkin	Beşeri sermaye etkin
Kurumsal Stratejik Kararlar	Sosyal sermaye etkin Yatay ve dışsal sosyal sermaye	Beşeri sermaye etkin Dikey ve içsel sosyal sermaye
Yönetsel Operasyonel Kararlar	İçsel sosyal sermaye Beşeri sermaye Dikey sosyal sermaye	Beşeri sermaye etkin
Yeniliklere Ulaşma	İçsel ve dışsal sosyal sermaye	
Güven	Önemli	Önemli
Makro Sosyal Sermaye Etkisi	Yüksek ve baskın	Yüksek ve baskın
Kriz Anı	Beşeri sermaye etkin	Beşeri sermaye etkin

Tabloya göre, araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilerden yüksek sosyal sermayeli olanların, programlanmamış sorun türlerinde sosyal sermayelerine güvenerek karar aldıkları görülmektedir. Simon (1979)'a göre, rutin olmayan sorunların çözümü için en tatmin edici (satisficing) kararın verilmesi önemlidir. Bunun arkasında en etkili karara ulaşmada tüm seçeneklere erişebilmenin mümkün olmaması yatmaktadır. Programlanmamış kararların genel olarak bir anda ortaya çıkması ve beklenmeyen sorunlar olarak gündeme gelmesi, kararın hızlı alınmasını gerektirir (Schermerhorn, 1989). Delbecq (1967) ise çözüm alternatiflerine sınırlı süre içerisinde ulaşamaması nedeniyle kararın etkileyeceği aktörler

açısından kararın, genel mutabakat kapsamında uygulanması yani farklı değer ve anlayışlara sahip kişilerin tartışarak verdiği kararlar en etkin yöntem olarak düşünülmektedir. Bu noktada etkin mutabakatın sağlanması, karar alıcının sosyal ilişkilerini kullanarak ve sosyal ilişkilerine güvenerek alınan kararın kolaylaşması beklenmektedir. Sonuç olarak, sosyal sermayesi yüksek yöneticilerle yapılan görüşmelerle elde edilen verilerin, literatürle paralellik taşıdığı görülmektedir. Rutin olmayan ve yaratıcı çözümler gerektiren, programlanmamış sorunlarla karşılaşıldığında, hızlı ve etkin karar verme söz konusu olduğundan, düşük sosyal sermayeli aktörlerin sahip oldukları beşeri sermayelerinden yola çıkarak karar verdikleri görülmüştür. Yüksek sosyal sermayeye sahip aktörlerin aksine, düşük sosyal sermayeli aktörler için hızlı, etkin ve Simon (1979)'un ifade ettiği şekilde doyurucu kararlara, kendi tecrübe, deneyim ve birikimleri ile ulaştıkları; bu durumun Nutt (1979)'un da bahsetmiş olduğu karar vericinin bireysel tecrübeleriyle ilintili oluşuna paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, Nutt (1979) ve Simon (1979)'un araştırmalarında yer alan sonuçlarla paralellik gösterecek şekilde, bu çalışmada da düşük sosyal sermayeli aktörlerin karar verme davranışlarında rutin olmayan ve programlanmamış sorunlarla karşılaşıldığında, sahip oldukları bireysel tecrübe ve deneyimlerine öncelik verdikleri gözlenmiştir.

Eren (1979) ve Koçel (2002)'in işletmelerde karşılaşılan karar ortamlarını; belirsizlik, risk, yönetim düzeyi ve etkinlik açısından değerlendirmeleri sonucunda yaptıkları kurumsal – stratejik ve yönetsel – operasyonel karar türlerine bakıldığında, sosyal sermaye tercihleri aktörler açısından farklılıklar göstermektedir. Kurumsal – stratejik kararlarda sosyal sermayesi yüksek aktörler, sahip oldukları sosyal sermayelerini kullanmayı tercih ederlerken; yapılan ağ analizinde merkezden uzakta yer alan ve sosyal sermayesi düşük aktörler sahip oldukları beşeri sermayelerini kullanmayı tercih etmişlerdir. Literatür araştırmaları sonucunda çeşitli karar ortamlarında sosyal sermaye ve beşeri sermaye kullanım tercihlerine ait verilere rastlanmaması nedeniyle, araştırma sonucunda elde edilen bulguların literatür ile tartışılması mümkün olmamaktadır. Ancak hem araştırma esnasında karşılaşılan durumlarda hem de kişisel deneyim ve tecrübelerle, yüksek sosyal sermayeli aktörlerin kurumsal – stratejik kararlarında daha çok sahip oldukları sosyal sermayelerini kullandıkları bizzat gözlenmiştir. Kurumsal – stratejik kararlarda kullanılan sosyal sermaye

boyutu ve yönü açısından bakıldığında ise, literatürde rastlanmayan veriler görülmektedir. Kim ve Conella (2008)'in yapmış olduğu içsel ve dışsal sosyal sermaye tanımlarından yola çıkarak, sosyal sermayesi yüksek aktörler, kurumsal – stratejik kararlarında dışsal sosyal sermayelerinden; düşük sosyal sermaye sahibi aktörler ise daha çok içsel sosyal sermayelerinden faydalanmaktadır. Ayrıca Woolcock ve Narayan (1979) için sahip olunan sosyal sermayenin aynı topluluk içinde benzer konuma ve güce sahip kişiler arasındaki bağları ifade eden yatay sosyal sermaye ve farklı hiyerarşilerden kişiler arasında bulunan dikey sosyal sermayeyi; karar verme noktasında yüksek ve düşük sosyal sermayeli aktörler için sorguladığımızda, yüksek sosyal sermayeli aktörlerin daha çok yakın ilişkilere dayanan ve dayanışma derecesi yüksek olan yatay sosyal sermaye tercih ettikleri, ama kurumsal – stratejik kararlar söz konusu olduğunda düşük sosyal sermayeli aktörler için dikey sosyal sermaye kullanımının yaygın olduğu görülmüştür.

Bir başka karar boyutu olan yönetsel – operasyonel karar türlerinde ise hem sosyal sermayesi yüksek hem de sosyal sermayesi düşük olan aktörlerin Bourdieu (1983)'un ifade ettiği gibi kişisel deneyim ve tecrübelerden yola çıkarak beşeri sermaye kullanımının yaygın olduğu belirlenmiştir. Kurumsal – stratejik karar türünde karşılaşıldığı gibi literatürde bu bağlamda sonuçlara rastlanmaması nedeniyle sadece araştırma esnasında ve görüşmelerde gözlenen davranışlarla paralellik taşıdığı söylenebilir. Beşeri sermaye tercihlerinin yanı sıra karara ilişkin sosyal sermaye etkileri sorulduğunda; yüksek sosyal sermayeli aktörler içsel ve dikey sosyal sermayelerini kullanmayı tercih ettiklerini belirtirlerken; aynı soru düşük sosyal sermayeli aktörlere sorulduğunda yanıt tercihlerin tamamen beşeri sermaye odaklı olduğunu göstermiştir. Bu durum, düşük sosyal sermayeli aktörlerin, yönetsel – stratejik kararlar alınırken tamamen sahip oldukları beşeri sermayeleri çerçevesinde karar verdikleri ve sosyal sermayelerini hiçbir yönde tercih etmedikleri yorumunun yapılmasına imkan vermektedir.

Araştırmanın problemlerinde yer alan bir başka sorgulama alanı ise, yeniliklere ulaşma, kriz anı ve güven ilişkisi ile makro boyutta etkilerdir. Yeniliklere ulaşma ve bilgiye hızlı erişim Adler ve Kwon (2002)'un da ifade ettiği gibi karar verme ve sosyal sermaye tartışmalarında önemli bir araştırma boyutudur. Bu çalışmada da yeniliklere ulaşma açısından aktörlere sorulan sorularda; yüksek sosyal sermayeli aktörler içsel ve dışsal sosyal sermayelerini

kullanarak tercih yaptıklarını ve karar aldıklarını belirtirken; aynı sorular düşük sosyal sermayeli aktörlere iletildiğinde anlamlı bir bütünlük sağlanamamıştır. Bu durum sosyal sermaye tercihlerinde sadece yüksek sosyal sermayeli aktörlerin yeniliklere ulaşmada sahip oldukları içsel ve dışsal sosyal sermayelerini kullandıklarını göstermektedir. Literatürde karşılaşılan sonuçlarla paralellik taşıyarak, Adler ve Kwon (2002)'un da belirttiği gibi yeniliklere ulaşma ve bilgiye hızlı erişim açısından sosyal sermaye sahipliğinin önemli olduğu söylenebilir. Ancak sosyal sermayesi düşük olan aktörlerin yeniliklere ulaşma ve bilgiye hızlı erişim açısından değerlendirmelerinde ne bu çalışmada ne de literatürde anlamlı sonuçlara rastlanmamıştır.

Putnam (1993) ve Fukuyama (1995) sosyal sermaye literatüründe güven kavramının önemini gösteren önemli araştırmacılarıdır. Çalışma kapsamında sosyal sermayesi yüksek ve düşük aktörlere güven kavramının, verilen kararlardaki yeri sorulduğunda hem yüksek hem de düşük sosyal sermayeli aktörler güvenin sağladığı imkanlardan bahsederek, güvenin önemini vurgulamışlardır. Bu durum bizlere Sargut (2006) ve Özen ve Aslan (2006)'ın gerçekleştirdikleri Türk toplumunda güvene dayalı ilişkilerin hüküm sürdüğü iddiasını, bu çalışmada da aynı yönde sonuçlarla doğrulamaktadır.

Sosyal sermaye çalışmalarında devlet ve yetkili otoritelerin yer aldığı makro etki araştırmalarına benzer şekilde bu çalışmada da sosyal sermayesi hem düşük hem de yüksek olan aktörler için makro anlamda sosyal sermaye anlamlı sonuçlar göstermektedir. Başak ve Öztaş' (2010)'ın yaptıkları çalışmaya benzer şekilde, bu çalışmada da makro boyutta sosyal ilişkilerin hem düşük sosyal sermayeli hem de yüksek sosyal sermayeli aktörler için önemli bir yer kapladığını belirtmek mümkündür.

Son olarak araştırma kapsamında kriz anlarında karar verme davranışları sorgulandığında hem düşük sosyal sermayeli hem de yüksek sosyal sermayeli aktörler sahip oldukları beşeri sermayelerinden yola çıkarak karar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum Nutt (1979)'un yapmış olduğu çalışmayla benzerlik göstererek, karar stilinin karar vericinin bireysel tecrübeleriyle doğrulanmış olduğunu doğrular niteliktedir.

Benzer şekilde sorun türlerine göre sosyal sermaye tercihleri ile beşeri sermaye tercihlerinin hangi yöneticiler açısından tercih edildiği de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 17. Bulguların Özet Gösterimi (Karar-Sermaye Türü)

	Sosyal Sermaye Tercih	Beşeri Sermaye Tercih
Programlanmamış Sorun	Sosyal sermayesi yüksek	Sosyal sermayesi düşük
Kurumsal Stratejik Karar	Sosyal sermayesi yüksek Yatay - dışsal sosyal sermaye	Sosyal sermayesi düşük Dikey - içsel sosyal sermaye
Yönetimsel Operasyonel Karar	Sosyal sermaye yüksek İçsel sosyal sermaye Dikey sosyal sermaye	Sosyal sermayesi düşük Sosyal sermaye yüksek
Yeniliklere Ulaşma	Sosyal sermayesi yüksek İçsel ve dışsal sosyal sermaye	
Güven	Önemli	Önemli
Makro Etki	Sosyal sermaye yüksek ve düşük için Yüksek ve baskın	-
Kriz Anı	-	Sosyal sermayesi yüksek Sosyal sermaye düşük

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bilişim sektöründe yönetim kadrosuna, yöneticilerin öz geçmişlerine ve bağlantılı olduğu isimlere ulaşmada yaşanan sıkıntılar ve bu bağlamda sadece LinkedIn isimli sitenin istenilen cevapları sağlayabilmesi, araştırmada yaşanan bir sınırlılık olmuştur. Ayrıca önde gelen firmaların yöneticilerinin bağlantılarının incelenmesi esnasında yaşanan erişime kapalılık, bilgi noksanlığı gibi sıkıntılar ise araştırma için diğer sınırlılıkları oluşturmuştur.

Seçilen yöneticilerin sosyal ağlarını sosyal medya kullanımına göre tesis etmek ve sosyal medyayı kullanmayan yöneticilerin bu kapsamda ele alınamaması araştırmanın diğer bir kısıtı olarak karşımıza çıkmıştır. Buna rağmen, tercih edilen araştırma yöntemi, sosyal medya kullanımının hızlı değişen bilgiye erişimi açısından zamanı kısıtlı yöneticiler için

önemli bir zayıf bağ oluşturma alanı olması; aynı zamanda bu platformda oluşturulan ilişkinin fiziksel olarak bir araya gelmeye göre daha yüksek sıklık taşınması sebebiyle araştırmanın güvenilirliği açısından önemli bir dayanak olmuştur.

5.3. Sonuç

Karar verme yönetimin kendisini oluşturan önemli bir unsurdur. Bu sebeple kararı etkileyen faktörler yönetim bilimlerinde uzun zamandır tartışılmaktadır. Sahip olunan sosyal ilişkiler; gücü, yönü ve boyutları açısından karar verme davranışında beşeri sermaye ile birlikte önemli bir role sahiptir. Yöneticilerin sosyal ve beşeri birikimleri kararın şekillenmesinde farklı durumlarda kullanılabilir ve bu kullanım sayesinde etkin karara ulaşmaları kolaylaştırmaktadır.

Yapılan bu çalışma ile bilişim sektöründe yer alan yöneticilerin buldukları ağ düzeneğindeki konumları belirlenmiş ve bu konumlarına göre merkezde ve merkezin dışında olma durumları incelenmiştir. Nicel olarak yapılan analiz sonrası konumlarına göre 16 aktör seçilmiştir. Belirlenen aktörler ile daha sonra nitel araştırma yöntemi ile karar verme davranışları üzerinden yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Belirlenen isimler ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile birebir görüşülerek yapılan çalışmada içerik analizi yardımıyla aktörlerin söylemleri önce kodlanmıştır. Ardından da ortak kodlar aynı kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Ortaya çıkan bulgular ile araştırmanın kuramsal çerçeve modeli ile uyumu belirtilmiş ve elde edilen kazanımlar, belirlenen 7 önerme doğrultusunda açıklanmıştır.

Merkezde bulunan yüksek sermayeli aktörler ile merkezden uzakta konumlanan düşük sosyal sermayeli aktörler, karar verme sürecinde yer alan 5 kategori düşünüldüğünde farklı eylemlerde karar vermektedir. Karar verme durumunun yaşandığı kriz anı, sınırlı seçenekler, bilgiye erişim, etki gücü ve etki alanı düşünüldüğünde aktörler sahip oldukları sermaye biçimlerine göre farklı yöntemler üzerinden karar vermektedir.

Merkezde ve merkezden uzakta yani ağ düzeneğinde kenar konumda yoğunlaşan aktörlerin ağ düzeneği içerisinde buldukları yerlere göre sosyal sermaye ve beşeri sermaye

özellikleri incelendiğinde; merkeze yakın veya merkezde bulunan sosyal sermayesi yüksek olan aktörlerin karar verme davranışları üzerinde, içinde buldukları sosyal ilişkilerin önceliği gözlenmiştir. Özellikle devlet gibi makro boyuttaki ilişki türlerinde sosyal sermaye ilişkileri, beşeri sermaye ilişkisine oranla karar verme davranışlarına etki etmektedir. Ancak merkezden uzakta ve kenar konumda bulunan sosyal sermayesi daha düşük aktörler için karar verme davranışlarında sahip oldukları beşeri sermayeleri daha öncelikli olarak yer almaktadır. Lin (1999)'in bahsettiği mikro, mezo ve makro ilişki düzeylerinde sosyal sermaye ve beşeri sermaye etkilerinde, aktörlerin bu ilişki düzeyleri üzerinde karar verme davranışları farklılaşmaktadır.

Ayrıca kriz anı, sınırlı seçenekler ve sorun olarak nitelendirilen hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, sosyal sermayesi yüksek veya düşük olsa da aktörler kendi beşeri sermayelerine göre daha hızlı karar alabildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak hızlı karar dışında yaşanan kriz anları ve sınırlı seçenek durumlarında aktörler sosyal sermaye ve beşeri sermaye durumlarına göre farklı nitelikte karar verme davranışı sergilemektedirler.

Yüksek sosyal sermayeye sahip ve merkeze yakın konumda bulunan aktörler daha çok sahip oldukları sosyal sermaye çerçevesinde karar verip, sorun çözümünü tercih ederken; merkezden uzakta konumlanan ve beşeri sermayeleri daha yüksek olan aktörler karar verme noktasında sahip oldukları tecrübe ve kendi beşeri sermayelerinden yararlanmaktadır.

Kuramsal çerçeve resminde de gösterildiği üzere programlanmamış sorunlarda sosyal sermayesi yüksek aktörler, sahip oldukları sosyal bağları kullanmayı tercih ederken; düşük sosyal sermayeye sahip olan ve merkezden uzakta konumlanan aktörler kendi beşeri sermayelerini öncelemektedir. Ayrıca belirsizliğin ve risk durumlarının yüksek olduğu kurumsal stratejik kararlar esnasında sosyal sermayesi yüksek aktörler kendi sosyal sermayelerini kullanırken, operasyonel yönetsel karar alma durumlarında sahip oldukları beşeri sermayelerini kullanmaktadırlar. Bu durum düşük sosyal sermayeli aktörler için ise, hem kurumsal stratejik hem operasyonel yönetsel karar alma durumlarında beşeri sermaye kullanma şeklinde kendini göstermiştir. Yeniliklere ulaşma, sınırlı seçenekler ve bilgiye ulaşma bağlamında incelendiğinde ise, kuramsal modelde gösterildiği üzere merkezde veya

merkeze yakın konumda yer alan sosyal sermayesi yüksek aktörler için ulaşım ve erişim içsel ve dışsal sosyal sermaye aracılığıyla gerçekleşmektedir. Karar verme boyutları mikro, mezo ve makro ölçeklerinde incelendiğinde ise ilgili aktörlerin sosyal ve beşeri sermayelerinden bağımsız olarak makro boyutta sosyal ilişkilerin, yöneticilerde karar verme davranışında daha etkin olduğu gözlenmiştir. Hem kuramsal model hem de belirlenen önermeler doğrultusunda elde edilen son veri ise, hem merkezde yer alan yüksek sosyal sermayeli aktörler, hem de kenarda bulunan düşük sosyal sermayeli aktörler için güven, her türlü karar verme davranışı ve süreci içinde en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma karar verme davranışları ve sosyal – beşeri sermaye tartışmalarında yer alan nicel çalışmaları destekleyebilecek ve derinlerde yatan nedenlerin daha iyi anlaşılmasına fırsat verebileceği düşünülerek gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yapılan nitel çalışma ile karar verme tercihlerinde beşeri ve sosyal sermayenin etkisini yazın açısından geliştirmeyi ve eksiklikleri gidermeyi amaçlamaktadır. Çalışma; yöneticilerin bakış açılarını anlamaya yönelik geçerliliği arttıran veri toplama olanağı sunarken; sosyal – beşeri sermaye sahiplik seviyelerine göre merkezde ve uçlarda yer alan yöneticilerle yapılan analiz ile ekonomik hayattaki sosyal ilişkilerin, karar davranışına etkisinin daha iyi anlaşılmasına imkan vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects For A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Akdere. M. (2005). Social Capital Theory and Implications For Human Resource Development. *Singapore Management Review*, 27(2),1.
- Ateş, H. (1989). *Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, M. A. (2011). *Toplumsal İlişkilerin Sosyal Sermaye Değeri: Topluluk Duygusu ve Sosyal Sermaye Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Baker, W. E. (1990). Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*, 589-625.
- Başak, S. ve Öztaş, N. (2010). Güven Ağ Bağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-30.
- Baskak, B. ve Öneş, U. (2010). Sosyal Sermaye ve Psikiyatri; Güven ve Karşılıklılık Üzerine. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 47, 252-259.
- Bayraç, H. N. (2003). Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1).
- Becker, G. S. (1962). Investment In Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*, 9-49.
- Becker, G. S. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference To Education*. University of Chicago Press.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*.
- Bilişim 500 – İlk Beş Yüz Bilişim Şirket Araştırması. <http://www.bilisim500.com/#>
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. (1992). *An Invitation To Reflexive Sociology*. University of Chicago press.
- Bourdieu, P. (1983). Economic Capital, Cultural Capital, Social Capital. *Soziale-Welt, Supplement, 2*, 183-198.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of The Judgement of Taste*. Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research For The Sociology of Education*. Richardson J. (Ed.). 241–258.
- Bourdieu, P. (2002). The Social Conditions of The International Circulation of Ideas. *Actes de la recherche en sciences sociales, (5)*, 3-8.
- Bueno, E., Paz Salmador, M. & Rodríguez, Ó. (2004). The Role of Social Capital In Today's Economy: Empirical Evidence and Proposal of A New Model of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital, 5(4)*, 556-574.
- Burt, R. S. (1973). The Differential Impact of Social Integration On Participation In The Diffusion of Innovations. *Social science research, 2(2)*, 125-44
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Burt, R. S. (1995). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Mass Harvard University Press
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly, 339-365*.
- Burt, R. S. (1998). The Gender of Social Capital. *Rationality and Society, 10(1)*, 5-46.
- Burt, R. S. (2001). Attachment, Decay and Social Network. *American journal of sociology, 110(2)*, 348-400.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology, 110(2)*, 349-399.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction To Social Capital*. New York: Oxford University Press, 20.
- Callon, M. (1986). *The Sociology of An Actor-Network: The Case of The Electric Vehicle. In mapping the dynamics of science and technology*. 19-34.
- Can, H., Tuncer D. ve Ayhan D.Y. (2002). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cantekin, H. M. (2014). *Türk Kuyumculuk Sektöründe Güvenin Karanlık Yüzü: Nitel Bir Değerlendirme*. (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business Press.
- Coleman J. S. (1990). *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass: Belknap.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital In The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 95-120.
- Coleman, R. ve Barrie, G. (2000). *Yöneticinin Kılavuzu: İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural*. (M. Harmancı, Çev.). Remzi Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2003). *Understanding Management*. Cengage Learning.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). The Concept of Organizational Trust: Reasons and Results. *Journal of Management and Economy*, 10(2), 139-150.
- Delbecq, A. L. (1967). The Management of Decision-Making Within The Firm: Three Strategies for Three Types of Decision-Making. *Academy of Management Journal*, 329-339
- Dey, I. (1993). Creating Categories. *Qualitative Data Analysis*, 94-112.
- Drucker, P. F. (1996). *Yönetim Uygulaması*, (E. S. Yarmalı, Çev.). İstanbul.
- Dudwick, N., Kuehnast, K., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2006). Analyzing social capital in context. *A guide to using qualitative methods and data*.
- Eren E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E. (1979). *İşletmelerde Stratejik Planlama: Teknikler ve Uygulamalar* (No. 2666). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.

- Ersöz, F. ve Kabak, M. (2010). Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 97-125.
- Freeman, L. C., Roeder, D. & Mulholland, R. R. (1979). Centrality In Social Networks: II. Experimental results. *Social networks*, 2(2), 119-141.
- Fukuyama, F. & Colby, S. (2009). What Were They Thinking? The Role of Economists In The Financial Debacle. *The American Interests*, 5(1), 18-25.
- Fukuyama, F. (1995). Social Capital and The Global Economy. *Foreign affairs*, 89-103.
- Fukuyama, F. (2001). Culture and Economic Development: Cultural Concerns. *International Encyclopedia of the social and behavioral sciences*, 3130-3134.
- Fukuyama, F. (2001). Social Capital, Civil Society and Development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. L. Cinemre (Ed.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000). Trapped In Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and The Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gerni, M. (2013). *Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu*. İstanbul: Beta yayıncılık,
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances In The Methodology of Grounded Theory*. Sociology Pr.
- Gökalp, N. (2003). Ekonomide Güven Faktörü. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 163-174.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide For Management, Business and Market Researchers*. Sage.
- Granovetter, M. (1981). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. New York: State University of New York, Department of Sociology.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Economic Institutions As Social Constructions: A Framework For Analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), 3-11.
- Granovetter, M. (2002). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *Readings in Economic Sociology*, 69-93.

- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 1360-1380.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Heffron, J. M. (2000). Beyond Community and Society: The Externalities of Social Capital Building. *In Social Capital as a Policy Resource*, 251-268.
- Himmetoğlu, B. A. (1971). *Karar Verme Yeteneğini Geliştirme*. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4).
- Kahya, C., İmamoğlu, İ. K. ve Durmaz, A. (2015). Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14.
- Kapu, H. (2008). Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1).
- Karabey, C. N., Timuroğlu, K. ve Naktiyok, A. (2009). *Stratejik Bilinç İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*. Ankara: İmaj Yayınevi,
- Karagül, M. ve DüNDAR, S. (2006). Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12).
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Aibü-İibf Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (9. Bask.). Ankara: Nobel Yayınları
- Kim, Y., & Cannella, A. A. (2008). Toward A Social Capital Theory of Director Selection. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 282-293.
- Kliksberg, B. (2000). The Role of Social and Cultural Capital In The Development Process. *Latin American Studies Center, University of Maryland, College Park*.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Koskinen, J., & Edling, C. (2012). Modelling the evolution of a bipartite network—Peer referral in interlocking directorates. *Social Networks*, 34(3), 309-322.
- Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: An Introduction To Its Methodology*. Sage.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lai, G., Lin, N., & Leung, S. Y. (1998). Network Resources, Contact Resources, and Status Attainment. *Social networks*, 20(2), 159-178.
- Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 8-18.
- Lang, J. R., Dittrich, J. E., & White, S. E. (1978). Managerial problem solving models: A review and a proposal. *Academy of Management Review*, 3(4), 854-866.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge, Mass: Cambridge.
- Lin, N. (1999). Building A Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, N. (2000). Inequality In Social Capital. *Contemporary Sociology*, 29(6), 785-795.
- Metin, H. ve Altunok, M. (2002). Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3), 79-99
- Miller, R. (1996). *Measuring What People Know. Human Capital Accounting for the Knowledge Economy*. OECD Publications and Information Center, 2001 L Street, NW, Suite 650, Washington, DC.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. (2001). Emergence of Communication Networks. The New Handbook of Organizational Communication: *Advances in Theory, Research, and Methods*, 440-502.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nas, S. (2006). *Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünlük bir model uygulaması*. Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 414-450.
- OECD. (2001). The Well-Being of Nations, The Role of Human and Social Capital.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Özdemir, A. A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal of Social Sciences*, (8)2, 81–102.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Örneği. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,6(12).
- Perks, H. & Halliday, S. V. (2003). Sources, Signs and Signalling For Fast Trust Creation In Organizational Relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338-350.
- Pichler, F. & Wallace, C. (2007). Patterns of Formal and Informal Social Capital In Europe. *European Sociological Review*, 23(4), 423-435.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Tradition In Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and Consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41-51.
- Rue, L. & Byars, C. (2003). Job Satisfaction of Administrators In A Public Suburban School District. (Dissertation Abstracts) *International*, 21(2).
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Sağsan, M., Yücel, R., ve Sözen, C. (2010). Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası*, 11(1), 140-154.
- Şahin-Dikmen, M. (2013). *A Bourdieusian Lens Onto Professions, A Case Study of Architecture*. (Doktora Tezi). University of York.
- Sargut, A. S. (2003). *Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. Sosyal Bilimlerde Güven İçinde*, Ankara: Vadi Yayınları, 89-124.
- Sargut, A. S. (2006). Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi?. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12).
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarıhan, H. İ. (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*. Desnet Yayınları.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity*. 3d ed. New York: Wiley.
- Schuller, T. (2000). Social and Human Capital: The Search for Appropriate Technomethodology. *Policy Studies*, 21(1), 25-35.
- Schuller, T. (2001). The Complementary Roles of Human and Social Capital. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 18-24.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(2), 191-201.
- Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Simmel, G. (2009). *Bireysellik ve Kültür*. (T. Birkan, Çev.). Metis Yayınları.
- Simmel, G. (2011). *Georg Simmel on Individuality and Social Forms*. University of Chicago Press.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American economic review*, 49(3), 253-283.
- Simon, H. A. (1965). *Administrative Behavior* (Vol. 4). New York: Free Press.

- Simon, H. A. (1967). Motivational and Emotional Controls of Cognition. *Psychological review*, 74(1), 29.
- Simon, H. A. (1970). Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi. (M. Tosun, Çev.). *Amme İdare Dergisi*, (7).
- Simon, H. A. (1974). How Big Is A Chunk?. *Science*, 183(4124), 482-488.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 493-513.
- Simon, H. A. (1983). Search and Reasoning in Problem Solving. *Artificial Intelligence*, 21(1-2), 7-29.
- Şimsek, H. ve Yildirim, A. (2000). Vocational Schools in Turkey: An Administrative and Organizational Analysis. *International Review of Education*, 46(3-4), 327-342.
- Smith, A. (1776). An Inquiry Into The Nature and Causes of The Wealth of Nations. *Rh Campbell, As Skinner, and Wb Todd (Ed)*.
- Smith, A., (2004). *Ulusların Zenginliği*. (A. Yunus ve M. Bakırcı, Çev.). Alan Yayıncılık.
- Sözen, C., Varoğlu, D., Yeloğlu, O., Basım, N. ve Ersoy, K. (2012). *Türkiye’de İşsizlik ve Sosyal Sermaye: Örgütlerin İstihdam Kararları ve Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Siyasal Kitap Evi.
- Sözen, H. C. (2007). *Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği*. (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sözen, H. C. ve Basım, H. (2012). *Koşul Bağımlılık Kuramı*. (M. Aktaş, İ. Şener, Der.). Örgüt Kuramları, Beta.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis For Social Scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Swartz, D. (1996). Kültür ve Din İncelemeleri Arasındaki Köprü: Pierre Bourdieu’nun Sembolik Gücün Politik Ekonomisi. (İ. Şahin, Çev.) *Karadeniz-Blacksea-Черное Mope*, (17), 182-195.
- Timberlake, S. (2005). Social Capital and Gender in The Workplace. *Journal Of Management Development*, 24(1), 34-44.

- Timur, H. (1990). Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1-21.
- Torun, T. ve Eğilmez, Ö. (2015). Yerleşiklik ve İlişkileri Anlamada Ağ Düzenliği Kuramı: Sosyolojik Bakış. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42).
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, (102).
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tural, N. (1988). Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetiminde Uygulaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness For The Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35-67.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in The Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 481-505.
- Ünsar, S., & Şimşeker, M. (2008). Küreselleşme Süreci ve Liderlik. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1029-1045.
- Weber, M. (2002). *The Protestant Ethic and the "Spirit" of Capitalism and Other Writings*, 129-156. (İlk Baskı 1905).
- Woolcock, M. & Narayan, D. (1979). Social Capital: Implications For Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2).
- Yarcı, S. (2011). Pierre Bourdieu'da Sosyal Sermaye Kavramı. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1).

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yozgat, U. (1994). *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.



EKLER

EK A: Aradalık Değerleri

EK B: Yakınlık Değerleri

EK C: Derece Değerleri

EK D: Araştırma Soruları



EK A: Aradlık Değerleri

Aktör	BTW 1	BTW 2	Aktör	BTW 1	BTW 2	Aktör	BTW 1	BTW 2
1	4,195,896	13,023	81	145,691	0.452	162	9,578	0.030
2	1,235,636	3,835	82	140,046	0.435	163	9,187	0.029
3	1,214,077	3,768	84	139,311	0.432	164	8,422	0.026
4	1,167,120	3,622	85	138,378	0.429	165	5,583	0.017
5	1,092,453	3,440	86	134,253	0.417	166	5,492	0.017
6	1,038,081	3,222	87	131,450	0.408	167	5,281	0.016
7	933,375	2,897	88	128,996	0.400	168	4,923	0.015
8	858,917	2,666	89	125,732	0.390	169	1,672	0.005
9	821,362	2,549	90	125,074	0.388	170	1,148	0.004
10	738,499	2,292	91	122,180	0.379	171	0.536	0.002
11	736,785	2,287	92	118,233	0.367	172	0.419	0.001
12	735,016	2,281	93	112,340	0.349	173	0.419	0.001
13	724,339	2,248	94	105,723	0.328	174	0.000	0.000
14	705,189	2,189	95	104,199	0.323	175	0.000	0.000
15	695,484	2,159	96	100,286	0.311	176	0.000	0.000
16	686,770	2,132	97	99,901	0.310	177	0.000	0.000
17	613,310	1,904	98	97,547	0.303	178	0.000	0.000
18	593,570	1,842	99	96,395	0.299	179	0.000	0.000
19	592,746	1,840	100	96,164	0.298	180	0.000	0.000
20	545,291	1,692	101	94,188	0.292	181	0.000	0.000
21	518,434	1,609	102	92,266	0.286	182	0.000	0.000
22	517,489	1,606	103	85,395	0.265	183	0.000	0.000
23	516,725	1,604	104	80,577	0.250			
24	463,266	1,438	105	78,068	0.242			
25	455,332	1,413	106	77,064	0.239			
26	450,153	1,397	107	76,306	0.237			
27	447,293	1,388	108	73,105	0.227			
28	444,101	1,378	109	73,081	0.227			
29	434,567	1,349	110	70,431	0.219			
30	429,529	1,333	111	68,876	0.214			
31	422,342	1,311	112	68,773	0.213			
32	391,654	1,216	113	68,062	0.211			
33	382,062	1,186	114	64,761	0.201			
34	376,853	1,170	115	61,434	0.191			
35	362,043	1,124	116	60,803	0.189			
36	354,000	1,099	117	59,181	0.184			
37	333,661	1,036	118	57,469	0.178			
38	330,706	1,026	119	56,371	0.175			
39	327,287	1,016	120	53,521	0.166			
40	320,184	0.994	121	49,435	0.153			
41	320,018	0.993	122	46,008	0.143			
42	319,084	0.990	123	41,475	0.129			
43	317,948	0.987	124	37,870	0.118			
44	287,303	0.892	125	37,221	0.116			
45	281,978	0.875	126	37,038	0.115			

46	269,266	0.836	127	36,040	0.112
47	257,325	0.799	128	33,992	0.106
48	256,752	0.797	129	32,177	0.100
49	252,438	0.783	130	31,213	0.097
50	249,245	0.774	131	30,651	0.095
51	240,610	0.747	132	30,651	0.095
52	237,837	0.738	133	30,588	0.095
53	234,036	0.726	134	30,499	0.095
54	225,516	0.700	135	30,078	0.093
55	223,797	0.695	136	28,093	0.087
56	223,400	0.693	137	27,970	0.087
57	223,031	0.692	138	25,912	0.080
58	222,479	0.690	139	25,199	0.078
59	221,361	0.687	140	24,949	0.077
60	215,943	0.670	141	24,058	0.075
61	214,212	0.665	142	23,480	0.073
62	214,212	0.665	143	23,334	0.072
63	211,120	0.655	144	23,032	0.071
64	198,406	0.616	145	22,664	0.070
65	195,160	0.606	146	21,686	0.067
66	193,310	0.600	147	20,904	0.065
67	188,402	0.585	148	19,416	0.060
68	186,954	0.580	149	18,982	0.059
69	181,430	0.563	150	17,532	0.054
70	180,205	0.559	151	16,534	0.051
71	178,516	0.554	152	16,221	0.050
72	178,218	0.553	153	16,221	0.050
73	177,409	0.551	154	15,830	0.049
74	167,894	0.521	155	15,122	0.047
75	160,061	0.497	156	12,960	0.040
76	159,237	0.494	157	12,617	0.039
77	158,596	0.492	158	12,471	0.039
78	156,068	0.484	159	12,317	0.038
79	152,149	0.472	160	11,674	0.036
80	146,032	0.453	161	11,496	0.036

EK B: Yakınlık Değerleri

Aktör	inFar	outFar	inClos	outClos	Aktör	inFar	outFar	inClos	outClos
1	641,000	642,000	28,081	28,037	107	760,000	760,000	23,684	23,684
2	672,000	674,000	26,786	26,706	110	760,000	759,000	23,684	23,715
3	676,000	676,000	26,627	26,627	109	761,000	761,000	23,653	23,653
4	680,000	680,000	26,471	26,471	117	761,000	764,000	23,653	23,560
5	689,000	689,000	26,125	26,125	118	761,000	761,000	23,653	23,653
12	691,000	691,000	26,049	26,049	115	762,000	762,000	23,622	23,622
9	691,000	693,000	26,049	25,974	83	764,000	765,000	23,560	23,529
8	692,000	692,000	26,012	26,012	64	764,000	764,000	23,560	23,560
7	693,000	692,000	25,974	26,012	57	765,000	765,000	23,529	23,529
11	695,000	695,000	25,899	25,899	148	765,000	766,000	23,529	23,499
24	695,000	695,000	25,899	25,899	143	765,000	765,000	23,529	23,529
23	697,000	697,000	25,825	25,825	134	765,000	766,000	23,529	23,499
13	697,000	697,000	25,825	25,825	98	765,000	765,000	23,529	23,529
15	697,000	697,000	25,825	25,825	75	766,000	765,000	23,52	23,529
30	698,000	698,000	25,788	25,788	145	768,000	768,000	23,438	23,438
28	698,000	698,000	25,788	25,788	82	769,000	770,000	23,407	23,377
34	699,000	700,000	25,751	25,714	130	769,000	751,000	23,407	23,968
124	700,000	701,000	25,714	25,678	88	769,000	769,000	23,407	23,407
14	701,000	702,000	25,678	25,641	87	769,000	769,000	23,407	23,407
21	702,000	703,000	25,641	25,605	142	769,000	770,000	23,407	23,377
29	702,000	702,000	25,641	25,641	99	770,000	765,000	23,377	23,529
6	703,000	703,000	25,605	25,605	144	771,000	773,000	23,346	23,286
10	703,000	704,000	25,605	25,568	152	772,000	773,000	23,316	23,286
41	705,000	704,000	25,532	25,568	119	772,000	773,000	23,316	23,286
19	707,000	702,000	25,460	25,641	173	773,000	773,000	23,286	23,286
37	707,000	707,000	25,460	25,460	139	774,000	776,000	23,256	23,196
18	707,000	707,000	25,460	25,460	114	777,000	777,000	23,166	23,166
39	709,000	709,000	25,388	25,388	158	779,000	780,000	23,107	23,077
20	710,000	710,000	25,352	25,352	125	780,000	777,000	23,077	23,166
25	710,000	710,000	25,352	25,352	70	780,000	780,000	23,077	23,077
32	712,000	712,000	25,281	25,281	127	781,000	781,000	23,047	23,047
31	712,000	713,000	25,281	25,245	149	781,000	781,000	23,047	23,047
36	713,000	714,000	25,245	25,210	94	782,000	781,000	23,018	23,047
49	713,000	713,000	25,245	25,245	103	783,000	783,000	22,989	22,989
43	713,000	714,000	25,245	25,210	120	784,000	784,000	22,959	22,959
48	713,000	714,000	25,245	25,210	116	784,000	784,000	22,959	22,959
16	714,000	715,000	25,210	25,175	112	784,000	784,000	22,959	22,959
35	714,000	714,000	25,210	25,210	121	784,000	784,000	22,959	22,959
42	714,000	715,000	25,210	25,175	147	785,000	785,000	22,930	22,930
59	714,000	714,000	25,210	25,210	100	791,000	791,000	22,756	22,756
17	714,000	713,000	25,210	25,245	106	792,000	792,000	22,727	22,727
40	715,000	716,000	25,175	25,140	97	795,000	795,000	22,642	22,642
33	718,000	718,000	25,070	25,070	132	796,000	797,000	22,613	22,585
52	719,000	719,000	25,035	25,035	113	798,000	798,000	22,556	22,556
53	720,000	721,000	25,000	24,965	146	800,000	800,000	22,500	22,500
22	721,000	722,000	24,965	24,931	138	802,000	789,000	22,444	22,814
51	721,000	722,000	24,965	24,931	92	802,000	802,000	22,444	22,444
54	722,000	722,000	24,931	24,931	136	803,000	804,000	22,416	22,388
45	723,000	724,000	24,896	24,862	157	803,000	803,000	22,416	22,416
58	724,000	724,000	24,862	24,862	133	807,000	807,000	22,305	22,305

60	724,000	725,000	24,862	24,828	123	807,000	806,000	22,305	22,333
63	724,000	730,000	24,862	24,658	159	807,000	807,000	22,305	22,305
46	725,000	723,000	24,828	24,896	122	808,000	808,000	22,277	22,277
38	725,000	725,000	24,828	24,828	165	810,000	811,000	22,222	22,195
50	725,000	725,000	24,828	24,828	131	810,000	809,000	22,222	22,250
56	726,000	726,000	24,793	24,793	150	814,000	814,000	22,113	22,113
27	727,000	727,000	24,759	24,759	153	822,000	822,000	21,898	21,898
55	727,000	728,000	24,759	24,725	151	825,000	825,000	21,818	21,818
47	727,000	728,000	24,759	24,725	164	827,000	827,000	21,765	21,765
65	730,000	730,000	24,658	24,658	163	827,000	827,000	21,765	21,765
61	730,000	731,000	24,658	24,624	101	828,000	828,000	21,739	21,739
62	731,000	732,000	24,624	24,590	126	830,000	831,000	21,687	21,661
44	731,000	731,000	24,624	24,624	154	830,000	830,000	21,687	21,687
68	732,000	732,000	24,590	24,590	169	831,000	831,000	21,661	21,661
73	732,000	733,000	24,590	24,557	135	832,000	832,000	21,635	21,635
86	735,000	740,000	24,490	24,324	128	832,000	832,000	21,635	21,635
72	735,000	737,000	24,490	24,423	137	840,000	840,000	21,429	21,429
76	737,000	737,000	24,423	24,423	178	841,000	841,000	21,403	21,403
71	740,000	741,000	24,324	24,291	167	842,000	841,000	21,378	21,403
90	740,000	740,000	24,324	24,324	140	844,000	844,000	21,327	21,327
79	743,000	743,000	24,226	24,226	162	849,000	849,000	21,201	21,201
78	744,000	744,000	24,194	24,194	141	850,000	850,000	21,176	21,176
96	744,000	744,000	24,194	24,194	172	853,000	854,000	21,102	21,077
111	745,000	746,000	24,161	24,129	166	853,000	853,000	21,102	21,102
67	745,000	745,000	24,161	24,161	161	854,000	854,000	21,077	21,077
85	746,000	746,000	24,129	24,129	160	854,000	854,000	21,077	21,077
77	747,000	747,000	24,096	24,096	168	856,000	856,000	21,028	21,028
69	747,000	747,000	24,096	24,096	155	857,000	857,000	21,003	21,003
80	747,000	747,000	24,096	24,096	156	858,000	858,000	20,979	20,979
84	747,000	749,000	24,096	24,032	175	869,000	869,000	20,713	20,713
93	750,000	750,000	24,000	24,000	171	891,000	890,000	20,202	20,225
91	751,000	751,000	23,968	23,968	181	894,000	894,000	20,134	20,134
104	752,000	753,000	23,936	23,904	170	918,000	919,000	19,608	19,587
108	752,000	752,000	23,936	23,936	176	942,000	942,000	19,108	19,108
89	752,000	752,000	23,936	23,936	180	961,000	961,000	18,730	18,730
95	754,000	754,000	23,873	23,873	174	964,000	964,000	18,672	18,672
129	757,000	758,000	23,778	23,747	177	971,000	972,000	18,538	18,519
81	757,000	757,000	23,778	23,778	179	1,148,000	1,149,000	15,679	15,666
66	757,000	757,000	23,778	23,778	182	32,580,000	32,580,000	0.552	0.552
105	759,000	759,000	23,715	23,715	183	32,580,000	32,580,000	0.552	0.552

EK C: Derece Değerleri

Aktör	OutDeg	InDeg	NrmOut	NrmIn	Aktör	OutDeg	InDeg	NrmOut	NrmIn
1	273,000	276,000	37,917	38,333	103	48,000	48,000	6,667	6,667
2	187,000	191,000	25,972	26,528	90	47,000	47,000	6,528	6,528
4	179,000	180,000	24,861	25,000	87	46,000	46,000	6,389	6,389
17	168,000	170,000	23,333	23,611	147	46,000	46,000	6,389	6,389
18	150,000	149,000	20,833	20,694	45	46,000	46,000	6,389	6,389
11	146,000	144,000	20,278	20,000	125	45,000	45,000	6,250	6,250
15	142,000	140,000	19,722	19,444	115	44,000	48,000	6,111	6,667
48	137,000	137,000	19,028	19,028	39	44,000	44,000	6,111	6,111
27	133,000	137,000	18,472	19,028	93	44,000	44,000	6,111	6,111
24	133,000	134,000	18,472	18,611	94	43,000	39,000	5,972	5,417
19	132,000	133,000	18,333	18,472	86	41,000	41,000	5,694	5,694
20	132,000	132,000	18,333	18,333	106	41,000	41,000	5,694	5,694
9	132,000	133,000	18,333	18,472	92	41,000	41,000	5,694	5,694
23	128,000	128,000	17,778	17,778	65	40,000	40,000	5,556	5,556
21	126,000	126,000	17,500	17,500	113	40,000	40,000	5,556	5,556
46	124,000	129,000	17,222	17,917	88	40,000	40,000	5,556	5,556
25	124,000	117,000	17,222	16,250	119	40,000	40,000	5,556	5,556
29	121,000	121,000	16,806	16,806	150	40,000	40,000	5,556	5,556
32	119,000	116,000	16,528	16,111	99	39,000	39,000	5,417	5,417
13	118,000	118,000	16,389	16,389	28	39,000	39,000	5,417	5,417
75	118,000	118,000	16,389	16,389	160	39,000	39,000	5,417	5,417
8	117,000	117,000	16,250	16,250	143	38,000	38,000	5,278	5,278
53	113,000	114,000	15,694	15,833	126	37,000	37,000	5,139	5,139
52	113,000	112,000	15,694	15,556	70	37,000	37,000	5,139	5,139
38	113,000	102,000	15,694	14,167	144	36,000	36,000	5,000	5,000
6	111,000	111,000	15,417	15,417	112	36,000	36,000	5,000	5,000
61	110,000	111,000	15,278	15,417	156	36,000	36,000	5,000	5,000
16	110,000	111,000	15,278	15,417	152	36,000	36,000	5,000	5,000
62	110,000	111,000	15,278	15,417	153	36,000	36,000	5,000	5,000
12	109,000	112,000	15,139	15,556	109	35,000	35,000	4,861	4,861
64	107,000	106,000	14,861	14,722	157	35,000	35,000	4,861	4,861
51	106,000	106,000	14,722	14,722	3	35,000	35,000	4,861	4,861
37	105,000	108,000	14,583	15,000	148	34,000	28,000	4,722	3,889
33	105,000	103,000	14,583	14,306	133	34,000	34,000	4,722	4,722
31	104,000	105,000	14,444	14,583	155	33,000	33,000	4,583	4,583
30	102,000	102,000	14,167	14,167	110	33,000	33,000	4,583	4,583
7	100,000	105,000	13,889	14,583	165	32,000	32,000	4,444	4,444
49	100,000	99,000	13,889	13,750	164	32,000	31,000	4,444	4,306
34	99,000	100,000	13,750	13,889	141	30,000	30,000	4,167	4,167
10	99,000	96,000	13,750	13,333	14	30,000	30,000	4,167	4,167
71	96,000	96,000	13,333	13,333	149	29,000	29,000	4,028	4,028
67	96,000	96,000	13,333	13,333	171	29,000	29,000	4,028	4,028
68	96,000	96,000	13,333	13,333	127	29,000	29,000	4,028	4,028
80	96,000	99,000	13,333	13,750	77	28,000	28,000	3,889	3,889
55	95,000	92,000	13,194	12,778	154	27,000	27,000	3,750	3,750
56	94,000	95,000	13,056	13,194	66	27,000	24,000	3,750	3,333
72	90,000	90,000	12,500	12,500	134	27,000	27,000	3,750	3,750
69	90,000	90,000	12,500	12,500	162	27,000	23,000	3,750	3,194
63	89,000	89,000	12,361	12,361	124	26,000	26,000	3,611	3,611

74	88,000	91,000	12,222	12,639	58	26,000	26,000	3,611	3,611
59	87,000	87,000	12,083	12,083	96	26,000	24,000	3,611	3,333
89	86,000	86,000	11,944	11,944	151	25,000	25,000	3,472	3,472
85	84,000	84,000	11,667	11,667	138	25,000	25,000	3,472	3,472
104	83,000	83,000	11,528	11,528	129	24,000	24,000	3,333	3,333
44	83,000	83,000	11,528	11,528	167	24,000	24,000	3,333	3,333
50	83,000	83,000	11,528	11,528	123	24,000	24,000	3,333	3,333
26	78,000	81,000	10,833	11,250	159	24,000	24,000	3,333	3,333
22	75,000	75,000	10,417	10,417	142	24,000	24,000	3,333	3,333
98	74,000	74,000	10,278	10,278	146	24,000	24,000	3,333	3,333
102	73,000	73,000	10,139	10,139	121	24,000	24,000	3,333	3,333
35	73,000	71,000	10,139	9,861	95	23,000	23,000	3,194	3,194
81	72,000	76,000	10,000	10,556	78	23,000	23,000	3,194	3,194
73	70,000	70,000	9,722	9,722	168	23,000	23,000	3,194	3,194
91	70,000	70,000	9,722	9,722	122	22,000	22,000	3,056	3,056
60	70,000	70,000	9,722	9,722	79	22,000	22,000	3,056	3,056
117	68,000	68,000	9,444	9,444	76	21,000	21,000	2,917	2,917
82	67,000	66,000	9,306	9,167	118	21,000	21,000	2,917	2,917
97	66,000	66,000	9,167	9,167	169	21,000	21,000	2,917	2,917
41	66,000	66,000	9,167	9,167	181	20,000	20,000	2,778	2,778
47	66,000	66,000	9,167	9,167	136	19,000	19,000	2,639	2,639
101	64,000	64,000	8,889	8,889	173	19,000	19,000	2,639	2,639
111	61,000	61,000	8,472	8,472	172	19,000	19,000	2,639	2,639
84	60,000	60,000	8,333	8,333	179	19,000	19,000	2,639	2,639
43	58,000	58,000	8,056	8,056	130	18,000	18,000	2,500	2,500
40	57,000	59,000	7,917	8,194	137	17,000	17,000	2,361	2,361
145	55,000	55,000	7,639	7,639	166	17,000	17,000	2,361	2,361
114	55,000	54,000	7,639	7,500	116	16,000	16,000	2,222	2,222
42	54,000	54,000	7,500	7,500	182	16,000	16,000	2,222	2,222
100	54,000	54,000	7,500	7,500	158	15,000	15,000	2,083	2,083
108	54,000	54,000	7,500	7,500	174	15,000	15,000	2,083	2,083
140	54,000	54,000	7,500	7,500	54	14,000	14,000	1,944	1,944
163	54,000	54,000	7,500	7,500	178	12,000	12,000	1,667	1,667
57	53,000	53,000	7,361	7,361	128	12,000	12,000	1,667	1,667
105	53,000	55,000	7,361	7,639	176	8,000	8,000	1,111	1,111
131	52,000	52,000	7,222	7,222	36	7,000	7,000	0,972	0,972
132	52,000	52,000	7,222	7,222	139	5,000	5,000	0,694	0,694
107	50,000	50,000	6,944	6,944	175	4,000	4,000	0,556	0,556
161	49,000	49,000	6,806	6,806	180	3,000	3,000	0,417	0,417
135	48,000	48,000	6,667	6,667	170	2,000	2,000	0,278	0,278
120	48,000	48,000	6,667	6,667	177	0,000	0,000	0,000	0,000
					183	0,000	0,000	0,000	0,000

EK D: Araştırma Soruları

Değerli Katılımcı;

Bu değerlendirme soruları, “*Çevresel belirsizlik durumlarında yöneticilerin sosyal ağ ilişkilerinden yola çıkarak rasyonel karar verme etkileri ve bu etkilerde etmen olan sosyal bağ tercihleri*” konulu Doktora Tez Çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bu bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu bakımdan isimleriniz ve yer aldığınız firma isimleri kesinlikle kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz ifadelerle ilişkin belirli bir doğru cevap olmayıp, ifade ettiğiniz görüşleriniz kesinlikle sorgulanmayacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancımızla, katkılarınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doktora Tez Öğrencisi : Doğan Demir

Anket Değerlendirme Formu

1. Karar verirken ne gibi yöntemlere başvurursunuz?
2. Size göre sosyal çevreniz değişime adaptasyon açısından yardımcı olur mu, yoksa tamamen teknik beceriler mi ön plandadır?
3. Kriz anları veya zorluklar esnasında karar verilmesi gereken durumlarda ne yaparsınız? Bu durumlarda kurum içi mi kurum dışı mı bağlantılara öncelik tanırırsınız?
4. Sorunları çözme, yeni bilgi akışı sağlama ve alternatifler yaratma açısından karar verirken nereden yardım alırsınız?

5. Karar verme süreci her zaman tüm seçeneklerin detaylıca incelenip değerlendirilmesi ile mümkün olmamaktadır. Tüm alternatiflerin mümkün olmadığı durumlarda neye göre karar verirsiniz?
6. Karar alma mekanizmasındaki bir yöneticinin size göre sahip olması gereken yetenekleri arasında sosyal çevresinin önemi nedir? Sizde bu yetenekler ne oranda mevcut ve yetkindir?
7. Sınırlı seçeneklerin belirgin olduğu durumlarda karar alırken; sosyal çevreniz bu seçeneklerin dışında bir öneride bulunursa ne yaparsınız?
8. Yönetici olarak karmaşık sorunların çözümünde zaman kısıtlılığı yaşar mısınız ? Bu durumlarda nasıl karar verirsiniz?
9. Sorun çözmeye çalışırken sektörde danışabileceğiniz önemli kişiler var mı? Varsa bu kişiler size ne şekilde yardımcı olmaktadır?
10. Sektörde güvendiğiniz kişilerin kararlarını göz önünde bulundurur musunuz?
11. Yeniliklere ve gelişmelere ulaşmada hangi kanalları kullanırsınız?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİ

Soyadı, Adı: Demir, Doğan
Uyruğu: TC
Doğum Tarihi: 04 Temmuz 1980
Doğum Yeri: Doğubeyazıt
Telefon: +90 533 955 34 89
Email: ddemirdd@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim Org.	2008
Lisans	Bilkent Üniversitesi, Bilgisayar Müh.	2003

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Yer	Görev
2001-2001	Weizmann Inst.	Summer Researcher
2003-2004	Vestel Elektronik	Yazılım Test Mühendisi
2005-2008	Postglobal Bil. Sis.	Proje Yöneticisi
2008-2009	Türk Telekom A.Ş.	Proje Müdürü
2009-2012	NEC Japan Corp.	Kamu Satış Müdürü
2012-halen	Papillon Savunma A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı

YABANCI DİLLER

İngilizce (Çok İyi)

ÖDÜLLER

Lisans Eğitimi Tam Burs

YAYINLAR

Demir, Doğan. “Design Verification and Test Activities in Industry”, UYMS03-National SW Symposium, Izmir, 2003

Demir, Doğan. “Six Sigma-Define Phase [Two case studies on six sigma define phase tools and activities in a foreign partnership company]” International Quality Function Deployment Symposium (QFD), Izmir, 2005

Demir, Doğan. “Niche Marketing for Tourism Sector” Çanakkale Association Symposium, Çanakkale, 2006

Demir, Doğan. “Alternative marketing ways, internet, a new eco-society, “Postglobal” 5th Anatolia Management Science Symposium, Tokat, 2006

Demir, Doğan. “IT helps as advisor for decision making” National Health Organization Symposium, Ankara, 2005

Demir, Doğan. “Sociology effect on tourism and its outcomes” 3th Tourism Graduates Symposium, Çanakkale, 2006.

Demir, Doğan. “The effect of Information Technologies on Entrepreneurship : E – Entrepreneurship” 2nd international congress on entrepreneurship, Bishkek, Kyrgyzstan, 2008

Demir, Doğan. “Bağımsız Serbest Çalışan Bilişimcilerin Yönetim Açısından Analizi” Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt VII, Sayı II, 2016

