



ALTINBAŞ
ÜNİVERSİTESİ

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI ENERJİ YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ENERJİ ÜZERİNE FAALİYET GÖSTEREN AİLE
İŞLETMELERİNİN; YENİ KURAMSAL KURAM
BOYUTUNDA, YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL
YAPILARINDAKİ BENZEŞEN YÖNLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Furkan Oğuzhan POLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

İSTANBUL (2019)

Bu çalışma 29.05.2019 tarihinde yapılmış olan Tez Savunma Sınavında tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans Tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

Dr.Öğretim Görevlisi Muzaffer AYDEMİR
(Danışman)

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri

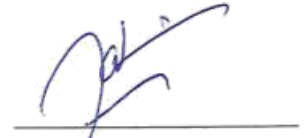
Prof.Dr.Emre ALKİN

Altınbaş Üniversitesi



Dr.Öğretim Görevlisi Muzaffer
AYDEMİR

Altınbaş Üniversitesi



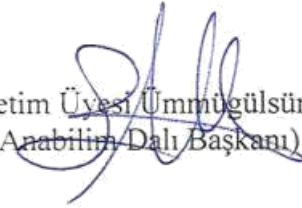
Doç.Dr.İpek TÜRKER

İstanbul Üniversitesi



Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

Dr. Öğretim Üyesi Ümmügülüm ZOR
(Anabilim Dalı Başkanı)



Doç. Dr. Nur Banu KAVAKLI
Enstitü Müdürü



Sosyal Bilimler Enstitüsü onayı: 29/05/2019

Bu dokümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağlı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve özgün olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Furkan Oğuzhan POLAT

İmza



TEŐEKKÖR

Tezimi yazarken; motive edici sıcak tavırları, kaynaklara ulaşabilmem için esirgemediği yardımları ile sayın tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR hocama, araştırma kısmında katkıları ile belli bir aşamaya gelmemde vesile olan kıymetli kardeşlerim İkra POLAT ve Hilal KAVCI'ya, Mustafa ÖZBAYRAKTAR'a hayatımın her aşamasında yanımda bulunup bana yol gösteren; Babam A. Bekir POLAT'a ve Annem Ümran POLAT'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.



ÖZET

ENERJİ ÜZERİNE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNİN; YENİ KURAMSAL KURAM BOYUTUNDA, YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPILARINDAKİ BENZEŞEN YÖNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Furkan Oğuzhan POLAT

İşletme Ana Bilim Dalı, Enerji Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Altınbaş Üniversitesi

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

Tarih: 29.05.2019

Enerji Üzerine Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin; Yeni Kuramsal Kuram Boyutunda; YönetSEL ve Örgütsel Yapılarındaki Benzeşen Yönleri Üzerine Bir Araştırma.

Küreselleşme sonrası artan rekabet koşulları, işletmelerin yönetsel sürecini ziyadesi ile etkilemiştir. Bu bağlamda dünya genelinde ve ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin, büyük çoğunluğu aile işletmesidir. Ülke ekonomileri için hayati önem taşıyan aile işletmelerinin, kurumsal bir yapı ile bütünleşmeleri bir mecburiyet haline gelmiştir. Son dönemlerde ülkemizde enerji sektörü gibi kritik bir alanda yatırım yapan firmaların ise yine büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, yeni kuramsal kuram temelinde enerji üzerine faaliyet gösteren otuz tane aile işletmesinin; yönetsel ve örgütsel yapıları incelenerek, birbirlerine yeni kuramsal kuram boyutunda ne kadar benzediklerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Enerji, Yeni Kuramsal Kuram, Kurumsallaşma, İzomorfizm (Eş Biçimlilik)

SUMMARY

FAMILY BUSINESSES OPERATING ON ENERGY; A RESEARCH ON THE EQUIVALENT ASPECTS OF ADMINISTRATIVE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Furkan Oğuzhan POLAT

Department of Business Administration, Energy Management Science, Master Program
Altınbaş University

Supervisor:

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

Date: 29.05.2019

Family Businesses Operating on Energy; A Research on the Equivalent Aspects of Administrative and Organizational Structures

After the globalization, the conditions of competition among the companies affected the managerial process of the transactions. The majority of the enterprises operating in the world and in our country is the family business. The integration of family businesses, which are vital for the economies of the country, with an institutional structure has become a necessity. In recent years, the companies that invest in a sector like the energy sector in our country still constitute the majority of the family businesses.

In this study, on the basis of the new theoretical theory, energies, family businesses operating on; The aim of the course is to examine the managerial and organizational structures and to show how similar they are in the new theoretical theory.

Key Words: Family Business, Energy, New Theoretical Theory, Institutionalization, Isomorphism

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ENERJİ

1.1 Enerji Kaynakları ve Önemi.....	4
1.1.1. Yenilenemeyen Enerji Kaynakları.....	4
1.1.2. Petrol.....	4
1.1.3.Doğalgaz	5
1.1.4.Kömür	5
1.1.5.Yenilenebilir Enerji Kaynakları.....	6
1.1.5.1.Hidrolik Enerji	6
1.1.5.2.Güneş Enerjisi.....	6
1.1.5.3.Rüzgar Enerjisi	7
1.2.Türkiye'nin Enerji Politikası ve Türkiye' de Enerji Sektörü	8
1.2.1.1923 – 1960 Dönemi	9
1.2.2.1960 – 1980 Dönemi	10
1.2.3.1980 ve Sonrası.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİ

2.1. İşletme	13
--------------------	----

2.1.1. Faaliyetlerine Göre İşletmeler	13
2.1.2. Sermaye Durumuna Göre İşletmeler	14
2.1.3.Yönetim Durumuna Göre İşletmeler	14
2.2.Türk Ticaret Hukukunda Şirket Kavramı.....	15
2.2.1.Adi Şirket.....	15
2.2.2.Ticaret Şirketi	15
2.2.3.Holding	15
2.3.Aile	15
2.4.Aile İşletmesi Kavramı.....	16
2.4.1. Mülkiyet ve Yönetim Durumuna Göre Aile Şirketleri	17
2.4.2. Ailenin İşe Katılma Derecesine ve Kan Bağı Durumuna Göre Aile Şirketleri ..	18
2.4.3. Nesiller Arası Geçiş Durumu.....	18
2.5. Aile işletmelerinin özellikleri.....	19
2.6. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	22
2.6.1. Mali Bakımdan Aile İşletmelerinin Avantajları	22
2.6.2. Yönetim Bakımından Aile İşletmelerinin Avantajları.....	23
2.6.3. Örgüt Kültürü Açısından İşletmenin Avantajları.....	24
2.6.4.Aile İşletmelerinin Dezavantajları	24
2.6.5. Mali Bakımdan Dezavantajlar	24
2.6.6. Yönetim Bakımından Dezavantajlar.....	24
2.6.7. Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajları	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI OLARAK YENİ KURAMSAL KURAM

3.1. Kurum ve Örgüt Kavramları	27
3.2. Kurumsallaşma Kavramı	32

3.3. Örgütsel Kurumsallaşma Kuramları.....	34
3.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Analizi.....	34
3.3.2 Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	35
3.4. Yeni Kurumsal Kuram	37
3.4.1. Bilişsel Meşruiyet	39
3.4.2. Normatik Meşruiyet.....	39
3.4.3 Pragmatik Meşruiyet.....	39
3.5. İzomorfizm (Eş Biçimlilik) Mekanizmaları	40
3.5.1. Rekabetçi İzomorfizm (Eş Biçimlilik).....	41
3.5.2. Kurumsal İzomorfizm (Eş biçimlilik).....	41
3.5.2.1.Zorlayıcı İzomorfizm.....	42
3.5.2.2. Normatif İzomorfizm.....	42
3.5.2.3.Taklitçi İzomorfizm	43
3.6. Kurumsallaşma Süreci.....	44
3.6.1. Hukuken Tanınırlık.....	44
3.6.2. Süreklilik.....	45
3.6.3. Bireysel ile Örgütsel Amaçların Uyumu ve Profesyonelleşme	45
3.6.4. Halka Açılma	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ENERJİ ÜZERİNE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNİN YENİ KURAMSAL KURAMA GÖRE YÖNETSEL VE YAPISAL BENZERLİKLERİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Konusu	47
4.2.Araştırmanın Amacı	47
4.3.Araştırmanın Kapsamı.....	48
4.4.Araştırmanın Yöntemi	48

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
4.6. Araştırmanın Sorunsalı	49
4.7.Araştırma Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	49
4.7.1.Yönetmel Süreçlerin İncelenmesi	50
4.7.2. Yapısal Süreçlerin İncelenmesi	69
4.8. Betimleyici Bulgular	71
SONUÇ	75
KAYNAKÇA	77
EK BÖLÜM	84

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kurumun; Düzenleyici Ahlaki ve Bilişsel Boyutları ile İlgili Karşılaştırma.....	31
Tablo 2 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	37
Tablo 3: Meşruiyet Türleri ve bunlara dayandırılan türleri içeren tablo	40
Tablo 4: Akbaşlar Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	50
Tablo 5: Alarko Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	48
Tablo 6: Altınbaş Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	51
Tablo 7: Anadolu Grubuna ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	51
Tablo 8: Ayen Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	52
Tablo 9: Aytemiz Akaryakıt ‘a ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	52
Tablo 10: Beyçelik Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	49
Tablo 11: Çelikler Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	50
Tablo 12: Demirer Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	53
Tablo 13: Demirören Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	53
Tablo 14: Diler Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	54
Tablo 15: Doğan Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	54
Tablo 16: Emta Grup’a ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	54
Tablo 17: Enel Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	55

Tablo 18: Eren Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	55
Tablo 19: Fernas Holding 'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	55
Tablo 20: Gülsan Holding 'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	53
Tablo 21: Gürış Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	56
Tablo 22: Karadeniz Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	56
Tablo 23: Kipaş Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	57
Tablo 24: Koç Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	57
Tablo 25: Küçükler Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	57
Tablo 26: Orge Enerji Elektrik Taahüt'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	58
Tablo 27: Orge Enerji Elektrik Taahüt'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	58
Tablo 28: Polatyol Yapı A.Ş.'ye ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	58
Tablo 29: Sabancı Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	59
Tablo 30: Sanko Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	59
Tablo 31: Sönmezler Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı.	59
Tablo 32: Yeşilyurt Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	60
Tablo 33: Zorlu Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı	60

Tablo 34: Kurumsal Yönetim İlkeleri Gereğince SPK Tarafından Getirilen Bağımsız Yönetim Kurulu ve Bağımsız Olmayan Yönetim Kurulu Üye Tasviri	69
Tablo 35: Aile İşletmelerinin Enerji Alanında Profesyonel Yönetici Tasviri.....	68
Tablo 36: Yasa Koyucunun Getirdiği Zorunluluk Nedeniyle Aile İşletmelerinin Toplam Bağımsız ve Bağımsız Olmayan Yönetim Kurulu Üye Sayıları	70



ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1: CEO durumu.....	60
Çizelge 2: CFO durumu	61
Çizelge 3: CEO ve CFO bulunup bulunmama durumlarını gösteren grafik	61
Çizelge 4: Enerji alanı yönetsel yapısı.....	62
Çizelge 5: Enerji genel müdür tasnifi	62
Çizelge 6: Enerji genel müdürü bulundurup bulundurmama durum grafiği	63
Çizelge 7: Enerji genel müdür tasnif grafiği.....	63
Çizelge 8: Aile işletmelerinin enerji şirketlerinde yönetim kurulu bulundurup bulundurmama durumu	64
Çizelge 9: Enerjiden sorumlu yöneticinin organizasyonel yapıda kime bağlı olup olmadığı durumu.....	64
Çizelge 10: Aile işletmelerinin enerji şirketlerinde yönetim kurulu bulundurup bulundurmama durum grafiği	65
Çizelge 11: Yönetim kurulu üye sayıları	65
Çizelge 12: Yönetim kurulu üye tasfir durumu	66
Çizelge 13: Yönetim kurulu üye sayıları grafiği	66
Çizelge 14:Yönetim kurulu üye tasfir grafiği.....	67

KISALTMALAR LİSTESİ

CEO	: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
CFO	: Mali İşler Müdürü (Chief Finance Officer)
DSİ	: Devlet Su İşleri
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu
EÜAŞ	: Elektrik Üretim Anonim Şirketi
HES	: Hidroelektrik Santral
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEDAŞ	: Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TKİ	: Türkiye Kömür İşletmeleri

GİRİŞ

Geçmişten günümüze, gerek toplumsal hayatımızda gerekse iktisadi hayatımızın etkin bir parçası olan işletmeler, ekonomik açıdan sağladığı yararlar bakımından oldukça büyük önem arz etmektedirler. Bu bağlamda birçok işletmenin, dünya genelinde ve ülkemizde faaliyet gösterdiklerini görmekteyiz. Söz konusu işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yapısal olarak aile işletmesi niteliğinde olduklarını gözlemlemekteyiz.

İnsan hayatının yaşamını devam ettirmesinde hayati bir kaynak olan enerji, gün geçtikçe önemini daha da artırmaktadır. Söz konusu enerji kaynaklarına; ulaşma, ihtiyaçları karşılamaya yönelik planlamalar yapılması, 21.yüzyılın en önemli konularından biri haline gelmiştir. Enerji kaynaklarına ulaşma, iş çevreleri ve devletler tarafından kritik ve stratejik politikalar uygulanmasına sebep teşkil etmektedir. Aslında enerji denince akla ilk gelen petrol ve doğalgazdır. Lakin ülkemizde petrol ile doğalgaz kaynaklarının yeterli rezervleri bulunmadığı bir gerçekliktir. Bu yüzden Türkiye’de enerji denince akla ilk gelen husus elektrik enerjisidir. Ülkemizin bu açıdan zengin kömür rezervlerine sahip olduğu için; cumhuriyet sonrası, kömür ile elektrik üretimi yapan termik santrallerin, kömür yataklarına yakın olan bölgelerde kurulduğu görülmektedir. Türkiye, kömürle elektrik üretimin dışında, yenilenebilir enerji kaynakları olan; hidroelektrik, rüzgar ve güneş gibi enerji santrallere de önem vererek bunları da ön planda tuttuğu görülmektedir. Petrol ve doğalgaz alanında ise daha çok lojistik merkezli yatırımlar mevcuttur. (Ek’te ülkemizdeki kömür ile çalışan termik santralleri ile yenilenebilir enerji kaynakları üzerine kurulan santrallerin listesi mevcuttur.) Bu bağlamda enerji sektörü ülkemizde özel sektörün ilgisini çekmiş ve çekmeye de devam etmektedir. Sürece özel sektörün müdahil olması ilk başta özelleştirme politikaları ile başlamıştır.

Daha sonra da çeşitli yatırımlarla enerji alanında özel sektör arasında kıyasıya bir rekabet başlamıştır. Söz konusu rekabette, aile işletmelerinin aktif bir şekilde piyasaya girdiğini görmekteyiz. Türkiye’deki büyük aile şirketlerinin enerji alanındaki faaliyetlere odaklanıp, bu konuda çeşitli iş geliştirmeleri yapması, diğer aile işletmelerini de hızla enerji merkezli yatırımlara yöneltmiştir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde enerji kavramı ve türleri açıklanmış, daha sonra ise Türkiye’nin enerji politikası ve Türkiye’de enerji sektörü incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde aile işletmeleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ve çalışmamızın birçok yerinde ‘aile işletmesi’, ‘aile şirketi’ gibi nitelendirmeler birbiri yerlerine kullanıldığı olmuştur. Bu yüzden aile, işletme, şirket, holding gibi kavramlar irdelendikten sonra aile işletmeleri kısmına geçilmiştir. Aile işletmeleri ile ne anlatılmak istendiği açıklanarak; aile işletmelerinin temel özellikleri ve bu tür bir işletmeye sahip olmanın avantaj ve dezavantajları açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise; yeni kuramsal kuramdan önce kurum, örgüt ve kurumsallaşma mefhumları açıklanıp daha sonra da kurumsallaşma teorilerine değinilerek, yeni kuramsal kuram açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma kısmı olan dördüncü yani son bölümde ise; 30 tane aile işletmesinin enerji alanındaki yönetsel ve yapısal süreci araştırılmış ve araştırma sonucunda bu aile işletmeleri; ‘birbirlerine benziyorlar mı?’ benziyorlar ise bunu ne kadar çok benzedikleri betimleyici bir açıklama ile anlatılmaya çalışılmıştır İlk başta excel tabloları ile; enerji üzerine faaliyet gösteren aile işletmelerinin, yönetsel ve organizasyonel süreçleri betimlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra söz konusu veriler SPSS programı sayesinde benzerlik olup olmadığı, şayet benzerlik var ise bunların oranları açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra yapısal görünümündeki durumları ele alınmıştır. Bunun neticesinde halka açık olan aile

işletmelerinin bağımsız ve bağımsız olmayan yönetim kurulu üyeleri bulundurma durumlarına göre ortaya çıkan benzeşmeleri ortaya konulmuştur. Sonuç kısmında ise söz konusu aile işletmelerini yeni kuramsal kuramın çeşitleri ile olan ilişkilerine yönelik önermelerin doğrulanıp doğrulanmadığı açıklanmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ENERJİ

1.1 ENERJİ KAYNAKLARI VE ÖNEMİ

Enerji, hayatımızın vazgeçilmez bir unsurudur. Nasıl insanlar enerji olmadan yaşamlarını sürdüremezse, sanayi kuruluşları da enerji kaynakları olmazsa varlıklarını sürdüremez. Diğer kaynaklarda olduğu gibi enerji de ekonomik bir kaynaktır. Bu nedenle enerji ekonomik bir varlıktır. Sınırsız insan ihtiyaçlarına kıt kaynaklarla karşılanması olan iktisat biliminin en önemli kavramlarından biri de enerjidir.

Buhar gücünün keşfi ve daha sonra yaşanan sanayi devrimi ile enerjiye olan ihtiyaçta artış gözlenmeye başlamıştır. Öyle ki gelişmiş ülkelerin en önemli gereksinimlerinden biri olan enerji tüketimi gün geçtikçe artmıştır. Artan önemi nedeniyle enerji kaynaklarının kontrolü ekonomik bir yaklaşımdan öte uluslararası ilişkilerin bir argümanı haline dönüşmüştür. Günümüz koşullarında enerji kaynakları stratejik bir unsurdur.

En basit ve yalın tanımıyla enerji, iş yapabilme yeteneğidir. Enerji hususu kendi içerisinde iki kısma ayrılmaktadır. Bunlar; yenilenemeyen enerji kaynakları ve yenilenebilir enerji kaynaklarıdır. Bunların içerisinde yenilenemeyenler; petrol, doğalgaz, kömürdür. Yenilenebilir olanlar ise; hidrolik, rüzgar ve güneş enerjisidir (Külebi, 2007, s.33).

1.1.1. Yenilenemeyen Enerji Kaynakları

1.1.2. Petrol

Petrol sözcüğü latince petrol (taş) ile oleum (yağ) kelimelerinden oluşan taşıyağı manasına gelmektedir. Ham petrol ise zift çeşididir. Katı, sıvı ve gaz şeklinde bulunan zift türlerinden sıvı halinde bulunana “ham petrol” denilmektedir. Katı veya yarı katı şeklinde kullanılan petrol türleri ise asfalt ve benzeri ziftlerdir (Gülçin, 2015, s.5).

Uluslararası ilişkilerde, devlet politikalarında stratejik varlıkların ayrı bir önemi ve etkisi vardır. Bu bakımdan petrol, uluslararası ilişkilerin ekonomik politığında belirleyici rolde olan bir enerji kaynağıdır.

Halihazırda dünyadaki enerji envanterinde en büyük pay petroldedir. 2017 yılındaki dünya petrol rezervi 1.696.6 milyar varildir. Bu rezervin; %47,6' sı Ortadoğu ülkelerinde %19,5' i Orta ve Güney Amerika'da bulunmaktadır (Hokmadabı, 2017, s.21).

Ülkemiz, jeopolitik açıdan, ticaret yollarının, enerji nakil hatlarının geçiş güzergahında, doğu ile batının, dinlerin ve medeniyetlerin kesişme noktasında bulunan kritik bir coğrafyada yer almaktadır. Ülkemiz, yer altı ve yer üstü zenginlikleri ile iklim, tarım gibi sahalarda dünya ortalamasının üstünde bir zenginliğe sahip bulunmaktadır. Fakat komşu ülkelerde bulunan; özellikle İran, Irak ve Suriye'de olan büyük ekonomik petrol rezervleri, ülkemizde bulunmamaktadır (Hokmadabı, 2017, s.45).

1.1.3.Doğalgaz

Bir petrol türevi olarak hidrokarbon merkezli bir enerji kaynağı olan doğalgaz, çeşitli hidrokarbonlardan oluşur. Fosil grubundan oluşan doğalgaz sıvılaştırılarak tankerlerle ya da başka bir işleminden geçirilmeden boru hatları vasıtasıyla taşınmaktadır (Yılmaz, 2010, s.3).

Doğalgaz, petrol gibi enerji ihtiyacımızda stratejik bir öneme sahiptir. Dünyadaki rezervleri incelediğinde %40,9 Ortadoğu ülkelerinden %32,1 ise Avrupa ve Avrasya ülkelerinde %17,1 ise Afrika/Pasifik ülkelerinde bulunmaktadır (Şengün, 2012, s.27)

1.1.4.Kömür

Yine fosil yakıt grubundan olan kömürün karbon ana elemanı olmakla beraber, bitkilerin sıcaklık altında değişimi ile oluşmaktadır. Oluşumunda incelenecek hususlara bakıldığında; Kaliteli kömürler, yüksek basıncın etkisi altında oluşurken, linyitler ise, düşük basınç ile düşük ısı etkisinde meydana gelmektedir (Elevli, 2003, s.5).

Dünya çapında yaygın ve ulaşılması bakımından kolay ve ucuz olan kömür, birçok alanda kullanılmaktadır. Isınmadan elektrik enerjisine kadar gündelik hayatımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kömürün, hem dünya genelinde hem de ülkemizdeki rezervleri bakımından, oldukça zengin ve kolay bulunan bir maden olduğu görülmektedir. Ülkemizdeki rezervlerin %26'sı özel sektörde, %74'ü ise kamu sektöründe bulunmaktadır (Elevli, 2003, s.35).

1.1.5.Yenilenebilir Enerji Kaynakları

1.1.5.1.Hidrolik enerji

Hayatımızda önemli bir yer tutan su, hem temel gereksinimlerimizden olup hem de enerji alanında yararlanabildiğimiz önemli bir enerji kaynağıdır. Su ile elde edilen hidrolik enerji; suda bulunan mevcut potansiyel enerjinin kinetik enerjiye dönüşmesidir. Suyun seviye değiştirmesi ile meydana gelen enerjinin türbinleri harekete geçirmesi ile elektrik enerjisi elde edilmektedir (Tunç, 2017, s.7).

Hidrolik enerjiden elektrik üretimi HES (Hidroelektrik Santralleri) vasıtasıyla sağlanmaktadır. Hidroelektrik santrallerinin birçok faydası bulunmaktadır. Bunlara kısaca değinecek olursak; hayati kaynağımız olan sudan elektrik üretimi, termik santrallerin bacalarından çıkan dumanların ekosisteme vermiş olduğu zararları HES'lerin vermemesi, ucuz maliyetlerle yerel olanaklar ile yapılabilmesi, yakıt giderlerinin olmamasından dolayı karlı yatırımlardır (Tunç, 2017, s.8).

Hem ülkemizde hem de dünyada kömürle çalışan termik santrallerin ve doğalgaz kaynaklarının yoğun kullanımından dolayı, hidrolik enerji ile elektrik üreten HES'lerin, söz konusu yenilenemeyen enerji kaynakları ile mukayese edildiğinde; önemli ölçüde yararlanabilecek bakir alanlardan biri olarak karışımıza çıktığı görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin bulunduğu Asya ve Afrika kıtalarında ziyadesi ile yararlanabilecek hidrolik enerji alanları bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerin bulunduğu Avrupa kıtasında ise elektrik üretiminde, büyük ölçüde hidrolik enerji ile üretim yapan santrallerden yararlanıldığı gözlenmektedir. Dünya genelinde büyük 3 nehir tipi hidroelektrik santrallerden; ilki ABD'de bulunan Chief Joseph santrali ve kurulu güç bakımından 2.620 MW güce sahipken, ikincisi yine ABD'de bulunan John Day santrali ise yine kurulu güç bakımından 2.160 MW güce sahiptir. Üçüncüsü ise Kanada'da bulunan Beauharnois santrali ve 1.903 MW güce sahiptir. Ülkemizin ise hidroelektrik potansiyeli, Avrupa potansiyelinin %17,6'sı, dünya potansiyelinin ise %1,5'dir (Tunç, 2017, s.10).

1.1.5.2.Güneş enerjisi

Güneş sistemi, dünyamız ve diğer gezegenler için bir mihenk taşı görevi görmektedir. Güneş sistemi, gezegenimizde yaşamını sürdüren tüm canlılar için hayati bir önem arz

etmektedir. Günümüzde halen yararlanmakta olduğumuz enerji türlerinin ana kaynağının güneş olduğu kabul edilen bir gerçekliktir. Su döngüsüne katkı sağlamak, dünyamızın ışık ve ısı kaynağı olmak ve diğer canlıların yaşamlarını devam ettirmeleri için fotosentez yapmalarına katkı sağlamaktadır. Güneşi hem hayatımız hem de enerji açısından inceleyecek olursak, iki temel noktasının olduğunu dile getirebiliriz. Bunlar;ısı elde edilmesi ve elektrik üretimidir (Girgin, 2011, s.9).

Enerji alanı içerisinde güneş enerjisi hızlı bir şekilde ilerleme göstererek, önemini gün geçtikçe artırmaktadır. Güneş panelleri vasıtasıyla elektrik üretiminde son yıllarda olağanüstü bir yükselişin olduğu gözlenmektedir. Asya-Pasifik bölgesinde yer alan Japonya, Çin ile Amerika ve Avustralya'nın da hızla bu alana yönelmekte olduğu belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Dünya güneş paneli pazarında, Almanya'nın liderliğini sürdürdüğü gözlemlenmektedir. Üretim kapasitesi itibari ile (10 MW üzeri) Almanya'yı takip eden ülkeler ise; Portekiz ve İspanya'dır (Girgin, 2011, s.9).

Güneş enerjisi potansiyeli bakımından ülkemiz diğer Avrupa ülkeleri ile mukayese edildiğinde; yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. PVPS'nin yaptığı araştırmaya göre ülkemizin 5 mw'lık kurulu gücü olduğu tespit edilmiştir (Girgin, 2011, s.59).

1.1.5.3.Rüzgar enerjisi

Rüzgar, yeryüzünün ısı değişikliğinden meydana gelen hava akımı hareketleridir. Diğer enerji kaynaklarında olduğu gibi rüzgarında ana kaynağı güneştir. Sıcaklığın etkilediği fiziksel olaylar, rüzgarın ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Farklı sıcaklık dağılımını ise, enlem, rakım ve mevsimler gibi hususlar etkilemektedir (Akınsal, 2008, s.31).

Yapılan araştırmalarda rüzgardan elektrik üretiminin arttığı görülmektedir. Ancak mevcut enerji denkleminde rüzgarın, stratejik öneminin henüz farkına varıldığı gözlenmemektedir. Bu açıdan dünya üzerindeki tüketiminin ideal seviyede olmadığı için; geleceğe yönelik en geç 2020'ye kadar dünyadaki mevcut elektrik ihtiyacının %12'sinin rüzgar enerjisiyle elde edilmesi hedeflenerek gerekli zemin hazırlanmaktadır (Akınsal, 2008 s.35).

Rüzgâr enerjisinden elde edilen toplam gücün yaklaşık 94112 MW olduğu bilinmektedir. Bir çok ülke rüzgar enerjisi alanında epey bir mesafe katetmiştir. Danimarka'nın elektrik üretiminin %19'unun, İspanya ve Portekiz'in ise %9, Almanya ve İrlanda'nın da 6% oranlarında rüzgar enerjisinden elektrik üretmelerini bu duruma örnek gösterebiliriz. Dünyada kurulu rüzgar enerji santrallerinin en fazla olduğu yer ise Avrupa'dır (Akınsal, 2008, s.35)

Ülkemiz petrol ve doğalgaz bakımından zengin olmamasına rağmen, diğer yenilebilir enerji kaynaklarında olduğu gibi rüzgar enerjisi bakımından da ileri bir seviyede olduğu görülmektedir. Rüzgar enerjisi açısından Türkiye'nin gücü, belirlenmiş kriterlerin ışığında rüzgar sınıfı iyi (rüzgar hızı 7.0-7.5 m/s) ile sıra dışı arasında toplam 48.000 MW olarak belirlenmiştir. Eğer orta rüzgar hızı dikkate alınırsa toplam rüzgar enerjisi kurulu güç potansiyeli 13.750 MW'a çıkmaktadır. Halen doğalgaz, kömür ve petrol ile hidrolik dahil toplam Türkiye'deki kurulu gücün 44.562 MW olduğu düşünülürse rüzgar enerji potansiyelimizin ne kadar güçlü olduğu daha iyi anlaşılabilir (İlbaş, 2010, s.80)

1.2.TÜRKİYE'NİN ENERJİ POLİTİKASI VE TÜRKİYE' DE ENERJİ SEKTÖRÜ

Türkiye'nin iktisadi olarak enerji alanındaki durumu arz ve talep dengesi bakımından değerlendirildiğinde, söz konusu enerji ihtiyacını karşılama noktasında yetersiz olduğumuz söylenebilir. Bu yüzden demografik açıdan sürekli artan nüfusunun ve bunun neticesinde oluşan enerji ihtiyacını dengeli bir şekilde karşılaması gerektiği hiç şüphe götürmez bir gerçekliktir. Yıllık enerji tüketiminin on yıl içinde yaklaşık iki kat artacağı Dünya Enerji Konseyi'nin raporlarında gözlemlenmesi bu durumun acileyeti açısından büyük bir önem arz etmektedir (Durmuşoğlu, 2015, s.54).

Türkiye'nin mevcut enerji ihtiyacının karşılanmasında; %39' u petrol, %27 kömür, %21 doğalgaz ve %13 ise hidroelektrikten karşılandığı görülmektedir. 2020' ye doğru tüketimin %20' den fazlasının yerli kaynaklar ile karşılanması öngörülmektedir (Ayhan, 2009, s.25).

Ülkemizde petrol ve doğalgaz bakımından yeterli kaynağımız bulunmadığı için enerji denince ilk akla gelen elektrik enerjisinin olduğu görülmektedir. Devlet tarafından

yürütülen enerji politikaları sonucunda özelleştirme yolu ile kömürle çalışan termik santrallerin satılması ve bunun tecellisi olarak özel sektörün piyasada aktif bir şekilde görüldüğü gözlenmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin cumhuriyet sonrası enerji politikasını belli dönemlerde (1923-1960, 1960-1980 ve 1980 ve sonrası) incelemenin faydalı olduğu söylenebilir.

1.2.1.1923 – 1960 Dönemi

İzmir İktisat Kongresi'nin 1923'de toplanması ile Türkiye' nin enerji politikasında bir takım önlemler alınmıştır. Ülkenin enerji ihtiyaçlarını karşılamak üzere yerli kaynak kullanımı teşvik edilmiştir. Ereğli Zonguldak havzası ile Soma olmak üzere tüm kömür kaynaklarının değerlendirilmesi fikri öne sürülmüştür. 1926'da kanunlaştırılan petrol yasası ile Türkiye'de petrol madenini çıkarmak için yapılacak sondaj çalışmalarında yetki hükümete verilmiştir (Ayhan, 2009, s.43)

Devletçilik modelinin 1930'lardan sonra etkin bir şekilde devlet tarafından benimsendiği gözlemlenmektedir. Bu manada çeşitli kurumsal yapılar devletin öncülüğü ile kurulmuştur. Bunlardan bir tanesi 14 Haziran 1935'de kurulan Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü olmuştur. Yine 1939 yılında kurulan "Su İşleri Reisliği" bugünkü DSI' nin temelini atan bir yapı olarak kurulmuştur (Ayhan, 2009, s.44))

1941 gelindiğinde ise petrol ofisi kurulmuştur. Güneydoğu Anadolu bölgesinde işlenebilen petrol rezervlerinin üretimine başlanmıştır. 1950'li yıllarda petrol üretiminin 18 bin tonu bulunduğu görülmektedir (Ayhan, 2009, s.45)

1940'lı yıllarda uygulanan enerji politikasında önemli gelişmelerin olmuştur. Mevcut kömür yataklarının değerlendirilmesi için çeşitli termik santrallerin kurulduğu ve yine bunların devreye alındığı görülmektedir. İlk olarak Zonguldak'ta Çatalağzı termik santrali 1946 yılında yapımına başlanmış ve 1948'de devreye alınmıştır. Bu önemli gelişme ile beraber sanayi kuruluşları ve belediyelerin elektrik gereksinimlerini karşılamak için; İzmit'te kağıt fabrikası santrali, İstanbul'da Silahtarağa, Ankara'da E.O.O. ile söz konusu önemli gelişmelerin ilk adımları olarak gösterilebilir (Demir, 1980, s.113).

1950’li yılların başı Türkiye’de önemli değişikliklere sahne olan yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yıllarda devletçi bir politika yerine liberal bir ekonomi politikası izlenmeye başlamıştır. 1954’te çıkarılan bir kanun ile petrol arama faaliyetleri yabancı şirketlere verilmiştir. Yine 1954’te TPAO kurulmuş, Türkiye Kömür İşletmeleri (TKİ) 1957 yılında kurulmuştur (Ayhan, 2009, s.45)

1950’lerde elektrik işletmeciliğinde “Özel Sektör Ortaklığı” seçeneği benimsenmiştir. Bu yıllarda (1952 – 1956) dört özel sermayeli şirket, bölgesel ayrıcalıklar kendilerine tanınmış olarak piyasaya girmiştirler. Artık enerji sektörüne özel sektörün aktif bir şekilde girdiği gözlemlenmektedir.

1.2.2.1960 – 1980 Dönemi

1960’lardan sonra enerji politikalarında kurumsal manada birtakım değişiklikler yaşanmıştır. Devletin kalkınma hamleleri Devlet Planlama Teşkilatı vasıtası ile beşer yıllık planlar şeklinde hazırlanmıştır (Nohutçu, 2017).

1963–1967 yılları arasını kapsayan birinci Beş yıllık kalkınma planında, enerji hususunda çeşitli hedefler benimsenmiştir. Bu hedefler arasında; yerli kaynaklara yönelmek, maliyet planlaması açısından tasarruf tedbirlerinin alınması, farklı alternatiflerin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ülke nüfusunun %69’unun elektrikten faydalandığı görülmüştür. İkinci Beş yıllık kalkınma planında ise, (1968-1972) yeni bir fikir ortaya atılarak nükleer enerji santralının yapılması düşünülmüştür (Alioğlu, 2010, s.15).

Üçüncü beş yıllık kalkınma planında ise; (1973-1977) enerji alanında devletçi model özümsemiş, elektriğin devamlı ve etkili kullanılması için Türkiye Elektrik Kurumu bu alandaki faaliyetlerini artırmıştır. Fakat tüm çabalara ve enerji sektöründeki müspet gelişmelerin varlığına rağmen elektrik üretiminde istenilen sonuca varılamamıştır. Beş yıllık kalkınma planlarının dördüncüsünde ise; yenilenemeyen enerji kaynaklarından bilhassa kömür ile çalışan termik santraller vasıtası ile elektrik enerjisinin elde edilmesinde oransal açıdan bir düşüş söz konusu olmuştur. Bu durumun yerine alternatif olarak ikame edilebilmesi açısından yenilebilir enerji kaynaklarına olan ilgi artmıştır. Bu bağlamda hidrolik enerjiden elde edilen elektrik üretiminde bir artışın meydana geldiği gözlemlenmiştir. 1977’li yılların sonuna doğru 6638.6 MW’lık elektrik üretim

kapasitesine ulaşılmıştır. Söz konusu toplam kapasite miktarının; 3556.3'ü kömürle çalışan termik santrallerinden elde edilen üretim kapasitesi miktarı iken, 3082,3'ü ise hidroelektrik santrallerinden elde edilen üretim kapasitesi olmuştur. Fert başına ise 505 KW'lık elektrik tüketimi seviyesine gelindiği görülmüştür (Alioğlu, 2010, s.18).

İpragaz olarak bilinen ülkemizin ilk tüp dolum merkezi 1966 yılında kurulmuştur. Yine 1970 yılında TEDAŞ kurulmuştur (Ayhan, 2009, s.54) Dünyayı etkin bir şekilde sarsan 1973 petrol krizi, Türkiye'yi de olumsuz bir biçimde etkilemiştir. 1974 Kıbrıs Barış Harekatı ile ülkemize ambargo ve yaptırımlar uygulanmıştır. Söz konusu ekonomik ambargo, Türkiye için dış borçlanma, enflasyon gibi olumsuz ekonomik koşullarında tetikleyicisi olmuştur.

1.2.3.1980 ve Sonrası

12 Eylül sonrasında 24 Ocak kararları olarak bilinen kararlar alınmış, ülkemiz hızlı bir şekilde yine liberal ekonomi modeline geçmeye başlamıştır. 12 Eylül sonrası enerji alanında en önemli gelişmelerden birisi olarak, Kırıkkale'de petrol rafinerisi kurulmuş, buraya petrol temin etmesi için Ceyhan-Kırıkkale ham petrol boru hattı devreye alınmıştır (Ayhan, 2009, s.55).

1990'ların başında dünya güç denkleminde önemli değişiklikler yaşanmış, Soğuk Savaş bitmiş ve SSCB yıkılmıştır. Irak'ın Kuveyt'i işgali ile 1. Körfez Savaşı çıkmış, Yugoslavya'da iç savaş başlamış, Kafkasya bölgesinde sıcak çatışmalar başlamıştır. Orta Doğu-Balkanlar-Kafkasya üçgeninde meydana gelen belirsizlikler jeopolitik konumu itibari ile en çok Türkiye'yi etkilemiştir. (Külebi, 2007) Söz konusu olumsuz gelişmeler ile birlikte; planlaması yapılmayan, bilimsel yöntem temelli olmayan bir bakış açısı, başarısız bir enerji politikasını da ardından getirmesi gayet doğal bir durumdur. Petrol ve doğalgazdaki dışarıya olan bağımlılık ekonomi, üzerinde enflasyon ile büyük bir baskı oluşturmaktadır. Ülkemizin yüksek miktarda tükettiği petrol ve doğalgaz ile yine artan elektrik fiyatları da bu eksikliklerin kaçınılmaz bir sonucu olarak görülmektedir. Yine 1990'larda Kafkasya bölgesindeki zengin petrol yataklarının Türkiye üzerinden pazarlanması fikri ortaya atılarak, jeoekonomik bir fırsat olarak Bakü-Ceyhan Petrol Boru hattının görüşmeleri başlamıştır (Ayhan, 2009, s.55)

Liberal bir ekonomik anlayışın sonucu olarak ortaya çıkan özelleştirme politikaları, 1990'lı yıllarda Türk ekonomisinde ağırlığını daha fazla artırmaya başladığı görülmektedir. 1980 anayasasına 1999 değişikliği ile özelleştirme girmiş, anayasamızın devletleştirme olan 47. maddesine özelleştirme başlığı da eklenerek, özelleştirmenin anayasamıza girmiş olduğunu görmekteyiz. (Nohutçu, 2017) Bu durum neticesinde özelleştirmenin görüldüğü alanlardan biri de enerji olmuştur. Devletin elinde bulunan termik ve hidroelektrik santrallerinin, petrol rafinelerinin hızla özelleştiği görülmektedir. Artık Türkiye'de enerji piyasasında özel sektörün payı gün geçtikçe artmaktadır.

2000'li yıllar ve sonrası artık Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin piyasada aktif bir oyuncu olmak yerine, sadece denetleyen bir mekanizmaya doğru geçişinin gözlemlendiği yıllar olmuştur. 2001 yılında; elektriğin, doğal gazın ve petrolün düşük maliyetli, kaliteli, doğal çevre şartlarına zarar getirmeyecek bir biçimde tüketiciye ulaştırılması amacıyla "Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK)" kurulmuştur. Enerji alanında faaliyet gösteren özel işletmeler EPDK ile kontrol altına alınmaya çalışılmıştır. (Nohutçu, 2014, s.256)

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİ

Dünyada ve özellikle ülkemizde, özel sektörde varlığını gösteren işletmelerin birçoğunun yapısal olarak aile işletmesi niteliğinde oldukları görülmektedir. Aile işletmelerinin, hem ülkemiz hem de dünya genelinde varlıklarını sürekli bir şekilde göstermeleri, ekonomik açıdan oldukça ehemmiyetlidir.

Ekonomik bakımdan oldukça önemli olan aile işletmelerine geçilmeden önce; işletme, aile, şirket ve holding kavramları incelenmeye çalışılmıştır.

2.1. İŞLETME

İşletme, insan ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan, kar amacıyla hareket eden, mal ve hizmet üreten yerlere denilmektedir. Belirli nedenler ile ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanabilmesi açısından beliren bir örgütlenme modelidir. Üretim araçları olarak bilinen; emek, sermaye, toprak ve hammaddenin birleşmesi ile meydana gelmektedirler (Yakupoğulları, 2001).

İşletmelerin çeşitli sınıflandırmalar ile belli başlı türleri bulunmaktadır. Bunlar: faaliyetlerine göre işletmeler, sermaye durumuna göre işletmeler ve yönetim durumuna göre işletmelerdir.

2.1.1. Faaliyetlerine Göre İşletmeler

İşletmelerin, faaliyet gösterdikleri alanlara göre sınıflandırılmalarıdır. Söz konusu faaliyetlerine göre işletmeler; Tarım, sanayi ve ticari işletmeleri olarak üçe ayrılırlar (Yakupoğulları, 2001, s.6).

Tarım işletmeleri; hayvancılık, ormancılık, sebze ve meyve yetiştirilmesi, seracılık gibi alanlarda faaliyette bulunan işletme türüdür. Faaliyet alanı tarım ve tarım ürünleridir. Üretim faktörleri ile teorik ve pratik düzeyde yakından ilişkili olan bir işletme türüdür. Zira kuruluş yeri ve mali desteğin sağlanması için gerekli teminatı toprak sağlamakta ve topraktan çıkan hammadde ise tarım işletmesinin geleceğini belirlemektedir (Büyükarıkan, 2018, s.8).

Sanayi işletmeleri ise; madencilik, inşaat, imalat, elektrik gibi alanlarda geniş bir yelpazeyi kapsayan işletme çeşididir. Sanayi devrimi sonrası, artan mikro ve makro endüstriyel örgütler; ülkelerin gelişmişlik düzeyinin belirleyici bir unsuru olarak görülmesi bakımından, önemli bir ölçüt olarak karışımıza çıkmaktadır. (Yakupoğulları, 2001, s.7)

Faaliyet alanlarına göre sınıflandırılan işletmelerin son türü olan ticari işletmeler ise; tarım ve sanayi işletmelerinin ürünlerinin tüketiciye yani pazara ulaşmasını sağlayan işletme türüdür (Yakupoğulları, 2001, s.7).

2.1.2. Sermaye Durumuna Göre İşletmeler

İşletmenin, kurulması ve geliştirilmesi için ortaya konulan sermayeye kim ya da kimlerin sahip olduklarını gösteren sınıflandırma türüdür. Sermaye durumuna göre işletmeler üçe ayrılırlar.

Sermayesinin tamamı veya bir kısmı bir şahıs ya da şahıslara ait olan işletme türüne özel işletmeler denilmektedir. Özelleştirme politikalarının sonucunda bir hayli artış gösteren özel işletmelere aile şirketlerini de örnek gösterebiliriz. (Yakupoğulları, 2001, s.8)

Sermayesinin tamamı ya da büyük bir kısmı devlete ait olan işletmeler ise kamu işletmesidir. Bu duruma; devletin elinde bulunan kar amacı gütmeyen kamu hizmeti işletmeleri ya da kar amacı güden kamu iktisadi teşebbüsleri veya belediyeler tarafından işletilen işletmeler örnek olarak gösterilebilir (Nohutçu,2014, s.233).

Yabancı sermayeli işletmeler ise; başka ülkelerdeki müteşebbislerin kendi ülkelerinin sınırları dışında kalan ülkelerde yatırım yapması, ortaklığa girmesi, o ülkedeki bir firmayı satın almasıdır (Yakupoğulları, 2001, s.9).

2.1.3.Yönetim Durumuna Göre İşletmeler

Yönetsel yapısına göre; işletmenin yönetimi bütünü ile bir aileye aitse aile işletmesi tarafından veya profesyoneller tarafından yönetiliyor ise profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler diye sınıflandırılabilir Yöneticilerinin tamamının aileden olduğu ve aile çıkarlarının ön planda tutulduğu işletme türüne aile işletmesi

denilmektedir. Yönetimde tamamen profesyonel yöneticilerin bulunduğu işletme türüne ise profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler denilebilir (Yakupoğulları, 2001, s.10).

2.2.TÜRK TİCARET HUKUKUNDA ŞİRKET KAVRAMI

İki veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin ortak bir amaç doğrultusunda, emek ve sermaye birleştirerek oluşturdukları yapıya şirket denir. Türk Ticaret Kanunu ve diğer yasal düzenlemelerde karşımıza sık sık çıkan şirket kavramı, iş dünyası ve hayatımızın önemli gerçekliklerinden biridir (Çeker, 2010).

Türk Ticaret Kanuna göre şirketleri sınıflandırılması şu şekildedir:

2.2.1.Adi Şirket

Adi şirkette, şirketin tüzel kişiliği olmamakla beraber, şirket alacaklarına karşı şirket sahipleri sınırsız ve müteselsilen sorumludurlar (Çeker, 2010).

2.2.2.Ticaret Şirketi

Ticaret şirketlerinde ise şirketin tüzel kişiliği vardır. Ticaret Şirketinde alacaklılar; ilk olarak şirket mallarına, buradan alacaklarını elde edemezler ise ortaklara yönelme hakkına sahiptirler. Ticaret şirketleri; şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri diye iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan; adi komandit ve kollektif şirketler şahıs şirketi iken, sermayesi paylara bölünmüş komandit ile limited şirketler ise birer sermaye şirkettir.

2.2.3.Holding

Holding ise; çeşitli şirketlerin yönetim ve denetimini elinde tutan ana kuruluştur. Bir ana şirketin diğer yavru şirketleri yönetecek bir yapı şeklinde oluşturduğu, tek bir merkezden yönetilen ve kar amaçlı kurulan yapılara holding denilmektedir. Grup şirket yapısındaki işletmeler ise holdinglerle aynı özelliklere sahiptir (Erşahan, 2008, s.29).

2.3.AİLE

İçinde yaşadığımız toplumun önemli bir yapı taşı olan aile kavramı, evrensel manada tüm toplumsal yapılarda görülen önemli bir husustur. Sosyolojik olarak toplum hayatımızın önemli bir parçası olan aile; genel olarak anne ve babanın olduğu,

aralarında kan bağı bulunan bireylerden oluşan, sevgi ve saygı temelli bir oluşumdur. (Fındıkçı, 2007, s.17). Bu manayla duygusal bir birliktelik olan aile kavramı anayasamızın üçüncü bölümünün 41. maddesinde yer almış ve Türk toplumu açısından önemi vurgulanmıştır. Böylece aile hususunun, anayasal bir güvence olarak devletimiz tarafından korunduğunu görmekteyiz. (Nohutçu, 2017, s.117) Yine 4721 sayılı, Türk Medeni Kanunumuzun, 118 ile 494. Maddeleri arasında “Aile Hukuku” kitabı düzenlenmiştir (Remzi, vd, 2015, s.25).

2.4. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Gerek ülkemizde gerekse dünyada aile ve işletme kavramları bir hayli önem taşımaktadır. Aile işletmeleri içeriği itibariyle bireylerin iş ve aile ortamlarının kesişiminde olduğu için, diğer işletmelere göre birtakım belirgin farklılıkları mevcuttur. Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle, aile ve işletme kavramlarının tanımları elimize önemli veriler vermektedir.

Aile kavramındaki bireyler arasında herhangi bir menfaat söz konusu olamaz iken, işletmede ise elde edilen başarı sonucu bir kar kavramı öne çıkmaktadır. Hatta aile kavramı sosyolojik açıdan irdelendiğinde, aile hususunun ekonomik bir birliktelik olarak algılamının yanlış olduğu dile getirilmektedir. (Erkal, 2011) İşletmelerde ise duyguların hakim olmadığı, önemli olan tek hususun, sürdürülebilir bir şekilde kar elde etmek olduğu söylenilebilir.

Bir tarafta duyguların, diğer tarafta ise iktisadi bir amaç olan kar etmenin hüküm sürdüğü bir yapıda aile işletmeleri, kar amacı güden ve kan bağı ile tescillenmiş bir oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinin tanımlarına bakacak olursak, bu tanımlardan hareketle aile işletmeleri hakkında ortaya çıkan belirgin özellikleri gözlemleyebiliriz. Literatürde, aile işletmelerinin ortak bir tanımına rastlanmasa da, belli tanımlar büyük resmi net bir şekilde görüp ve iyi analiz etmemiz için gerekmektedir. Bu tanımlardan hareketle aile işletmeleri ile alakalı anlamamız gereken yerler belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Danelly, (1964) aile işletmeleri için; şirketin hedeflerinin ve uyguladığı stratejilerin bir aile tarafından yürütüldüğü, en az iki neslin hüküm sürdüğü bir şirket olarak ifade etmiştir (Şengün, 2011, s.36). Fındıkçı (2007) ise; aileye önderlik eden kişinin ve bunun

alt soyları ile bu altsoyların eşleri, kuzenler konsorsiyumu, aile lideri ve aile liderinin kardeşleri ile oluşturduğu bir yapı gibi çeşitli kombinasyonların söz konusu olduğu, kar amacı güden işletmeler olarak tanımlamıştır. Karpuzoğlu'na (1999) göre ise; aile üyelerinden oluşan ve aileden olan şahıs veya şahıslar tarafından yönetilen, söz konusu yönetsel süreçte minimum iki neslin aktif ve etkin olduğu işletme türünü ise aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Yine bir başka tanımda ise; şirketi yönetmek için birden fazla kuşağın yönetimi elinde bulundurduğu, aynı aileye mensup olan kişilerin yönettiği şirket türüdür (Özler, 2010,s.42).

Görüldüğü üzere, aile şirketleri ile alakalı yapılan tanımlamalarda ortak bir tanımın olmadığı, birden çok tanımın yapıldığı bir durum söz konusu olduğunu görmekteyiz. Litz' de bu tanımlardan hareketle ve mevcut tanımları analiz ederek 3 bölümde toplayıp, ortaya koymuştur. Bu tanımlar şunlardır:

- 1.) Mülkiyet ve yönetim durumuna göre aile şirketleri.
- 2.) Ailenin işe katılım derecesi ve kanbağı.
- 3.) Nesiller arası geçiş (Günver, 2004, s.170)

2.4.1. Mülkiyet ve Yönetim Durumuna Göre Aile Şirketleri

TDK'nun "iyelik, sahiplik" anlamı ile tarif ettiği, mülkiyet; bir mal varlığı üzerinde kişinin istediği gibi kullanma yetkisi veren bir haktır. Yönetim ise en kısa tanımıyla; başkaları aracılığıyla iş yaptırma yöntemidir (Koçel, 2010, s.15).

Bu manada aile işletmelerinde mülkiyet ve yönetim gibi hususlar büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin mülkiyet sahibi olan patronlar yönetsel sürece doğrudan veya dolaylı bir şekilde müdahil olmaktadır. Aile işletmelerinin mülkiyet kavramı ile ilgili ilişkisini değerlendiren Fındıkçıya göre; Aile işletmesi kavramının çekirdeğinde bulunan bu husus ailenin kendisinin kurmuş olduğu işletmeye sahip olma durumunu ifade etmektedir (Fındıkçı, 2007, s.19).

London Business School'da; ortaklık yapısında işletmenin yarısından çoğunu elinde bulunduran aile fertlerinin etkin bir şekilde yönettiği ve üst yönetimde aile üyelerinin görüldüğü işletmeler olarak aile işletmelerinden bahsedilmektedir (Hulshoff, 2001, s.30).

Yönetim bilimi bakımından bir aile şirketinde, aile fertlerinin işletmenin yönetsel sürecinde söz sahibi olmak adına müdahil oldukları görülmektedir (Özler, 2010)

Şirketin pay sahibi üyeleri tarafından oluşan ve bir üst kurulu olan yönetim kurulu, şirketler için stratejik bir organ niteliğindedir (Karpuzoğlu, 2010). Bu bağlamda hisse çoğunluğunu elinde bulunduran yönetim kurulu üyelerinin şirketi yönetmesi bazında bir tanım yapılabilir. Böylece konunun yönetsel boyutuna dikkat çekilmektedir (Güler, 2010).

Yönetim süreci müktesebatı itibarıyla geniş bir kavramsal çerçevede ele alınan bir konudur. Aile işletmeleri gibi yapılarda hem ailenin yönetimi, hem de şirket yönetimi söz konusu olmaktadır. Hele ki işin büyüme aşamasında oluşan karmaşayı önlemek için aile üyelerine verilen işleri bölümlere ayırarak yönetim sürecinde aktif bir rol izlenmektedir. Buna ilişkin aile işletmelerini yönetim ve mülkiyet açısından yapılan tanımlar bu durumu net bir şekilde ortaya koymaktadır (Dönmez, 2009).

2.4.2. Ailenin İşe Katılma Derecesine ve Kan Bağı Durumuna Göre Aile Şirketleri

Aile şirketlerinde söz sahibi olan şirket ortakları / sahipleri aynı aile mensup üyelerden oluştuğu için, aralarında kanbağının olması gayet doğal bir durumdur. Aile şirketleri ile alakalı tanımları irdeleyen ve bu tanımların ortak noktalarını dile getiren Fındıkçı, (2007) biyolojik bir faktör olan kan bağı ile oluşan ailenin, yönetsel sürece tam olarak hakim olduklarını ifade etmektedir.

Duygusal birlikteliğin hakim olduğu ve diğer işletme türlerine göre farklı bir yapı arz eden aile işletmelerinde kan hususu bakımından yapılan değerlendirmelerde; kan bağı ile tescillenmiş aynı soy ismine sahip olan aile fertlerinin, söz konusu işletmenin yönetsel ve yapısal sürecinde etkin olmaları durumudur (Çetin, Canan, 2010, s.13.).

2.4.3. Nesiller Arası Geçiş Durumu

İşletmelerde amaç kar maksimizasyonu olmakla beraber, işletmenin sürekliliğini sağlamakta büyük bir ehemmiyet ifade etmektedir. Özellikle aile işletmeleri açısından, bu durum daha da büyük bir önem taşımaktadır. Bu yüzden kuruluşundan, şirketin büyüme sürecine doğru bir sonraki neslin ve özellikle iki kuşağın şirket yönetiminde bulunması, şirketin sürekliliği açısından aile üyelerinin önemle dikkat ettiği bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 1999).

Donnelly aile işletmesini; en az iki neslin sahibi olduğu, hedeflerinin ve çıkarlarının işletme politikası ile özdeş olduğu işletme türü diye ifade etmektedir (Arslan, 2006). Karpuzoğlu'na (1999) göre; aile lideri ile en az iki kuşağın birlikte yönettikleri işletmeye aile işletmesi diyerek tanımlamıştır.

Bu kısımda anlaşılabacağı gibi aile işletmeleri açısından kuşaklararası geçişte özellikle ikinci kuşak ya da nesil ibaresi sıkça yer almaktadır. Buna ilaveten ikinci nesilden sonra özellikle ülkemizde aile işletmelerinin ömrünün genellikle son bulduğu görülmektedir.

2.5. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerinin; uluslararası iş sistemleri, örgüt kültürü, aile üyelerinin yetiştiği ortamın etkisi gibi birçok nedenden dolayı kendi aralarında bir takım yapısal ve örgütsel farklılıkları mevcut bulunmaktadır. Nitekim, bu farklılıklar, belirli kalıp ve prosedürlerle nitelendirilmesi oldukça zor olan farklılıklardır (Fındıkçı, 2007). Buna rağmen aile işletmelerinin birçoğunda görülen bazı temel karakteristik özellikleri mevcut bulunmaktadır Bunlar;

- Hukuksal olarak tüm fertlerin uymak zorunda oldukları, devlet yaptırımıyla desteklenen kurallar silsilesine, aile işletmeleri de uymak zorundadır. Fertlerin birbirleriyle, toplumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen anayasa hukuku, idare hukuku gibi yasal düzenlemeler karşımıza çıkmaktadır. İşletmeleri de tüzel kişilikleri dolayısıyla; Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu gibi hukuksal düzenlemeler etkilediği için doğal olarak aile işletmelerini de etkileyip, ilgilendirmektedir.
- Aile işletmeleri yapısal olarak; bir müteşebbis faaliyet neticesinde kurulan, bu bağlamda çalışmalarını yürüten özel işletmelerdir. Devletin öncülük ettiği işletmelerden yapısal olarak, kurucu unsur veya mülkiyet açısından ayrılmaktadırlar. Yine devletin kurmuş olduğu işletmelerden bazıları kar etmeyi amaçlarken, bazıları ise vatandaşlarına hizmet etmeyi amaçlamaktadır (Nohutçu, 2017). Aile işletmeleri ise sadece kar amacıyla hareket eden işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2004).
- Aile işletmelerinde aile fertleri arasında bir ortaklık durumu söz konusudur. Bu ortaklığın çeşitli kombinasyonları gözlemlenmektedir. Ya kurucu lider yani patron ve çocukları veyahut kuzenler konsorsiyumu gibi ortaklık

modelleri aile işletmelerinde görülmektedir. Bu yüzden hem aile hayatının hem de iş dünyasının oluşturmuş olduğu karmaşık bir yapı oluşmaktadır.

- Aile işletmelerinde yapı büyüdükçe çeşitli sıkıntılar baş göstermektedir. Kara odaklı bu yapılarda, ortaklar arasında rekabet veya anlaşamama gibi sıkıntılar, aile içi çatışmalara neden olmaktadır.
- Türk toplum yapısında “kadın” faktörü; çoğu hususta belirleyici bir etkiye sahip olduğu gibi aile işletmelerin açısından da belirleyici bir etkisi söz konusu olmaktadır. Kadının aile içindeki rolü büyük bir ehemmiyet taşımakta ve “ eve iş götürme “ ya da “ eşinin diğer ortaklara göre daha çok çalıştığı “ gibi sözler aile içinde kadınlar tarafından dile getirildiği görülmektedir. Bu durumda yine aile işletmelerinin geleceğine olumsuz bir biçimde yansımaktadır (Fındıkçı, 2007).
- Ekonomik açıdan hem Türk ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde makro düzeydeki veriler incelendiği zaman, aile işletmelerinin finansal istikrar açısından sağladığı yarar hiç şüphe götürmez bir gerçekliktir. (Yıldız, 2006)
- Aile işletmelerinde nesiller arası geçiş büyük önem taşımaktadır. Hatta kuşaklararası geçiş, şirketin ömrü ve kurumsallaşma göstergesi açısından büyük önem sergilemektedir. Bu bağlamda aile mirasını ve soy ismini çok uzun bir süre yaşatmak temel amaçlardan biridir (Erdirençelebi, 2012.)
- Aile işletmelerinde kurucu nesil ile onlardan sonra gelen ikinci kuşağın, şirketin yönetiminde aktif bir şekilde bulundukları görülmektedir (Erdirençelebi, 2012).
- Aile işletmelerinde girişimci yani işletmeyi kuran patron ve ondan sonra gelen profesyonel yöneticiler arasında da otorite endeksli çatışmalar söz konusu olmaktadır (Fındıkçı, 2007).
- Girişimci ruh, aile işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda potansiyel olarak işletmeye artı değer kazandıracak çeşitli yatırımlar, şirketin büyümesi açısından oldukça önemli azledilmektedir. (Akat, Atılğan, 1992)
- Yönetisel süreçte görev alacak isimlerin belirlenmesinde aile arasındaki iletişim ve bağ oldukça önemlidir (Yıldız, 2014).

- Şirketin, stratejik yönetim bazında, kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Eğer bu süreç ortaya konulacak olursa bile, bilimsel bir metot izlenmeden takip edilmektedir (Yıldız, 2014).
- Aile işletmelerinde ailenin kültürünün şirket kültürüne de yansıdığı gözlenmektedir. Bütçe, planlama gibi kritik hususlarda sistemli bir yatırım politikası izlenmemektedir (Yıldız, 2014).
- Aile işletmelerinde işletme adına yapılan bir yatırımda başarı sergileyen kişi, aile içinde büyük bir saygınlık kazanmaktadır (Dinçay, 2016).
- Aile işletmelerinde; işletme sahipleri aynı ailenin mensupları oldukları için dışarıya karşı ‘‘kapalı bir yapı’’ izlenimi vermektedirler. Şirket ile alakalı bilgilerin dışarı ile paylaşılması söz konusu olmazken, bu kapalı yapıdan dolayı finans, insan kaynakları gibi örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili bilgilerin şirket dışında paylaşılması yine söz konusu olmamaktadır (Baransel, 1993).
- Aile işletmelerinde işletme büyüdükçe kurumsallaşma veya profesyonelleşme kavramlarına pek sıcak bakılmaz. Türkiye’nin köklü ve sayılı holdinglerden biri olan Sabancı Holding’in CEO’luğunu yapmış Hazım Kantarcı anılarını yazdığı kitabında, aileye yönetim kademesinde tamamen profesyonelleşme sürecine geçilmesi konusundaki teklife karşı Sabancı ailesinin bu öneriye yanaşmadığını dile getirmiştir (Kantarcı, 2014).
- Aile içerisindeki anlaşmazlıklar şirket yöneticilerine de yansımaktadır (Kantarcı, 2014).
- Aile işletmelerinde şirketin sahibi ile en tepe noktasındaki yönetici ya aynı kişi ya da aile üyelerinden biridir (Karpuzoğlu, 1999).
- Aile bireyleri arasındaki etkin iletişim, işin büyümesiyle zayıflamakta ve çeşitli sorunlarında belirdiği görülmektedir.
- İşletme büyüdükçe farklılaşan dinamikler doğrultusunda yönetsel ve finansal süreçte değişimler görülmektedir. Bundan dolayı aile şirketleri büyüdükçe değişime karşı direnç göstermektedirler (Fındıkcı, 2007).
- Kurumsallaşmanın önemli bir göstergesinin profesyonellik olmasına rağmen aile şirketlerinde patron her işe, müdahale etmektedir. Lakin kurumsallaşmış

aile şirketlerinde patronlar tüm sisteme haddinden fazla karışmamaktadırlar (Hantarcı, 2014).

- Aile işletmelerinde işin niteliğinden dolayı işletme sahipleri, genelde işin çekirdeğinden gelerek kendilerini geliştirmişlerdir. Bu manada işlerine hem teorik açıdan hem de pratik açıdan ziyadesi ile hakimdirler. Fakat konjonktürel sürecin getirmiş olduğu ekonomik ve finansal yapı işletmeleri derinden etkilemektedir. Şirket sahipleri bu değişikliklere adapte olmakta zorlanmaktadırlar (Dönmez, 2009).
- Şirkete ait bir şirket kültürünün oluşmasında aile kültürünün etkisi büyüktür. Aile kültürünün oluşmasında ise tabi ki milletlerin var oluş süreçlerinin etkisi bir hayli fazladır. Doğal olarak bu sebepten dolayı Türk aile işletmelerinde Türk kültürünün etkisi kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkmaktadır.
- Uzun dönemli kararlarda, riskli hususlarda, aile içerisinde lider konumunda olan kişinin şirket yönetimine ve kararlarına etkisi belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Dönmez, 2009).

2.6. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Aile işletmelerinin üstün ve zayıf yönleri; mali, yönetim ve örgütsel kültür açısından sınıflandırılabilir.

2.6.1. Mali Bakımdan Aile İşletmelerinin Avantajları

Bir yatırım yapılırken veya firma için bir borcun altına girilirken finansal açıdan engellerin aşılması için ‘kaynak bulma’ önemli bir problem olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Aile işletmelerinde bu durumu çözmek için dışarıdan borçlanma gibi yabancı kaynak bulma modelinden yararlanmak yerine ailenin kendi öz kaynaklarından yararlanılması tercih edilmektedir (Alayoğlu, 2003). Bu durum haklı olarak işletmeyi etkin ve piyasada güçlü bir hale gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Tetik, Uluyol, 2005).

İşletmelerin piyasada rakiplerine karşı bir adım önde olabilmesi için uzun dönemli bir planı, tatbik etmeli ve uygulamalıdır. Aile işletmelerinde ise kısa dönemden ziyade, uzun dönemli bir algı söz konusu olmaktadır. Bu tür bir algı işletme için birçok müspet özellik kazandırmaktadır. Bu manada kalite anlayışından ödün vermeden mal veya

hizmet üreten aile işletmeleri, itibarlarına gölge düşürmemek adına gerekli tüm adımları atmaktadırlar. Bu durumun tercih edilmesi de ailenin soyadının tanınmasına sebep olmaktadır. Söz konusu tanınmışlığa sahip olan işletmelerin ise piyasada yapmış olduğu işlemler, o işlemleri tanınmış bir işletme ile yapan müşteriler ve tedarikçiler açısından olumlu bir izlenime elde edilmesine ve dolayısı ile aile işletmelerinin kar potansiyellerinin yükselmelerine neden olmaktadır. Tabi bir de bir aile işletmesinin yaşadığı ülkeye sağlamış olduğu ekonomik faydalar dolayısıyla, devlet tarafından da saygı görmesi ve çeşitli finansal konularda hükümet yardımı alması da söz konusu olmaktadır (Müftüoğlu, Durukan, 2004).

2.6.2. Yönetim Bakımından Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinde mevcut kanbağı ile oluşan güçlü duygusal birlikteliklerden dolayı diğer diğer yapılara kıyasla, süreklilik açısından üstün bir özelliğe sahip olmaktadır. Aile arasındaki bu duygusal bağ işletme açısından yoğun, sürekli ve aktif bir çalışma perspektifi sunmaktadır (Dönmez, 2009).

Aile üyelerinin, işe aktif katılımı söz konusu olduğu için samimi bir ortam oluşmaktadır. Aile üyelerinin, birbirlerine karşı samimiyetten gelen dayanışma atmosferinin işletmeye hakim olduğu söylenebilir. Aynı aileden gelen kişilerin aynı ortamı paylaşmaları, işletme açısından iş akışı çerçevesinde bir ahenk oluşturmaktadır. Bu durum da bir “ ekip ruhu “ oluşturmakta ve işletmenin mevcut iş yükünü azalmasında büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 1999).

Aile fertlerinin işlerini yaparken sahip oldukları tecrübe ve bilgi birikimi işletme açısından oldukça önemli bir husustur. Bu bilgi ve tecrübenin nesilden nesile aktarılması için büyük çaba sarf edilmektedir (Arslan, 2006).

Yine kurumsal mantalitenin hüküm sürdüğü şirketlerde oluşan yavaş bürokratik sürece rağmen, aile şirketlerinin dinamik yapısı, kararları almada ve uygulamada bir hızlilik kazandırmaktadır. Bu durum da performans açısından aile işletmeleri için bir fırsat teşkil etmektedir (Günver, 2004).

Aile şirketlerinde, personel üzerinde oluşturduğu sıcak ilişki ve güven hissi açık bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Patron – çalışan ilişkisi profesyonelleşme sürecinde

takip edilen ilişkiden daha samimi ve etkindir. Bu durumda çalışanların, sadakat ve güven duygularını pekiştirmektedir (Arslan,2006).

2.6.3. Örgüt Kültürü Açısından İşletmenin Avantajları

Örgüt kültürü, bir örgütte bulunan bireylerin davranışlarını yönlendiren, kurallar, davranışlar, değerler sistemini içeren bir yapıdır (Dinçer, 1992). Bu açıdan örgüt kültürü, o örgütte çalışan personelin inandığı ortak değerleri kapsayan ve işletmenin çalışma standartlarının belirlenmesinde bir hayli önem arz eden bir kavramdır.

Aile işletmelerinde ailenin değerleri, o örgütün kaide, prensip ve sembollerini belirlemektedir. Ailenin inanç, değer ve mitleri çalışanlar tarafından benimsenip ve kuruma sadakat ile bağlanmalarını sağlamaktadır (Şengün,2011).

Aile işletmelerinde oluşan bu örgüt kültürü, zamanla işletmenin geneline yayılmaktadır. Yaygın bir şekilde tüm personelin benimsemesi ile işletmenin kurumsallaşması açısından ‘kurumsal etik’ değerleri de meydana gelmektedir (Şengün,2011).

2.6.4.Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin, kendilerine özgü avantajlarının yanı sıra birtakım dezavantajları da söz konusudur. Söz konusu bu dezavantajları yine; mali, yönetim ve örgüt kültürü açısından ele alabiliriz.

2.6.5. Mali Bakımdan Dezavantajlar

Aile işletmeleri, finansman seçeneklerinde yabancı sermaye yerine, ailenin kendi öz sermayesini tercih ederler. Lakin öz sermayenin tüketilmesi ile dışarıdan kaynak sağlama konusunda, sıkıntı yaşanılmaya başlanmaktadır. Aile işletmelerinin mevcut kar ve kazanç politikasında, ilerisinde yaşanan büyümeye paralel, paylara göre adil bir dağıtım yapılmaması, aile de huzursuzluklarında temelini atmaktadır (Uluyol, 2004).

2.6.6. Yönetim Bakımından Dezavantajlar

Yönetim biliminin temel odak noktası olan insanın olduğu bir süreçte; hata, başarı, çatışma gibi hususların görülmesi gayet doğal bir durumdur. Söz konusu yönetim endeksli sorunlar, aile işletmelerinde de görülmektedir. Otoriter anlayış, nepotizm, rol çatışmaları gibi sorunlar bu duruma örnek gösterilebilir (Büte, Tekarslan 2010).

Nepotizm kavramı, hem kamusal örgütlenmelerde, hem de iş dünyasında karşımıza çıkan bir kavramdır. Kayırmacılık ile özdeş tutulan nepotizm aslında farklı bir anlama sahiptir. Zira kayırmacılıkta; dost, hemşehri, aynı siyasi ideolojiye sahip olma gibi bireylerdeki ortak ve temel benzeşen yönlerini esas alan bir kayırmacılık söz konusudur. Oysa ki nepotizmde sadece akraba kayırmacılığı söz konusu olmaktadır. Kullanılan en geniş manasıyla nepotizm, işletme içerisinde akrabaların işe alınmasıdır (Asunakutlu, Avcı, 2010). Mevcut tanımlamada da belirtildiği üzere aile işletmelerinde, işlerin yürütmesi için aileden veya akrabalara kritik pozisyonlarda görev verilmektedir. Bu verilen görevde kişinin; bu iş için donanımlı ve tecrübeli olması göz ardı edilerek, sırf aradaki kan bağı ve duygusal yakınlıktan dolayı görev verilerek, iç dinamikleri esas alan bir insan kaynakları uygulaması tercih edilmektedir (Arslan, 2006). Halbuki insan kaynakları planlanması yapılırken; mevcut kritik pozisyonda yönetici seçerken ya da terfi mekanizması işletilirken “potansiyel özelliklerin” dikkate alınması uygun ve tutarlı seçeneklerden birisi ve en önemlisidir (Bingöl, 2013).

Aile işletmelerinde, aile bireylerinin işletmenin çıkarlarını koruması, nihai hedeflerin gerçekleşmesini sağlamayı istemeleri doğallıkla karşılanabilecek bir durumdur. Lakin insan kaynakları politikasındaki belirsizlikleri önlemek için herhangi bir reel adım atmaktan ziyade, kan bağına esas alan bir personel yerleştirme ve değerlendirme mekanizmaları oluşturulmaktadır. Bunun bir sorun olarak, örgüt içerisinde sıkıntı göstermemesi, makul adımlar atılmasına bağlıdır. Akrabaların istihdam edilmesinin, bir problem teşkil etmemesi için diğer personellere uygulanan süreçlerle bir farklılık gözetmeksizin, aynı süreçlerin akrabalar için de devreye sokulmalıdır.

İş hayatında, güce sahip olma tutkusu, herkesçe bilinmektedir. İnsanın doğası gereği sahip olmak istediği güç ve iktidar uğruna yapmış olduğu savaşları tarihin tozlu sayfalarında görmekteyiz. Aile şirketlerinde ise şirket belirli bir otorite tarafından sahiplenilen güç ve iktidar merkezli otorite kavramları; aile büyüklerinin, şirket kurucularının ellerinde tuttukları sıkı argümanlardır. Şirket yönetiminde patron, otoriter bir şekilde gücü elinde tutmak ister (Aydın, 1985). Bu yüzden şirket yönetiminde, yönetimi, yöneticilere ya da bir sonraki nesle bırakmaya pek istekli değildirler (Uluyol, 2004).

Otoriter bir yönetsel anlayış; şirket yönetiminde güç endeksli olarak yönetimi devretmeyi istemeyip, baskın bir tarzla yönetimin sahiplenilmesi, birtakım sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Şirketin yönetimini otoriter tarzın etkisi ile uzun bir süre elinde tutan aile üyeleri, bir sonraki kuşağın işe adapte olmasını engelleyerek, işi yönetecek donanıma erişmelerin de gecikmeye sebep olmaktadır. Bu durumda şirketin ikinci neslin elinde iken tasfiyesi veya satılmasını gündeme getirmektedir (Fındıkçı, 2007).

2.6.7. Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajları

Aile işletmelerinde, işin yoğunluğu ve iş akışının hızlı olması, örgüt kültürünü oluşturabilecek zemini yavaşlatarak, örgüt kültürünün oluşmasını geciktirmektedir. Aile içinde beliren huzursuzluklar, şirkette “anlaşamama” olgusunu da beraberinde getirmektedir. Bu durumda örgüt kültürü açısından yıpratıcı bir durumu gündeme getirmektedir.

Aile işletmelerindeki yapısal ve yönetsel süreç diğer işletmelere göre temel farklılıklar içermektedir. Ailenin benimsemiş olduğu ve kendi dinamizminde taşıdığı kültürel değerler ile işletmenin değerleri uyuşmadığı zaman, aile açısından bu durum bir dezavantaja dönüşmektedir. Aile değerleri ile işletme değerlerinin uymaması ve bunların birbirine karşıt bir duruma dönüşmesi gündeme gelerek, örgüt kültürünün, etkin bir şekilde oluşması engellenmekte ve kurum üzerindeki etkisi zayıflamaktadır (Alayoğlu, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI OLARAK YENİ KURAMSAL KURAM

Aile işletmeleri ile alakalı temel bilgiler ele alındıktan sonra, bu kısımda Yeni Kuramsal Kurama girmeden önce, çeşitli kurumsallaşma yaklaşımları irdelenip, daha sonra yeni kurumsal teori açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. KURUM VE ÖRGÜT KAVRAMLARI

Yönetim ve organizasyon disiplinde yönetsel kuramların çekirdeğini oluşturan örgüt ve kurum sözcükleri, işletme içerisinde yönetsel süreçler ile alakalı literatürde, kritik bir önem taşımaktadır.

Sosyal bilimlerde sık sık gözlemlenen kavram karmaşasının örgüt ve kurum hususlarında da yaşandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu hususlarla ilgili yapılan açıklamalarda ortak bir fikre varılmadığı söylenebilir. Bu kavram karmaşasında oluşan belirsizlik ortamından sıyrılmak adına, kurum ve örgüt hususlarını ayrı ayrı açıdan irdelemenin daha makul bir seçenek olduğunu dile getirebiliriz.

Birçok bilim insanı tarafından dile getirilen örgüt kavramı, mahiyeti ve içeriği yönünden oldukça kapsamlı bir husustur. Yaşamımızın önemli bir kısmını işgal etmektedir. İşletmeler, sendikalar, alışveriş merkezleri gibi. Yine gayri meşru yani yasal olmayan terör örgütleri ve mafya gibi oluşumlarda örgütsel açıdan irdelenmektedir. Nitekim söz konusu yasal olmayan oluşumlara ‘yasa dışı örgütler ya da terör örgütleri’ denilmektedir. Ortak bir amaç doğrultusunda hareket eden bu yapılar, sistematik bir şekilde insan faaliyetlerini merkezine alan, insan odaklı oluşumlardır. Nihai amaçlar doğrultusunda kapasitelerine göre çeşitli türleri bulunmaktadır (Taşçı, 2015).

Örgütler süreci itibariyle sosyolojik bir nitelik taşıyan ve sosyoloji ilminin sahasında ortaya çıkmış bir kavramdır. Zira, diğer sosyal grupların tercihleri ve özellikleri ile örtüşen örgütsel eylemler, örgüt aracılığı ile düzenlenerek gerçekçi bir yapı olarak kendini göstermektedir (Keskin, vd., 2016). Bu manada örgüt ile alakalı çalışmalar araştırıldığında temel çatının sosyoloji olduğu gözlemlenmektedir. Sosyoloji temelli örgüt ve örgüt çalışmaları, zamanla diğer disiplinlerde de kendini göstermiştir.

Sosyoloji ile beraber; psikoloji, ekonomi, mühendislik, antropoloji, gibi disiplinlerde örgüt kavramının interdisiplinler bir kavram olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz (Keskin vd., 2016).

Endüstri devriminden sonra Avrupa'dan başlayıp, tüm dünyaya yayılan sosyolojik, ekonomik, kültürel birtakım değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler modern anlamda, yönetsel eylemlerin ve örgüt kavramının bir sistematik dahilinde ilerleyip, geliştiğini göstermektedir (Coşkun, 2009).

1991 yılında “Bilimsel Yönetim İlkeleri” (The Principles of Scientist Management) adlı eseri ile Taylor yönetim biliminin temel prensiplerini ortaya koymuştur.

Bilimsel ilkelerin başlıca unsurları:

- Örgütsel süreçlerin uygulanmasında, yönetici ile personel, bilimsel düşünce sistemi ile hazırlanan kurallara uyacak bir şekilde işlerini yapmalıdırlar.
- Örgütsel faaliyetler rasgele değil, koordineli yürümelidir.
- Örgütlerin yönetiminde en yüksek verimlilik sağlamaya çalışılmalıdır.
- Bütün örgüt üyeleri maksimum verimlilik seviyesine ulaşabilmesi için eğitilmelidir (Şimşek, 2009, s.43).

Bilimsel yönetim yaklaşımında görüldüğü üzere, örgüt kavramı ve işleyişi verimliliğin sağlanacak koşulların oluşturulması bakımından ele alınmıştır (Şimşek, 2009, s.46).

“Yönetim Süreci Yaklaşımı” (Administrative Process Theory) ile Fayol’ da hem yönetim bilimine hem de örgüt kavramına farklı ve geniş bir perspektiften bakmıştır. İşletmede yapılan faaliyetleri; teknik, mali, güvenlik, muhasebe ve idari işler olarak altı başlıkta incelemiştir. Fayol yöneticilere, yönetsel faaliyetleri uygularken yapmaları gereken; iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yürütme birliği, örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlardan üstün tutulması, personelin ödüllendirilmesi, merkezileşme, hiyerarşik düzen, düzen, eşitlik, iş yaşamında dengenin sağlanması, teşebbüs ruhu, birlik duygusu gibi 14 ilke belirtmiştir (Koçel, 2005, s.201).

Fayol bununla birlikte yönetim biliminde temel oluşturan “planlama, örgütlenme, kumanda (yürütme), koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş hususta yönetim fonksiyonlarını ortaya koymuştur (Coşkun, 2009).

Fayol, örgütün oluşmasında dikkat edilecek prensipleri ilk kez ortaya koyarak, örgüt kavramına farklı ve değişik bir bakış açısı getirmiştir. Bilimsel Yönetim İlkelerinden farklı olarak, ideal bir örgüt tasarımı oluşturmaya çalışmıştır. Bilimsel yönetim sürecindeki karışık bir görünüm sergileyen örgüt yapılarına ilişkin, belirleyici prensipler ortaya koyarak, bu karışıklığın giderilmesini amaç edinmiştir (Şimşek, 2009, s.74). Fakat gerek Taylor'un gerekse Fayol'un bununla birlikte; Urvick, Gulick, Mooney ve Reiley gibi isimlerin bilimsel süreçte inceledikleri örgüt kuramında verimlilik ve etkinliğin ön planda olduğu gözlemlenmektedir. Personel-makine ilişkisinde "rasyonellik" ön plandadır (Taşçı, 2015).

Alman sosyolog Max Weber tarafından ortaya konulan bürokrasi yaklaşımı da geleneksel örgüt kuramından farklı ve geliştirilmiş bir bakış açısı oluşturulmuştur. (Şimşek, 2009) Max Weber'in bürokrasi üzerine yaptığı bilimsel tespitler ışığında; örgütlerde geleneksel örgüt anlayışlarının tezahürü olan etkinlik ve verimlilik esaslarını temel alan bakış açısı geliştirilerek, sosyoloji temelli bir bakış açısının yanı sıra, örgüt kuramlarının ayrı ve bağımsız bir bilim dalı olarak ilerlemesine temel atan, bir bakış açısının, gerekli entelektüel zemini hazırlanmıştır (Şimşek, 2009).

Örgüt kavramının teorik çerçevesinin modern anlamda ortaya çıkışı 1950'lerde görülmeye başlanmıştır. Kapital üretim sisteminin getirmiş olduğu büyük dönüşüm, örgütsel yapıları, mikro düzeyden makro düzeye geçişini sağlayarak etkinlik, verimlilik, rasyonellik gibi hususların ön planda tutulduğu örgüt anlayışına farklı modellemelerin getirildiğini görmekteyiz. Kollektif düzen, bireysel özgürlük gibi birçok evrensel kavramın, örgüt teorilerine ilişkin oluşan literatürde yerini aldığını görmekteyiz (Keskin vd, 2016).

Örgüt ile alakalı tarihsel süreci ele aldıktan sonra, örgüt kavramından hareketle örgüt kavramı ile ilgili ne anlatılmak istendiğini kavramakta fayda bulunmaktadır. Örgüt; belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, koordinasyon içinde ortak gaye ve amaçları başarmak için oluşturdukları yapılardır (Aytaç, 2004, s.191). Yine bir başka tanımda ise; belli amaçları uygulamak için biçimsel bir düzen ile oluşturulan yapılardır (Keskin vd, 2016). Açıklamalarda da görüldüğü üzere örgütün varlığında, yani ontolojisinde, bir amacın söz konusu olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim modelinde işletmelerin; kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerine ulaşmasında, gerekli

örgütsel yapının başarılı bir şekilde konumlandırılması bir başarı elde edilme durumu söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda, amaçların başarılı bir şekilde uygulanmasının, etkin bir örgütsel yapının oluşması ile mümkün olduğu görülmektedir (Coşkun, 2016).

Örgütlerde insanların bir araya gelmeleri rastgele oluşan bir mevzu değildir. Bu durum bir hedef ve örgütsel bir perspektifle mümkün olmaktadır. Söz konusu hal ile örgütte; kural ve gelenekler vasıtasıyla, işletmenin misyonu oluşmakta ve bu sürecin sonunda, örgüt bir kişilik kazanmaktadır. Söz konusu kişilik ile örgütü diğerlerinden ayıran normları, davranışları gibi hususları içeren örgüt kültürü oluşmaktadır. Tabi, örgüt teorilerinde insan unsurunun ön planda tutulduğu da görülmektedir. Yine insan faktörünün davranışlarının da örgütsel sürece dahil olduğu söylenebilir. Bundan dolayı insanı kontrol altında tutan ve insan davranışları ile şekillenen örgütsel süreç, insanı ve insan davranışlarını da sınırlandıran bir mekanizmadır (Dönmez, 2009, s.38).

Hertzler kurumu; toplumsal bir gücün etkisi ile istenilen sosyal ihtiyaçları karşılamak için insanlardan oluşan ve kendine özgü yapısı olan bir kavram olarak ifade etmektedir (Dönmez, 2009).

Kurum sözcüğü de örgüt gibi sosyoloji temellidir. Sosyolojik açıdan bakıldığında kurum; hukuk, din, töre aile ve belli başlı toplumsal ilgi alanlarını içine alan davranış kalıpları olarak ifade edilebilir (Günel, 2017). Örneğin evlilik, sigorta, tokalaşma birer kurum örneğidir. Yine aile, din, eğitim, hukuk gibi olgular ise birer toplumsal kurum örneğidir (Koçel, 2011). Toplumsal açıdan düşünüldüğünde, o toplumun mevcut dinamiklerini belirleyen unsurlar (gelenek, görenek, örf, adet) bir süreklilik arz etmektedir. Süreklilik arz eden bu hususlar teorik düzeyden pratik düzeye geçişinde simge, belge, rozet, renk gibi olgular kurum kavramını zihinsel arka planında saklamaktadır. Bu bağlamda toplum hayatının düzenlenmesinde ve dönüşümünde kurum kavramı, sistematik bir bakış açısı ile bir düzen getirmektedir.

Kurumu içine alan kurumsal bir bakış açısının ilerlemesinde Peter Berger'in "sosyal düzenin başlangıcı ve doğası nedir?" Sorusu; müktesebatı itibari ile toplumsal hayata, düzen getirir ve kurumu açıklar (Dönmez, 2009, s.39).

Kurum kavramı tıpkı örgütte olduğu gibi belli bir amacı hayata geçirme fikri hakimdir. Kurum üzerine yapılan tanımlardan da bu durum net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bir

amaca yönelik ihtiyacın olduğu aşıkardır. Kurum işte bu ihtiyaçlara; örgütlenmiş bir yapı çerçevesinde cevaplar bularak, bu cevaplara “süreklilik” kazandırmaktadır. Tabi kurumla alakalı teorik çerçeve açıklanırken, her açıklamanın ayrı ve geniş bir mahiyete sebep olması nedeniyle bir düzen taşımadığı yani kurum kavramı ile ilgili bir belirsizliğin hakim olduğu ifade edilebilir. Lakin kurumun nasıl doğduğu ve geliştiği yönünde Scott’un tanımlaması, farklı bir değere sahiptir. Scott kurumu; “toplumun bireyleri tarafından sergilenen davranışlara bir anlam ve süreklilik kazandıran düzenleyici, algısal yapı ve hareketlerin bir kombinasyonundan oluşan bir yapı olarak” ifade etmektedir (Taş, 2007, s.28). Kurumlara ilişkin yapılan bu kavramsallaştırma çalışmalarından hareketle Scott, çalışmasında kurumsal yapılar içinde düzenleyici, normatif ve zihinsel öğelerin varlığına dikkat çekmektedir. Scott, kurumsal yapıların oluşumunda etkili olan düzenleyici, normatif ve bilişsel öğelerle ilgili bazı boyutlar belirlemiştir

Tablo 1: Kurumun; Düzenleyici Ahlaki ve Bilişsel Boyutları ile İlgili Karşılaştırma.

	DÜZENLEYİCİ	AHLAKİ	BİLİŞSEL
UYUMUN TEMELİ	YORUM	TOPLUMSAL SORUMLULUK	GENEL KABUL
MEKANİZMALAR	DAYATICI	AHLAKİ	ÖYKÜNMECİ
MANTIK	ARAÇSALLIK	UYGUNLUK	GEÇERLİLİK
GÖSTERGELER	KURALLAR YASALAR	BELGELEMEK YETKİLENDİRMEK	YAYGIN İZOMORFİZM
MEŞRULUĞUN DAYANAĞI	YASAL YAPTIRIM	AHLAKİ YÖNETİM	KÜLTÜREL DESTEK KAVRAMSAL DOĞRULUK

Kaynak: (Taş, 2007 ve Scott 2001)

Tabloda kurumlar; düzenleyici, normatif ve bilişsel yönleri ile ele alınmıştır. Kurumların düzenleyici yönünde; davranışlara zorlayıcı etkisinden bahsedilmektedir. Kurallar sistemi de denilen düzenleyici öğelerde, ödül ve ceza yolu ile davranışlar şekillendirilirken, söz konusu uygulama yasal yaptırımla desteklenmektedir. Normatif boyutunda ise; değerleri ve normları içine almaktadır. Sosyal zorunlulukları, standartları, ahlaki olarak uyulması gereken zorunlulukları kapsamaktadır. Algısal

öğelerde de; simgesel boyut ön plana çıkarak, sembol, jest, işaret gibi hususlara önem verilerek söz konusu hususların insan davranışları tarafından korunduğu vurgulanmaktadır (Scott, 2001 veya Taş, 2007).

Kurumla örgüt kavramı, görüldüğü üzere aynı temel noktadan belirmekle beraber, aynı ve birbiri yerine kullanılan kavramlar olsa da aslında birbirlerinden ayrılan farklı odak noktaları olan iki kavramdır. Örgüt mana itibari ile grup kavramına benzemektedir. Lakin grup çok işlevli, örgüt ise tek işlevlidir. İnsan odaklı bir kavramdır örgüt. Fakat kurum ise süreklilik kazanmış bir yapıyı temsilen “davranış sistemleri” odaklıdır. Örneğin bir toplumda sağlıkla alakalı fonksiyonları yerine getiren bir ilişki sistemi vardır. Buna sağlık kurumları denir. Kurum burada kapsayıcı bir şekildedir. Örgüt ise söz konusu sağlık kurumunun alt işlevlerini yerine getiren yapılardır (Taş, 2007). Örgütlerin her birinin, kendine göre ayrı hayatları vardır. Zira örgütte çalışan bireyler benimsedikleri değerler ile örgüte bir karakter kazandırır. Bu açıdan çoğu zaman formel bir biçimde hareket etmezler. Bu nedenle örgüt ve kurum kavramları birbirlerinden ayrılmaktadır. Selznick, örgütlerin bazıları kendilerine has özellikler geliştirerek kendilerini diğer örgütlerden farklılaştıran bir yeteneğe sahip olur ve kurum haline geldiklerini savunmaktadır (Günel, 2017).

3.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşma olgusu örgütsel yapılarda görülen ve üzerinde çokça durulan hususlardan biridir. Kurumsallaşma süreci, siyasi, iktisadi ve toplumsal manada farklı manaları kapsamaktadır. Örgütsel açıdan kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreci ele alındığı zaman, nitelik ve içerik itibari ile geçirdiği süreçlerle beraber kapsamının giderek genişlediği görülmektedir.

Philip Selznick kurumsallaşma teorisinin, fikir babası olarak bilinmektedir. Fakat kurumsallaşma kavramının, kurumsal teori olarak örgütsel bazda incelenmesi Selznick’ten öncesine dayanmaktadır. Kurumsallaşma olgusunun kökenleri, Robert K. Merton’un Kolombiya üniversitesinde 1940’ların sonu ve 1950’lerin başı içerisinde bürokrasi ve bürokrasileşme üzerine yaptığı çalışmalarına dayanmaktadır. Merto’nun 1936 senesindeki “Maksatlı Hareketlerin Tahmin Edilemeyen Sonuçları” adlı çalışması ve “Bürokratik Davranış Analizi” kurumsallaşma teorisinin babası bilinen Philip

Selznick'i ve onun kurumsallaşma üzerine olan daha sonraki çalışmalarını etkilemiştir (Yılmaz, 2007, s.19).

Philip Selznick'in ortaya koyduğu "Doğal Sistem Modeli" adlı çalışması yönetim bilimi ve organizasyon alanında kurumsallaşma teorilerinin temelini hazırlayan bir çalışmadır.

Selznick'in çalışmasına göre;

- Bir hedefi başarmak için araçların formel organizasyonlardaki gibi rasyonel olarak sıralandığı bir rasyonel analiz benimsenmektedir.
- İşletme yapısı, dış çevreden ciddi bir biçimde etkilenen ve organizasyondaki bireylerin bu yapıya bağlılıkları ve özellikler ile şekillenen birer uyumlu organizmalardır.

Tabi bu modellemeye göre çevreyle olan ilişkilerde organizasyonların güvenliği, yetki ve iletişim hakkında istikrar ve benzerlik (Homojenlik) dikkat edilmesi gereken hususlardır (Şengün, 2011, s.16).

Selznick, kurumsallaşma olgusunu bir süreç olarak değerlendirip, kurumun gelişmesinde amaçların ve kuralların "değer" niteliği kazanması ile örgütlerin kurumsallaşmaya meyil ettiklerini ifade etmektedir. Organizasyonun sürekliliği açısından bu değer aşılması, organizasyonun örgütsel yapısına özgü bir kişilik yükleyerek, diğerlerinden ayrı bir "misyon" olgusunu kazandırmaktadır (Yılmaz, 2018). Bu manada Selznick kurumsallaşma sürecine yöneldikten sonra kişilik kazanan yapının, bir organizma şekline dönüşmesini kurumsallaşma diye ifade etmektedir (Dönmez, 2009, s.41).

Kurumsallaşma kavramının teorik çerçevesi Selznick'e dayanmasına karşın, gerçekte "kurumsallaşma" adı ile literatüre kazandırılması, Meyer ve Rowen'in 1970'de yayınladıkları "Bir Mit ve Merasim Olarak Formel Yapı" adlı makaleleri ile olmuştur. Meyer ve Rowen kurumsallaşma kavramını ve sürecini "örgütsel bazda" ilk kez ele alan kişilerdir (Dönmez, 2009, s.41).

Meyer ve Rowen kurumsallaşma hususuna bakış açıları; işletmenin dış çevresi ile etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kural, prosedür gibi uyulması zorunlu kararların uygulanması şeklinde

açıklayarak, dış çevre faktörüne vurgu yapıp, kural ve yönetmelik ya da prosedürlerin belirlenmesinin kurumsallaşma olarak ifade edildiğini dile getirmişlerdir (Karpuzoğlu, 1999)

3.3. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KURAMLARI

Dünyada yaşanan rekabet olgusu ve bunun ortaya çıkardığı dönüşüm, ekonomik alanda tüm ülkeleri derinden etkilemiştir. Sanayi devrimi sonrası, modern anlamda belirgin bir şekilde ortaya çıkan örgüt, yönetim ve organizasyon gibi hususlarda bu dönüşümünden payını almıştır. Bu bağlamda çeşitli kurumsallaşma teorileri, örgütsel bazda belirleyici bir şekilde ortaya çıktığını görmekteyiz. Kurumsallaşma teorilerinin kökeni, kurumsal teorilere dayanmaktadır. Bunlardan birincisi rasyonel kurumsallaşma analizi, ikincisi de kurumsallaşma analizi yaklaşımıdır.

3.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Analizi

Eski kurumsallaşma yaklaşımı olarak da bilinen rasyonel kurumsallaşma analizi; kurumsallaşma sürecinde yazılı prosedürleri, ilkeleri esas alan formel bir yapıdaki organizasyon yaklaşımı üzerine durmaktadır. (Karpuzoğlu, 1999) Zira formel yapıdaki örgütsel organizasyonlarda, departmanlar, bürolar, kurallar silsilesi, hiyerarşi kavramları sık sık işlenmiştir. Zaten bu kavramlar Weber tarafından tanımlanan rasyonel kurumsallaşma analizi çerçevesinde ele alınan ve yine rasyonel kurumsallaşma analizi kapsamında değerlendirilen hususlardır (Fidan, 2017).

Rasyonel kurumsallaşmada, kurumsallaşma hususu çevresel etkenlerden bağımsız bir şekilde incelenmektedir. Yani çevresel şartların ortaya çıkarmış olduğu hususlar göz ardı edilip ve bu hususların değişmediği kabullenerek insan unsuru arka plana itilmiştir (Şanal, 2011).

Rasyonel kurumsallaşma analizi; örgüt, kurum gibi kavramlarda olduğu gibi sosyoloji temelli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Robert Merton ve öğrencileri bu hususla alakalı çalışmalarını 1940’larda yapmıştır. Merton, deneysel testler ve fonksiyonel mantık üzerine yürütmüş olduğu düşüncelerini “fonksiyon teorisi” adlı kuramında toplamıştır. Bu çalışmaya göre yani fonksiyon teorisi yaklaşımı ile organizasyonlar irdelendiğinde 2 temel özellik göstermektedirler. Bunlar;

- Organizasyon yapısı içerisinde, birbirinden farklı ögeler vardır.
- Yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında, dengenin kurulması gerekir.

Bu iki özelliğin gerçekleşmesi de iki varsayıma dayanır. Bunlar;

- Sistemin yapısal unsurları, bütünün parçalarıyla ilişkili olabilecek şekilde bütünleşmiş olmalıdır.
- Sosyal sistem fonksiyonlarına faydası olacak yapılar vardır. Ancak sistem yine de hayatta kalmayabilir.

Merton'a göre değişim, yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel katkılar ile olmakta, fakat yine de bu yapıların oluşturulduğu durum, istenilen sonuçları doğurmadığı gibi varlığını devam ettiremeyebilir (Büber, 2008, s.47).

Holm, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının sistematik işleyişini belirtirken kavramsal çerçeveyi izah etmektedir. Fakat, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının meydana geliş sürecini belirtmemiştir. Rasyonel yaklaşıma göre, şahısların birbirleri ile ayrı hareketler sergileyen yaklaşımlarda bulunması ile meydana gelen durum bir çözüm noktası niteliğinde olmaktadır. Böylece, grubun başarısı ve yararı ortak bir birliktelik doğurarak kurum oluşmaktadır (Kobanoğlu, 2013).

Meyer ve Rowen'e göre rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının egemen olduğu örgütsel yapılarda; "yapısal unsurlar birbirleri ve örgütsel faaliyetlerle zayıf bir ilişki içinde hareket etmekte, kurallar sıkça ihmal edilmekte, kararlar yerine getirilememekte ya da getirildiğinde belirsiz sonuçlar doğurmakta ve değerlendirme sistemlerinin belirsiz olması, düşük seviyede bir koordinasyona neden olmaktadır." (Kobanoğlu, 2013, s.45) diye ifade ederek rasyonel kurumsallaşma yaklaşımını eleştirmişlerdir. Sosyal bilimler nazarında geçerliliği kalmayan bu yaklaşım "eski kurumsallaşma" yaklaşımı olarak dile getirilmektedir.

3.3.2 Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma olarak nitelendirilen kurumsallaşma analizi yaklaşımında; 1970'lerde ortaya atılan; "ABD'de pek çok farklı eyalet ve bu eyaletler içinde yaklaşık 15.000 dolayında yerel okul bulunmasına rağmen; neden en doğudaki Main eyaletinden en batıya Washington'a kadar tüm okullar aynı düzen ve yapı içerisinde?" Sorusuna

cevap bulmaya çalışırken ortaya çıkmıştır. Yeni kurumsalcı anlayışın asıl kabul gördüğü husus, Meyer ve Rowen'in meşhur; "Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı" ve "Eğitimin Kurum Olarak Etkileri" isimli çalışmalarıdır (Kobaloğlu, 2013, s.46).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında göz ardı edilen çevresel etkenler kurumsallaşma analizi yaklaşımında ele alınarak, göz ardı edilmemiştir. Dışsal ve içsel çevre faktörlerinin titizlikle incelenmesi, örgütün sürekliliğini devam etmesi, organizasyon kısmında yeniliklere başvurulması, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında dikkat edilen hususlardır (Şanal, 2011).

Kurumsallaşma bir süreç olarak değerlendirildiğinde "kurum kültürü" kavramı da büyük bir önem arz etmektedir. Kurum kültürü "bir organizasyonda çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler, değerler ve düşünceler sisteminden oluşmaktadır." Bu değer ve düşünce sistemi, kurumların gayri resmi yapısını şekillendirmektedir." (Kılıç, 2003, s.30) Kurumsallaşma analizi yaklaşımında kurum kültürü kavramının da ele alındığı gözlemlenmektedir. Personelin eğitimi, üslubu, iş için kullanılan araçlar gibi etkenler kurumsal bakışta kurum kültürü açısından büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden rasyonel kurumsallaşma yaklaşımındaki verilerin geçerliliği kurumsallaşma analizi yaklaşımına göre daha düşüktür (Karpuzoğlu, 1999).

Yine işletmenin nihai stratejik hedefleri, vizyon ve misyonları, çözüm odaklı yönetim anlayışı, risk ve belirsizliklerin tespiti ve bunlarla başa çıkma yolları, hedef belirlenmesi gibi hususlar da kurumsallaşma analizi yaklaşımında dile getirilen hususlardır. Aşağıdaki tabloda, Karpuzoğlu(1999) tarafında eski kurumsallaşma yani rasyonel kurumsallaşma ile kurumsallaşma analizi yaklaşımı arasındaki farklılıklar belirtilmiştir

Tablo 2 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	RASYONEL KURUMSALLAŞMA	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ
ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	ÇEVRE KABUL EDİLİR	ÇEVRE KOŞULLARI DİKKATE ALINARAK ORGANİZASYONEL YAPI DÜZENLENİR
HEDEFLERİN KİLİT NOKTASI	HEDEFLER	BİREY-ÖRGÜT BÜTÜNLEŞMESİ
DİKKAT EDİLEN ZAMAN SÜRECİ	YAŞANILAN GÜN	GELECEK
YAPISAL ÖĞELERİN KİLİT NOKTALARI	KURALLAR, PROSEDÜRLER, ALİŞKANLIKLAR	
DİKKAT EDİLEN ORGANİZASYON YAPISI	FORMAL ORGANİZASYON	İNFORMAL ORGANİZASYON
SORUNLARIN ÇÖZÜMÜ	GEÇİCİ	KALICI
METODOLOJİ	KURAMSAL	AMPİRİK

Kaynak: (Karpuzoğlu, 1999, s.56)

Tabloya bakıldığında; rasyonel kurumsallaşma (eski kurumsallaşma) yaklaşımında, teorik bir düzeyde örgütsel amaçlar için, kurallar prosedürler ve kalıcı olmayan çözüm yollarını kapsarken, kurumsallaşma analizi yaklaşımında birey ve ilişkiler ön planda tutulurken, çevresel koşullar dikkate alınarak deneysel bir metodoloji benimsenmiştir.

3.4. YENİ KURUMSAL KURAM

1970’li yılların sonu ile 1980’li yılların başında ortaya çıkan yeni kurumsal kuram da önemli derecede sosyoloji tabanlı bir teoremdir. Bu kavrama gerekli teorik zemini hazırlayan; Meyer ve Rowen (1977), Zucker (1977) ve Dimaggio ve Powell’ın yazmış oldukları makalelerdir. Yeni Kurumsal Kuram’a esas hüviyetini kazandıran husus ise Dimaggio ve Powell’ın yazmış oldukları kitaptır (Özen, 2015).

Örgütlerin gelişiminde ve bir kurum haline gelmesinde etkili olan birçok husus vardır. Örgütsel büyüklük, örgütün kendine özgü kültürü, kendi yönetsel yapıları gibi etkenler bu duruma örnek gösterilebilir. Koşul bağımlılık kuramında işte bu noktada; strateji, çevresel faktörler gibi olguların yanında, örgütlerin kendine özgü yapı ve yönetsel modellemeleri de olduğunu dile getirmektedir (Seymen, 2014). Oysa her örgütün farklı noktaları olmakla beraber aslında birbirlerine gün geçtikçe benzeşen yönlerinin olduğu görülmektedir. Örneğin; bir inşaat firmasının örgütsel yapılanmasındaki insan

kaynakları departmanı, satın alma birimi ile gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın da yine aynı departman ve birime sahip olduklarını görmekteyiz. Bu manada örgütsel yapı ve politikalarda bir benzeşmenin ortaya çıkmaktadır. Yeni kuramsal kuram işte bu yüzden, örgütlerin birbirlerine olan bu benzerliklerine odaklanmıştır. Popülasyon ekolojisinin “neden bu kadar çok farklı örgüt biçimi var?” Sorusunun tersine “örgütler neden birbirine bu kadar çok benzer?” Sorusuna cevap aramak yeni kurumsal kuramın hareket noktasını tayin etmiştir (Keskin vd, 2016).

Yeni kuramsal kuramın temel savlarından birisi meşruiyettir. Yeni kuramsal kuramda yer alan meşruiyet kavramı bu kuramın ön şartlarından biridir. Meşruiyet olgusu örgütsel alandaki çalışmalarda çeşitli yaklaşımlarla geliştirilmiş bir kavram olmasına rağmen, sosyolojik manaları içeren açıklamaları daha çok görülmektedir. Max Weber meşruiyet kavramına önemli katkıları olan ilk sosyal teorisyenlerden biridir. Weber meşruiyet kaynaklarını incelerken liderin, geleneksel değerler veya inançlar eksenindeki gücü elinde bulundurma durumunu yasal bir zemine dayandığını analiz etmiştir. Bu bağlamda organizasyonlar ve bu organizasyonları yönlendiren liderlerin, yasal süreçlere yani kanunilik esasına uyumlu oldukları müddetçe söz konusu yapının “meşru” olduğunu kabul etmiştir. Yani Max Weber güç ve otorite açısından meşruiyet kavramını ele almıştır. (Scott, 2001) Parsons (1956) ise Meşruiyeti; Weber’ in sadece vurguladığı güç ekseninden ziyade, örgütsel hedeflerin toplumsal işlevlere tutarlılığını vurgulayan kurumsal bir bakış açısı ile değerlendirmiştir. Meşruiyet olgusunu ele alan kuramsal kuramcılar; meşruiyet olgusunu Parsons gibi toplumsal işlevin tutarlılığı açısından, meşruluğu sosyal sistemde beklentiler doğrultusunda ele alan bir yaklaşım olarak benimsemişlerdir. Meyer ve Rowen, Dimaggio ve Powel örgütsel süreçlerin sürekliliği açısından meşruiyet kavramını, ön şart yani olmazsa olmazı olarak benimsemişlerdir. Tabi tarihsel süreci itibari ile ele alınan meşruiyet kavramının ne olduğunu bilmekte fayda bulunmaktadır. Meşruiyet, örgütsel bazda oluşturulan meşru zeminin, hukuksal düzlemde kanunlara ve kurallara uygun olması durumudur (Kurt, 2015). Örgütsel manada meşruiyet örgüt ile dış çevre arasındaki etkileşim ile “kendiliğinden” vuku bulan bir husustur. Örgütsel meşruiyetin söz konusu olduğu kurumlarda oluşan örgütsel yapıların kabul edilmesini veya tanınmasını anlaşılabilir kılma seviyesidir (Özen, 2015).

Örgütsel meşruiyette 3 tip meşruiyet yaklaşımı vardır. Bunlar;. Bilişsel meşruiyet 2. Normatif (Ahlaki) meşruiyet, 3. Pragmatik (Faydacı) meşruiyettir (Suchman, 1995).

3.4.1. Bilişsel Meşruiyet

Örgütsel algılayışın tüm çevre tarafından bilinmesi ile alakalı bir husustur. Bilişsel meşruiyet, bilginin anlamlandırabilmesi ve yaygın bir şekilde kullanılmasına kaynaklık etmesidir (Arslan, 2018).

Ortaya yeni çıkmış olan bir örgüt bu anlayışa göre bilişsel meşruiyetle tanımlanmaz. Zira Toplumsal hayatın akışında toplum tarafından zamanla meşru hale gelir (Suchman, 1995).

3.4.2. Normatif Meşruiyet

Normatif yani ahlaki meşruiyette örgütsel etkinliklerde müspet manada bir ahlakilik esasına dayalı bir değerlendirme söz konusudur. Kişisel çıkarların hakim olduğu bir örgütsel yapısından ziyade, toplumun diğer fertlerinin de yarar ve çıkarlarının korunduğu bir mantaliteyi ifade etmektedir (Suchman, 1995).

Normatif meşruiyet 4 farklı biçimde görülür. Nihai sonuçların değerlendirilmesi, prosedürlerin değerlendirilmesi, sınıf ve yapıların değerlendirilmesi, teknik ve işlemlerin değerlendirilmesidir.

3.4.3 Pragmatik Meşruiyet

Örgütsel süreçlerin analizlerinde kişisel çıkarların ön planda tutulduğu bir meşruiyet yaklaşımıdır. Diğer meşruiyet türlerine göre daha çok risk barındıran meşruiyet türüdür (Suchman, 1995)

Yeni kurumsal kuramın olmazsa olmazlarından olan meşruiyet türleri ve bunların üzerine inşa edilen temeller tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Meşruiyet Türleri ve bunlara dayandırılan türleri içeren tablo

MEŞRUIYET TİPLERİ	MEŞRUIYET ALT TÜRLERİ	ÜZERİNE DAYANDIRDIĞI TEMEL
PRAGMATİK MEŞRUIYET		DEĞERLENDİRİCİNİN ÇIKARI ÜZERİNE
BİLİŞSEL MEŞRUIYET		KANIKSAMA ÜZERİNE
NORMATİF MEŞRUIYET		AHLAKİ ONAY ÜZERİNE
	PROSEDÜREL MEŞRUIYET	PROSEDÜRLERİN TAKİBİ ÜZERİNE
	SONUÇ ODAKLI MEŞRUIYET	ÇIKTILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE
	YAPISAL MEŞRUIYET	ÖRGÜTSEL YAPININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE
	KİŞİSEL MEŞRUIYET	LİDERLERİN KARİZMASI ÜZERİNE

Kaynak: (Arslan, 2018)

3.5. İZOMORFİZM (EŞ BİÇİMLİLİK) MEKANİZMALARI

Yeni kurumsal kuramın yani yeni kurumsallaşma teorisinin merkez yapısını izomorfizm (eş biçimlilik) oluşturmaktadır.

Dimaggio ve Powell (1983), “Kurumlar çarpıcı bir şekilde birbirlerine neden bu kadar benzemektedir?” Sorusu kuramsal kuramda izomorfizmin temel hareket noktası olmuştur (Boxembaum, Jonsson, 2008).

Scott kurumsal yapılar için 3 tane kurumsal baskı formu dile getirmektedir. Birincisi zorlayıcı baskılar, ikincisi uralcı baskılar, üçüncüsü ise taklitçi baskılardır. (Scott, 2001) Zorlayıcı baskılarda, devletin meşru gücüne biat eden yapıların uymak zorunda kaldıkları güçtür. Kuralcı baskılarda ise örgütlerin ya da o baskılara maruz kalan yapıların, cebren umdukları kültürel beklentilerdir. Taklitçi baskılarda ise, örgütlerin bir başka örgütü ya da yapıyı taklit etme gereksinimleri duydukları an, gerçekleşen

hususur. Söz konusu baskılar, örgütleri benzer uygulamaları uygulamalarına ve izomorfist bir yapıya bürünmelerine neden olmaktadır (Yılmaz, 2018).

Örgütler, yaşayan bir organizma gibi hayatta kalmak isterler. Başka örgüt ve yapıları yukarıda anlatılan söz konusu baskılar neticesinde taklit ederek, daha uzun bir zaman hayatta kalıp, rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Eş biçimlilik yani izomorfizm, “çevre koşullarının tür ve özelliklerine göre sadece bu koşullara uyan ve söz konusu koşullara göre eş şekil alan organizmaların yaşamına devam edebileceğini” ifade eden husustur (Köse ve Ayhun, s.538). Yani kurumsallaşma adımları atan örgütlerin, doğrudan veya dolaylı şekilde başka örgüt ve yapıları taklit etmeleridir.

Dimaggio ve Powel kurumları eş biçimli bir yapıya sürükleyen sebepleri, rekabetçi izomorfizm ve kurumsal izomorfizm olarak iki başlıkta irdemiştir. (Şengün, 2011)

3.5.1. Rekabetçi İzomorfizm (Eş Biçimlilik)

Rekabet olgusu, iktisadi niteliğiyle önemli bir husustur. Özellikle küreselleşme sonrası artan pazar payı rekabeti doğal olarak artırmaktadır.

Örgütler teknik çevrelerinin etkisiyle eş biçimli olmaktadır. Rekabet ortamının yüksek olduğu bir piyasada, kıt kaynakların bulunması nedeniyle, örgütler belirsizlik ortamını minimize etmek için iç çevrelerini etkin bir yapı ile uyumlu hale getirmektedirler. Ekonomik baskılar ile örgütsel yapıların bu baskıya uymaları rekabetçi izomorfizme örnektir.

Rekabetçi izomorfizmde, örgütlerin teknik çevrelerine uyma gereksinimlerinin sonucu olarak, birbirlerine benzemesidir. Lakin sadece rekabet hususunda başarı sağlamayı gaye edindiği için, büyük ölçüde standartlara yer verilmediğinden eleştirilmiştir. (Şengün, 2011)

3.5.2. Kurumsal İzomorfizm (Eş biçimlilik)

Rekabetçi izomorfizm, rekabet üstünlüğü ele alınırken, kurumsal izomorfizm örgütün iç dinamiklerini de dikkate alır. Rekabetçi izomorfizmde teknik bir çevrenin sonucu olarak eş biçimlilik varken, kurumsal izomorfizm, sosyal beklentilerin bir sonucudur. Kurumsal izomorfizmde, aynı örgütsel yapıdaki organizasyonlar, benzer bir şekilde

gelen çevresel baskılar ile aynı işleyiş ve özellikleri kazanmış durumda olmaktadır. Yeni örgütsel yapı ve çevrenin birbirlerine olan etkisiyle, bir eş biçimlilik ortaya çıkmaktadır. Kurumsal izomorfizm, kurumsal yapıların aynı örgütsel yapı ve işleyişi ile birbirlerine olan benzerlikleridir (Koçel, 2011).

Dimaggio ve Powel kurumsal izomorfizmi 3 farklı süreç olarak belirlemişlerdir. Bunlar; zorlayıcı, normatif ve taklitçi izomorfizmdir.

3.5.2.1.Zorlayıcı İzomorfizm

Günümüz koşullarında işletmelerin piyasadaki mevcut konumlarına yeni iş hayatına, devlet tarafından yasal yaptırımlarla müdahil olduğunu gözlemlemekteyiz. Örneğin; özellikle ülkemizde devletin kamulaştırma ya da özelleştirme seçenekleri ile piyasaya, iş kanunu Ticaret Kanunu gibi yasalarla özel sektöre müdahale etmesi gibi hususlar bu durumun belirgin özelliklerinden bazılarıdır. Zaten ülkemizi ulusal iş sistemlerinde “devlete bağımlı” bir iş sistemi kategorisinde yer almaktadır (Dirlik, 2018).

Dimaggio ve Powel’e göre; “Devletin yürürlüğe koyduğu bu araçlara uyum, örgütün etkinlik ve verimliliğini her zaman artırmaz.” Buna rağmen kurumsal alandan gelen yasal zorunluluklar nedeniyle, yeni uygulama ile performans arasında ilişki kurulmadan eşbiçimliliğe gidilebilmektedir (Kurt, 2015, s.11).

Zorlayıcı izomorfizmde, firmaların yönetsel ve örgütsel faaliyetlerindeki uygulamaya koymalarında, devletin o örgüt üzerindeki rolünün “zorlayıcı” nitelikte olduğu ifade edilebilmektedir (Boyemboum, Jansson, 2008). Bu zorlayıcı etkenler doğrudan veya dolaylı bir şekilde olmaktadır. Böylece işletmelere uygulanan bu dayatma, bir zorlayıcı izomorfizm halini almaktadır. Mesela ISO 9000 kalite belgesine almak, hem uluslararası standartlar açısından, hem de kamu ihalelerine girebilme açısından, oldukça önemli bir belgedir. Bu belgeye sahip olarak firmalar gerekli muhasebe standartlarını, bütçe politikalarını kabul etmek zorunda kalmaktadır. Böylece ISO 9000 belgesini alan örgütler arasında bir eş biçimlilik meydana gelir (Boxemboum, Jonsson, 2008).

3.5.2.2. Normatif İzomorfizm

Örgütlerin meşru bir zeminde hareket ederek, profesyonelleşme değerlerini benimsemesi ile olan izomorfizm türüdür (Boxemboum, Jonsson, 2008). Normatif izomorfizmde alanlarında uzman eğitim merkezleri ya da meslek kuruluşlarından destek

alınarak, profesyonel değerlerin benimsenmesi ile oluşan muteber bir normatif eş biçimlilik oluşmaktadır (Boxemboum, Jonsson, 2008).

Dimaggio ve Powell profesyonelleşme hususunda, profesyonelleşmenin örgütlere iki açıdan kaynaklık ettiğini dile getirmektedirler. Bunlardan ilki, yasal açıdan resmi temelli bir eğitim süreci ile alanında bilir kişiler tarafından teorik çerçevenin altyapısını oluşturan kavramların oluşturulması, ikincisi ise profesyonelleşme sürecini geliştirecek bir zemini hazırlayan bir örgüt prototipinin oluşturulması ve yaygınlaştırılmasıdır. (Şengün, 2011) Türkiye’de 1990’lı yıllarda; örgütsel başarı ve kalite yönetiminin özümsemi gerekliliği bakımından KALDER’ in etkisi büyüktür. Bu bakış açısının doğru olduğu kanaati işletmeler tarafından benimsenmiştir. Böylece firmalar eş biçimli hale gelmişlerdir. (Özen, 2015)

Yine kurumsallaşma konusunda hizmet veren danışmanlık şirketleri; örgütlerin iç yapısı ve işleyişi, şeffaf, yasal bir zeminde hareket edilmesi gibi hususlarda işletmelere faydalı bir şekilde hizmet etmektedir. Kurumsallaşma fikrinin, böylece doğru kabul edilmesi söz konusu danışmanlık hizmetini alan işletmeler arasında bir eş biçimlilik meydana getirmektedir.

Normatif izomorfizmde, örgütler dışarıdan gelen meşru değişim ve dönüşümü uygulamadıkları takdirde, herhangi bir yaptırımla karşılaşmaları söz konusu değildir.

3.5.2.3. Taklitçi İzomorfizm

Taklitçi izomorfizmde; taklit durumunun, belirsizlik koşullarında ortaya çıktığını ifade eden bir yaklaşımdır. Belirsizlik koşullarında, örgütlerin emsallerini taklit etmeleri söz konusudur. Yeni bir iş kuran veya mevcut iş kapasitesi yükselen örgütlerin, deneyimli örgütleri taklit etmesidir (Doxemboum, Jonsson, 2008).

Dimaggio ve Powel, Amerikalıların kendi örgütsel ve yönetsel yapılarındaki verimliliği artırmak için Japon firmalarının bu konudaki başarılı modellemeleri üzerine incelemelerde bulunmuşlardır. Kendi yapılarına söz konusu modellemeleri uygulamaları da taklitsel izomorfizme örnektir. Fligstein’de yaptığı çalışmada, büyük işletmelerin neden çok departmanlı bir yapıyı benimsediklerine yönelik çeşitli argümanları test etmiştir. Söz konusu veriler, ABD’de en büyük 100 sanayi kuruluşu hakkında bilgi vermektedir. Araştırma sonucunda Dimaggio ve Powel’in belirsizliğin hakim olduğu

ortamlarda, işletmelerin daha güçlü işletmeleri taklit ettiğine yönelik tezi ile aynı görüşü elde etmiştir. Bu görüşü tutarlı bulmuştur (Lavrance, 2008).

Yine devletler bazında, Türkiye'nin tanzimat döneminden bugüne, eğitim ve askeri müesseseleri Fransa'dan öykünmesi taklitçi eş biçimliliğin bir diğer örneğidir. (Nohutçu, 2015)

İşletmeler bu öykünme sürecinde; örgütün misyonu ve vizyonunu, yönetsel yapısını, örgütsel tasarımını, yatırım politikaları gibi hususlarda başarılı olan işletmeleri taklit etmektedir. Böylece kendi iş sistemlerini daha verimli olduklarına inanıp, rekabet avantajı sağladıklarını düşünmektedirler. (Taş, 2007)

3.6. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde yürütmesi, sürecin bittiği anlamına gelmemektedir. Kurumsallaşma, süreklilik arz eden bir husus olmakla beraber, sirkülasyon halinde bir değişim ve dönüşümü ifade etmektedir. Kurumsallaşma sürecini, hukuken tanınırlık, süreklilik, bireysel ile örgütsel amaçların uyumu ve profesyonelleşme, halka açılma türleri ile ifade edebiliriz.

3.6.1. Hukuken Tanınırlık

İnsanların hayatlarında gerçekleştiremedikleri bazı amaçları, çeşitli organizasyonlar kurarak gerçekleştirirler. Mesela dernek ya da vakıf gibi bu organizasyonlar, ayrı bir tüzel kişilikle tanınmaktadır.

İşletmeler de kuruluş aşamasında, organizasyon formatına göre; komandit şirket ya da anonim şirket gibi tüzel kişilik kazanarak, toplum ve yasalardan hareketle, hukuku bir meşruiyet kazanmaktadırlar.

Yasama organınca yapılan kanunlar ile işletmelerin örgütlerindeki iç ve dış işleyişe, yön verilmektedir. Gerek toplum nazarında gerekse firmalar açısından uyulması zorunlu olan başta Anayasa olmak üzere, kanun yönetmelik vb. kurallar silsilesine uyulma mecburiyeti vardır.

Ülkemizde faaliyet gösteren sendikalar özellikle özel sektörde çalışan ile iş veren arasında, yasal mevzuat çerçevesinde uyum sağlamaya çalışır. Türk İş Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, İcra İflas Kanunu gibi yasal hükümlere, sendikalar ve işletmeler uymak

zorundadır. Söz konusu yasal mevzuatlarla; firmaların uyguladığı politikalar sınırlandırıp, kısıtlanmaktadır

Firmalar kurumsallaşma süreçlerinde; resmi ve yasal şartların getirmiş olduğu zorunlulukları, özümsemeli, adımlarını buna göre belirlemeleri gerekmektedir.

3.6.2. Süreklilik

İşletmelerde insan hayatı gibi çeşitli evrelere sahiptir. Aynı insan hayatında olduğu gibi yaşamak ve bu yaşamı sürdürmek, firmaların ana amacıdır. Zaten kurumsallaşma süreci ile sistematik bir düzenin gelmesi, kalıcılığı yani makul bir dönüşüm çerçevesinde sürekliliğini de beraberinde getirecektir. Çalışmamızda konu olan aile işletmeleri bu manada kurumsallaşma eğilimleri göstermek istemelerinin nedeni de budur. Amaç kuşaklararası geçişi başarılı bir şekilde uygulamak ve işletmenin sürekliliğini sağlamaktır.

3.6.3. Bireysel ile Örgütsel Amaçların Uyum ve Profesyonelleşme

İşletmenin temel amacı kar elde etmektir. Karı elde etmesi içinde çalışanlarına ihtiyacı vardır. Bundan dolayı çalışanların gerekli tatmini sağlamaları, önemli bir husustur. Tatmin seviyesi yüksek olan personel, örgütsel amaçlara ulaşmak için büyük bir performans göstermektedir. Böylece çalışanın yapmış olduğu işte kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri, birey ile örgütün ortak bir paydada buluşmalarını sağlamaktadır. Kurumsal yapılarda, bireysel amaçlarının örgütsel amaçlara uyumu son derece önemlidir.

Profesyonelleşme süreci, kurumsal yapılar için stratejik nitelikte bir husustur. Büyük organizasyonlarda yapı büyüdükçe, yöneticilik bir meslek haline gelmiştir. Yönetimde profesyonelleşme diye adlandırılan bu kavramda, bu iş ile uğraşan kişilerin farklılıkları belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011). Alanında uzman, terminolojiye hakim bu kişiler; işletmenin kısa, orta ve uzun dönemdeki planlarının gerçekleşmesindeki iş yükünü ve akışını doğru ve sistemli bir şekilde ortaya koyan, bunları belirleyen kişilerdir.

Profesyonel yönetim standartlarının olduğu bir yerde kurumsal süreç itibari ile başarılı bir şekilde yürürken işin sürekliliği de sağlanır. Şöyle ki; mevcut yönetimin ya da

yöneticilerin bir sebeple değişmesi halinde, sistemin devam etmesi durumu söz konusu olmaktadır.

3.6.4. Halka Açılma

Halka açılma hususu, niteliği itibariyle kolay karar verilebilen bir karar değildir. Firma büyüdükçe, artan finansal gereksinimlerin firmanın kendi imkanları ile kapatamaması durumu meydana gelmesi sonucu, firma “halka açılma“ yolu ile finansal kaynak temini sağlamayı amaçlamaktadır. Halka açılma, bir şirkete ait menkul kıymetlerin, halka satılması sürecidir (Koçyiğit, 1997).

Halka açılma kararı işletmelerce uygulandığında, işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Yönetmel süreç profesyonelleşir. İşletmenin kar politikası, herkes tarafından görüleceği için yönetmel süreç daha dikkatli ve titiz yürümektedir. İşletmenin mevcut bilgilerinin şeffaf olması, işletmeye artı bir değer kazandırır. Halk doğru bilgilendirilerek, kurumsallaşma hususunda önemli bir mesafe kat edilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ENERJİ ÜZERİNE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNİN YENİ KURAMSAL KURAMA GÖRE YÖNETSEL VE YAPISAL BENZERLİKLERİNİN İNCELENMESİ

Yüksek lisans tezi konusu olarak, aile işletmelerinin yönetsel ve yapısal özellikleri incelenmiştir. Yönetsel süreçlerinde organizasyonel olarak, şirketlerin enerji birimleri irdelenmiştir. Söz konusu enerji birimlerinin, yönetim yapısı yani kendi döngüsündeki organizasyonel oluşumu ve bağlı bulunduğu yönetim kurulunun yapısı araştırılmıştır. Bu şirketler arasındaki benzerlikler saptanmaya çalışılmıştır. Yapısal olarak da şirketin tüzel kişilik olarak ne ifade ettiği ile yasal sürecin getirdiği zorunlulukların şirketlerin birbirlerine nasıl benzedikleri gösterilmeye çalışılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, enerji üzerine faaliyet gösteren aile işletmelerinin yeni kuramsal kurama göre, yönetsel ve yapısal benzerliklerinin incelenmesidir. Bu kapsamda 30 tane aile işletmesinin yeni kuramsal kuram boyutunda, yönetsel özellikleri ile yapısal özelliklerinin birbirlerine benzeyen yönleri incelenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünya üzerinde zaman geçtikçe önemi daha da artan enerji kavramı, ülke ekonomilerinde ve piyasada belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek insan hayatında gerekse toplumsal hayatın ihtiyaçlarının karşılanmasında enerji hususu büyük bir önem arz etmektedir. Ülkemizde de özelleştirmeler sonrası özel sektörün bu konuya eğilimi açık bir şekilde görülmektedir. Türkiye de piyasada bulunan işletmelerin %95'inin aile işletmesi özelliğini taşıdığını göstermektedir. Enerji ihtiyacımızın karşılanmasında dışa bağımlı bir ülke olduğumuz gözden kaçmamaktadır (özellikle petrol ve doğalgaz alanında). Bu yüzden Türkiye'de enerji denince akla gelen tek seçeneğin elektrik enerjisi üretme olduğu görülmektedir. Devlet, elinde bulunan elektrik enerjisi üreten santrallerin özelleştirilmesiyle, özel sektörün elektrik satış piyasasına girdiği gözlenmektedir. Aile işletmelerinin elektrik üretmek için özelleştirme aracılığıyla termik santralleri kendi bünyelerine katmaları ile piyasada rekabet koşullarının çarpıcı bir şekilde değişme durumu söz konusu olmuştur. Bu durum daha

sonradan diğ er aile işletmelerinin de, gerek termik santraller kurup, gerekse yenilenebilir enerji kaynaklarına y onnelmesi sonucunu doğ urmuştur. Elektrik enerjisi üretim seçeneği dışında, petrol ve doğalgaz taşımacılığı iletimi ve buna bağlı akaryakıt istasyonları kurulmuştur. Kurumsallaşma sürecinde; profesyonel bir yönetim tarzı benimseyen aile şirketleri, enerji gibi spesifik bir alanda varlıklarını göstererek yönetsel ve yapısal süreçlerini etkileyen bir sürece girmişlerdir. Bu bağlamda faaliyet gösterdikleri alanlara yeni bir alan eklenmiştir. Bu alanın nasıl yönetildiği, yapısal olarak hangi özelliklere sahip olduğu saptanarak, araştırmamıza konu olan aile işletmelerinin birbirlerine ne kadar benzediklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.3.ARAşTIRMANIN KAPSAMI

Türkiye de enerji üstüne faaliyet gösteren firmalardan 30 tanesi seçilmiştir. Bunların tamamı da aile işletmesidir. Söz konusu aile işletmelerinin yönetim kademesindeki organizasyonel aşamalar ile yapısal görünümleri ele alınmıştır. Özellikle yönetim kurulu kademeleri ile enerji alanında sorumlu yöneticiler incelenmiştir.

4.4.ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, ilk olarak 30 aile işletmesinin yönetim kurulları ve bunlara bağlı üyelerin sayısı ile grup şirketlerinden ya da faaliyet gösterilen enerji alanı ile alakalı yönetsel yapı ve organizasyon şemaları incelenmiştir. Daha sonra bu şemalar Microsoft Excel 2010 ile betimlenmiştir. SPSS 22 istatistik paket programı ile yönetim yapılarının benzerliklerine bakılmıştır. Söz konusu verileri; betimleyici tablolarda tasvirlemek ve SPSS programına girebilmek için, işletmelerin internet sayfalarına, halka açık şirketlerin faaliyet raporlarına, yönetim kurulu yapısını internet sitelerinde bulundurmayan aile işletmelerinin bilgi toplumu hizmeti olan <https://e-sirket.mkk.com.tr/esir/> şirketler bilgi portalından yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmaya dahil olan tüm aile işletmelerinin holding merkezleri telefonla aranıp gerekli veriler doğrulanmıştır. Birçok aile işletmesinin ise holding merkezleri ile beraber yöneticilerine ulaşılmıştır. Söz konusu veriler analiz edildikten sonra, bu aile işletmelerinin yönetsel ve yapısal görünümleri incelenmiştir. Söz konusu yönetsel ve yapısal g r n mlerindeki benzeşen yönleri ile benzeşmelerine etki eden yani eşbiçimli (izomorfizim) sebepler irdelemek için gerekli  nergiler ile bunların kabul edilip edilmediği doğrulanmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Dünyada ve ülkemizde piyasada rekabet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmamızda ise ülkemizde olan 30 aile işletmesinin enerji üzerine faaliyet gösterenleri incelenebilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN SORUNSAĞI

Yeni kuramsal kuramda; benzer alanlarda faaliyetlerini gösteren firmalar, kurumsal çevrelerinden gelen baskılar sonucunda, benzer standartlara göre faaliyetlerini sürdürmeye başlamalarının nihayetinde, kurumsal eş biçimlilik belirecektir. (Şengün, 2011) Bu eş biçimlilik neticesinde benzeşen yönler doğrultusunda, araştırmamız için aşağıdaki önermeler şunlardır:

Önerme 1: Araştırmamıza konu olan aile işletmelerinin profesyonelleşme değerlerini benimseyerek normatif izomorfizm (eş biçimlilik) görölmüştür. (Özen, 2015)

Önerme 2 : Yasa koruyucunun getirmiş olduğı yasal düzenlemeler ve bunların sonuçları örgütsel yapılarda zorlayıcı izomorfizmi (eş biçimlilik) ortaya çıkarmıştır. (Kurt , 2015)

Önerme 3: Belirsizlik ortamında işletmeler birbirlerini taklit ederek rekabet avantajı elde ettiklerini düşünmektedirler. Bu bağlamda taklitçi izomorfizm görölmektedir. (Şengün, 2011)

4.7.ARAŞTIRMA SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre; yönetsel süreçler ve yapısal süreçler incelenmiştir. Bu bölümde yönetsel süreçte; firmaların yönetim kurulu, CEO ve CFO bulundurma durumları, enerji alanındaki genel müdür bulundurma durumunu gösteren tablolardan sonra elde edilen verilerin yorumlanması yapılmıştır. Yapısal süreci içeren kısımda ise; araştırmamızdaki aile işletmelerinden, halka açık olup borsada işlem görenlerin, bağımsız yönetim kurulu üyesi ve bağımsız olmayan yönetim kurulu üyeleri' sayısını betimleyen tablo ortaya konulduktan sonra, bu verilerin yorumlanması yapılmıştır.

4.7.1.Yönetmel Süreçlerin İncelenmesi

Araştırmamızın ilk kısmını oluşturan bu aşamada, enerji üzerine faaliyet gösteren ve araştırmamıza dahil olan aile işletmelerinin, kendi bünyelerindeki enerji şirketleri ile ilişkili yönetmel kademelerinin, betimleyici tabloları yapılmıştır. Bu tablolarda; holding ya da grubun yönetim kurulu üye sayıları, bu üyelerin kaç tanesinin aileden olduğu, kaç tanesinin de aile dışından olduğu belirtilmiştir. Yine bu betimleyici tablolarda; grup ya da holdingin, enerji biriminin, yönetmel pozisyonunda bir genel müdür bulundurması ya da bulundurmaması durumu belirtilerek, enerji alanından sorumlu yöneticinin aileden olup olmadığı gösterilmiştir. Ayrıca, aile şirketlerinin; tepe yönetim kademesinde bulunan üst düzey yöneticiler olan CEO ve CFO'ların, işletme yönetiminde olduğu ya da olmadığı belirtilerek, bunların organizasyonel açıdan, firmanın enerji alanında faaliyet gösteren şirket/şirketleri olan, ilişkileri belirtilmiştir. Daha sonra da SPSS programı sayesinde; ilk olarak, aile şirketlerinde ki CEO ve CFO pozisyonundaki yöneticilerinin bulundurmanın toplam oranları belirtilmiş, daha sonra enerji alanında genel müdür bulundurma oranları açıklanmıştır. Daha sonra yine SPSS programı sayesinde, aile işletmelerinin yönetim kurullarındaki üye sayıları ve bunların aileden olup olmama durumları oranları ile açıklanmıştır.

1.AKBAŞLAR HOLDİNG

Tablo 4: Akbaşlar Holding 'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	3
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var Aile Dışı
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

2. ALARKO HOLDİNG

Tablo 5: Alarko Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	8
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	Aile Üyesi ve Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO Durumu	Var
CFO Durumu	Var
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CFO'ya Bağlı

3. ALTINBAŞ HOLDİNG

Tablo 6: Altınbaş Holding 'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	8
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	6 Aile Üyesi '2 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO Durumu	Var
CFO Durumu	Var
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Var
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

4. ANADOLU GRUBU

Tablo 7: Anadolu Grubuna ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	10
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile Üyesi 7 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO Durumu	Var (Aile Dışı)
CFO Durumu	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CEO'ya Bağlı

5. AYEN HOLDİNG

Tablo 8: Ayen Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	7
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	4 Aile Üyesi 3 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var (Aile Dışı)
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

6. AYTEMİZ AKARYAKIT

Tablo 9: Aytemiz Akaryakıt 'a ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	6
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile Üyesi 3 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

7. BEYÇELİK HOLDİNG

Tablo 10: Beyçelik Holding 'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	5
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	5 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var (Aile Dışı)
CEO DURUMU	Var (Aile Üyesi)
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CEO'ya Bağlı

8.ÇELİKLER HOLDİNG

Tablo 11: Çelikler Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	5
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	5 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

9.DEMİRER HOLDİNG

Tablo 12: Demirer Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	3
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	2 Aile Üyesi 1 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Var
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CFO’ya Bağlı

10.DEMİRÖREN HOLDİNG

Tablo 13: Demirören Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	3
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Var
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CEO’ya Bağlı

11.DİLER HOLDİNG

Tablo 14: Diler Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	8
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile Üyesi 5 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Var
Enerji Grubu Tasnifi	Enerji Grubu, Enerji Yönetim Kurulu Tarafından Yönetiliyor

12.DOĞAN HOLDİNG

Tablo 15: Doğan Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	12
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	4 Aile Üyesi 8 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Var
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CEO'ya Bağlı

13.EMTA GRUP

Tablo 16: Emta Grup'a ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	3
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	2 Aile Üyesi 1 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Var
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CFO'ya Bağlı

14.ENEL HOLDİNG

Tablo 17: Enel Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	2
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	2 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

15.EREN HOLDİNG

Tablo 18: Eren Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	6
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	4 Aile Üyesi 2 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

16.FERNAS HOLDİNG

Tablo 19: Fernas Holding 'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	3
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	2 Aile Üyesi 1 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

17.GÜLSAN HOLDİNG

Tablo 20: Gülsan Holding ‘e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	8
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	8 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var (Aile Dışı)
CEO DURUMU	Var
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

18.GÜRİŞ HOLDİNG

Tablo 21: Güriş Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	6
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3Aile Üyesi 3 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var (Aile Dışı)
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

19.KARADENİZ HOLDİNG

Tablo 22: Karadeniz Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	5
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile Üyesi 2 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

20.KİPAŞ HOLDİNG

Tablo 23: Kipaş Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	4
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	2 Aile Üyesi 2 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Direkt Yönetim Kuruluna bağlı

21.KOÇ HOLDİNG

Tablo 24: Koç Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	14
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	6 Aile Üyesi 8 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Var
CFO DURUMU	Var
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Var
Enerji Grubu Tasnifi	Enerji Grubu,Enerji Yönetim Kurulu Tarafından Yönetiliyor

22.KÜÇÜKLER HOLDİNG

Tablo 25: Küçükler Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	3
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Var Aile Üyesi
CFO DURUMU	Var Aile Dışı
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CFO'ya Bağlı

23. ORGE ENERJİ HOLDİNG

Tablo 26: Orge Enerji Elektrik Taahhüt'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	5
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	3 Aile üyesi 2 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Var (Aileden)
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CEO'ya Bağlı

24. ÖZALTIN HOLDİNG

Tablo 27: Orge Enerji Elektrik Taahhüt'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	4
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	2 Aile Üyesi 2 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Var
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CFO'ya Bağlı

25. POLATYOL YAPI GRUP

Tablo 28: Polatyol Yapı A.Ş.'ye ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	X
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	Hepsi Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Var
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CFO'ya Bağlı

26. SABANCI HOLDİNG

Tablo 29: Sabancı Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	9
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	5 Aile Üyesi 4 Aile Dışı
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Var
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CEO'ya Bağlı

27.SANKO HOLDİNG

Tablo 30: Sanko Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	7
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	7 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Var
Enerji Grubu Tasnifi	Enerji Grubu, Enerji Yönetim Kurulu Tarafından Yönetiliyor

28.SÖNMEZLER HOLDİNG

Tablo 31: Sönmezler Holding'e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı.

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	7
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	7 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Enerji Grubu, Enerji Yönetim Kurulu Tarafından Yönetiliyor

29.YEŞİLYURT HOLDİNG

Tablo 32: Yeşilyurt Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	4
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	4 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var (Aile Dışı)
CEO DURUMU	Yok
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	Genel Müdüre Bağlı

30.ZORLU HOLDİNG

Tablo 33: Zorlu Holding’e ait yönetim kurulunu içeren betimleyici yapı ve enerji grubunun organizasyonel yapısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	5
Yönetim Kurulu Üye Tasviri	5 Aile Üyesi
Enerji Genel Müdürü Durumu	Var
CEO DURUMU	Var
CFO DURUMU	Yok
Enerji Grubu Yönetim Kurulu Durumu	Yok
Enerji Grubu Tasnifi	CEO’ya Bağlı

Çizelge 1 :CEO durumu

CEO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Bulunmayanlar	17	56,7	56,7	56,7
Bulunanlar	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

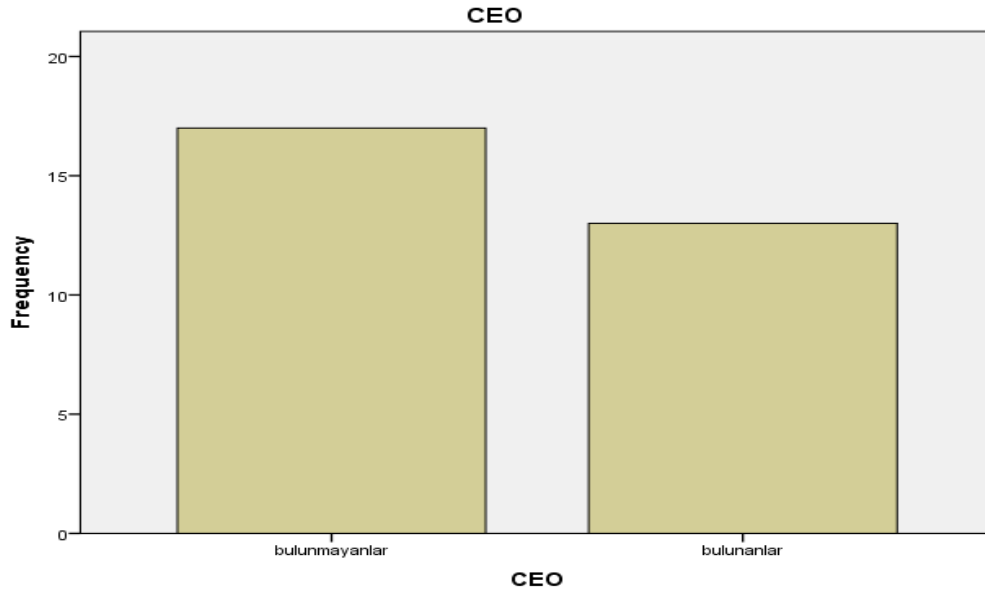
Aile işletmelerinin yönetim ekiplerinin %43,3’ünde CEO bulunmaktadır.

Çizelge 2:CFO durumu

CFO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bulunmayanlar	21	70,0	70,0	70,0
	Bulunanlar	9	30,0	30,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Aile işletmelerinin yönetim ekiplerinde %30 oranında CFO görev yapmaktadır.

Çizelge 3: CEO ve CFO bulunup bulunmama durumlarını gösteren grafik



Çizelge 4: Enerji alanı yönetsel yapısı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bulunanlar	28	93,3	93,3	93,3
Bulunmayanlar	2	6,7	6,7	6,7
Total	30	100,0	100,0	100,0

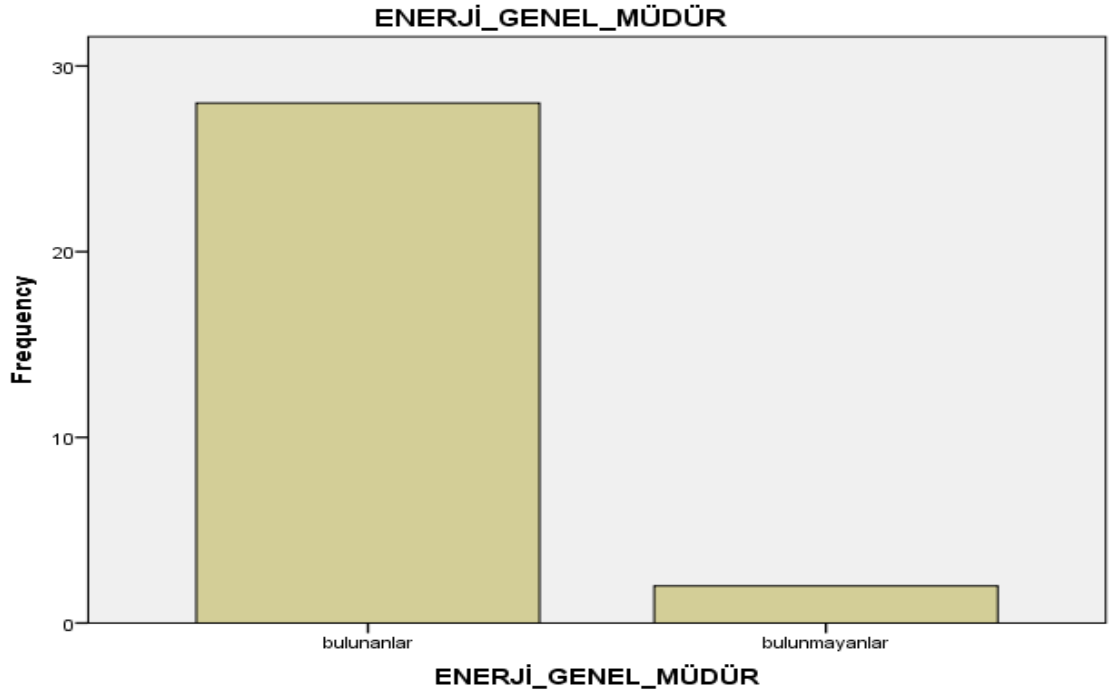
Aile işletmelerinin enerji genel müdürü oranının % 93,3'dür.

Çizelge 5: Enerji genel müdür tasnifi Aile işletmelerinin enerji genel müdürlerinin %73,3 aile dışıdır.

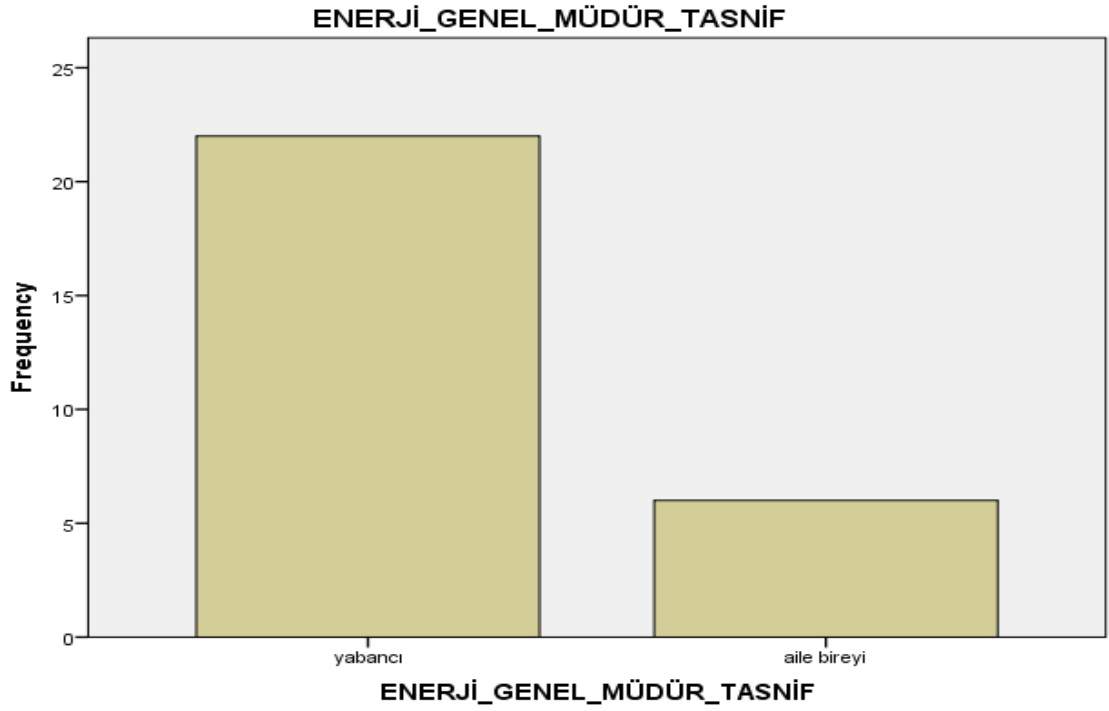
ENERJİ GENEL MÜDÜR TASNİF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aile Dışı	22	73,3	78,6	78,6
Aile Üyesi	6	20,0	21,4	21,4
Total	28	93,3	100,0	100,0
Missing System	2	6,7		
Total	30	100,0		

Çizelge 6 : Enerji genel müdürü bulundurup bulundurmama durum grafiği



Çizelge 7: Enerji genel müdür tasnif grafiği



Çizelge 8: Aile işletmelerinin enerji şirketlerinde yönetim kurulu bulundurup bulundurmama durumu

ENERJİ GRUBU 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yönetim Kurulu	25	83,3	83,3	83,3
Bulunmayanlar Yönetim Kurulu	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Aile işletmelerine bağlı enerji şirketlerinin % 83,3'ünde kendilerine ait yönetim kurulu bulunmamaktadır ve yapısal olarak benzeşmektedir.

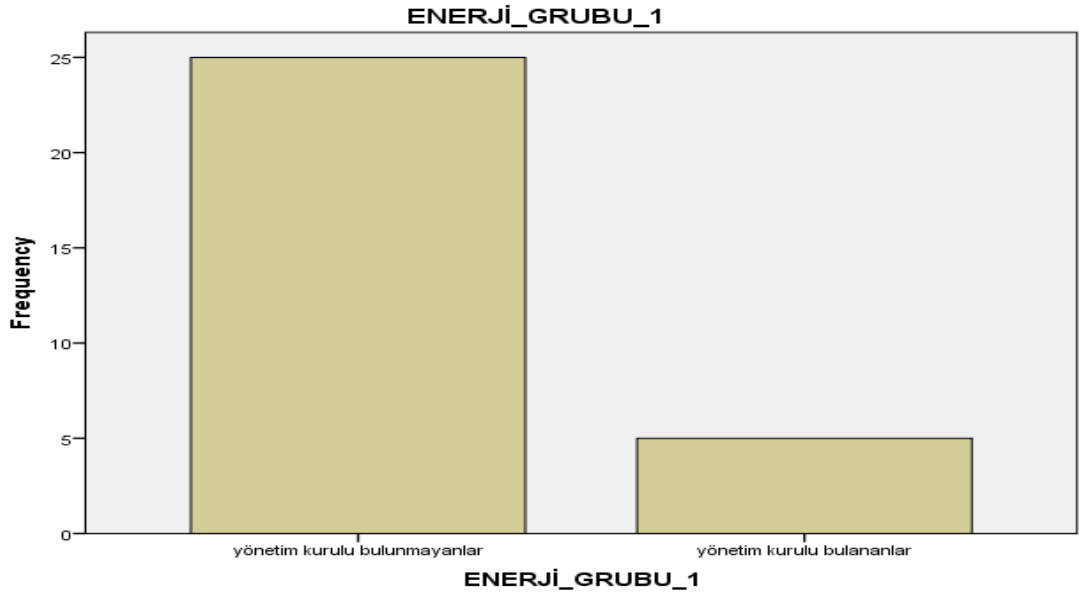
Çizelge 9: Enerjiden sorumlu yöneticinin organizasyonel yapıda kime bağlı olup olmadığı durumu

ENERJİ GRUBU 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CFO'ya bağlı olanlar	6	20,0	20,0	20,0
CEO'ya bağlı olanlar	8	26,7	26,7	46,7
yönetim kuruluna bağlı olanlar	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Enerjiden sorumlu yöneticilerin % 53,3 oranında yönetim kuruluna bağlı oldukları, bunu takiben % 26, 7 oranında CEO 'ya bağlı oldukları görülmüştür.

Çizelge 10: Aile işletmelerinin enerji şirketlerinde yönetim kurulu bulundurup bulundurmama durum grafiği



Çizelge 11: Yönetim kurulu üye sayıları Aile işletmelerinin yönetim kurulu üye sayıları frekans tablosunda görülmektedir.

YÖNETİM KURULU ÜYE SAYISI				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6,7	6,7	6,7
3	6	20,0	20,0	26,7
4	3	10,0	10,0	36,7
5	5	16,7	16,7	53,3
6	3	10,0	10,0	63,3
7	3	10,0	10,0	73,3
8	4	13,3	13,3	86,7
9	1	3,3	3,3	90,0
10	1	3,3	3,3	93,3
12	1	3,3	3,3	96,7
14	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

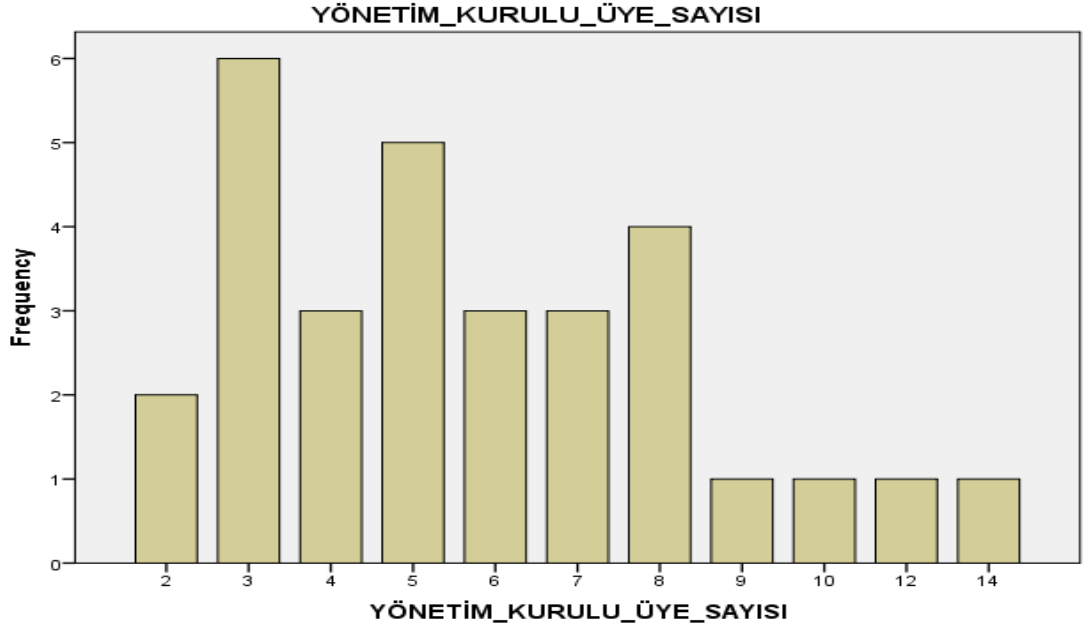
Çizelge 12: Yönetim kurulu üye tasvir durumu

YÖNETİM KURULU ÜYE TASFİRİ

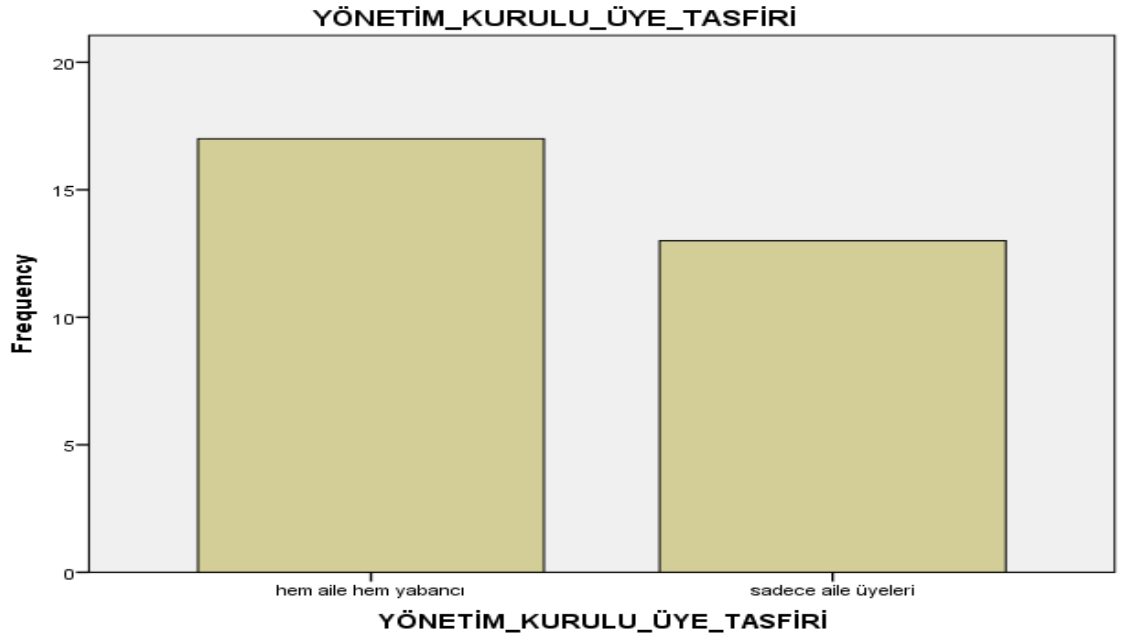
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid hem aile hem yabancı	17	56,7	56,7	56,7
sadece aile üyeleri	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Aile işletmelerinin yönetim kurulunda; hem aileden hem de aile dışından üye bulunduran şirket oranının % 56,7 oranında, sadece aile üyelerinin oranı ise % 43,3'dür.

Çizelge 13: Yönetim kurulu üye sayıları grafiği



Çizelge 14:Yönetim kurulu üye tasvir grafiği



Yönetimsel süreçlerle alakalı veriler incelendiğinde, ilk olarak yönetim kuruluna bakmak gerekmektedir. Aile işletmeleri sahiplerinden oluşan yönetim kurulu, araştırmamızda, ya aile üyelerinden, ya da aile dışından üyeleri bulundurmaktadır. Artık kurumsallaşma süreçlerinde, aile işletmelerinin yönetim kurullarında aile dışından alanında uzman, profesyonel kişileride bulundurdıkları gözlenmektedir. Araştırmamızda, çizelge 13’de gösterilen veriler doğrultusunda; aile işletmelerinin yönetim kurulu üye tasvirinde hem aileden hem de aile dışından üye bulunduran şirket oranının % 56,7 oranında , sadece aile üyelerinin ise % 43,3 oranında olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmamızdaki aile şirketlerinin yarısından fazlası, yani %56,7’lik bir oranla hem aileden hem de dışarıdan yönetim kurulu üyeleri bulundurmaktadır. Bu açıdan işletmelerin yönetim kurulu üye tasviri açısından birbirlerine benzedikleri görülmektedir.

Araştırmamızdaki, söz konusu verilerde aile işletmelerinin CEO bulundurma/bulundurmama durumlarıda incelenmiştir. Uluslararası yönetim sistemleri anlamında, Chief Executive Officer olarak adlandırılan CEO, Türkçeye İcra Kurulu Başkanı olarak çevrilmiştir. CEO’lar şirket ana sözleşmelerinde de gösterilen, yönetim kademesinin en üst noktasında bulunan kişilerdir. CEO, şirketin geleceğe yönelik politika ve stratejilerini belirleyen kişidir. Bu bağlamda CEO, şirketin başarı ya

da başarısızlıklarından sorumlu olan ve yönetim kuruluna bağılı olarak çalışan kişidir. Araştırmamızda, izelge 1’de görüldüğü üzere; aile işletmelerinin %43,3’nde yönetsel süreçlerinde CEO bulundurdukları görülmektedir. %56,7 oranında ise CEO bulundurmadıkları gözlemlenmektedir.

İngilizce karşılığı, Chief Financial Officer olan CFO’nun Türkçe’de ki karşılığı ise finans başkanı ya da mali işler başkanı anlamına gelmektedir. şirketlerde stratejik önemi gittikçe artan mali işler ve finans birimlerinin, organizasyon şemasında tepe noktasındaki yöneticiler CFO’dur. Görevi; işletmenin, finansman ve bte politikalarında, kısa, orta ve uzun dönemdeki hedeflerini bağlı bulunduğu CEO ya da yönetim kuruluna raporlamaktır. Araştırmamızda verilerini elde etmeye çalıştığımız aile işletmelerinin ise %30 oranında CFO bulundurdukları görülmektedir. Çizelge 2’ye göre %70 oranında ise CFO bulundurmadıkları gözlenmektedir. Araştırma sürecinde dikkatimizi çeken bir hususta, CFO bulunduran aile işletmelerinin; yaklaşık %50’si genel müdür ya da CEO’luk görevini aile üyelerinden birinin icra ettiği, lakin icrai nitelikte kararları CFO’nun verdiği grlmştr. Yani CFO’lar bu durumda, CEO’luk görevi icra etmektedirler.

Enerji alanı, niteliği itibari ile zor ve teorik ile pratik bir altyapıyı gerektiren bir alandır.

Kuruluş süreçlerinden günümüze kadar farklı alanlarda faaliyet gösteren aile şirketlerinin,

enerji gibi spesifik bir alana yönelmeleri sonucu; enerji alanından anlayan, bu işi ve aileyi bu konuda yönlendirebilecek yöneticilere ihtiyaç duymuşlardır. Enerji alanında uzman, gerekli mühendislik ya da teknik yapıda donanımlı, tecrübeli, enerji ile alakalı iş geliştirmeleri yapmış profesyonel yöneticiler aile işletmeleri tarafından tercih edilmektedir. Böylece enerji alanında kurumsal anlamda bir profesyonelleşme sürecinin de adımları atılmaktadır. Bu manada çalışmamızda; aile işletmelerinin %93,3’lk bir kısmının enerji alanından sorumlu bir genel müdür bulundurdukları, %6,7’lik bir kısmının ise enerjiden sorumlu bir genel müdür bulundurmadıkları görülmektedir. Firmalar arasında bu anlamda %93,3 gibi bir oranla, aralarında bir benzeşimin olduğu görülmektedir. Söz konusu enerji alanından sorumlu yöneticilerin izelge 5’de görüldüğü, %73,3’lk gibi büyük bir kısmının; aile içinden birinin olmadığı, dışarıdan getirilen ve söz konusu alanda uzman profesyonel yöneticilerden oluştuğu

görülmektedir. Profesyonelleşme sürecinde bu oranın bir hayli önemli olduğu söylenebilir. Bu açıdan aile işletmeleri arasında yine net bir şekilde benzeşimin olduğu görülmektedir.

4.7.2. Yapısal Süreçlerin İncelenmesi

Araştırmamıza konu olan 30 adet aile işletmesinin 7 tanesi halka açık olup, borsada işlem görmektedir. Yapısal olarak anonim şirket vasfında olan bu aile işletmelerinin, aşağıdaki tabloda “bağımsız yönetim kurulu üyesi” ve “bağımsız olmayan yönetim kurulu üyeleri” tasnifini içeren bilgiler verilmiştir.

Tablo 34: Kurumsal Yönetim İlkeleri Gereğince SPK Tarafından Getirilen Bağımsız Yönetim Kurulu ve Bağımsız Olmayan Yönetim Kurulu Üye Tasviri

İŞLETMELER	BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYE SAYISI	BAĞIMSIZ OLMAYAN ÜYE SAYISI	TOPLAM
ALARKO HOLDİNG	3	5	8
ANADOLU GRUBU	4	6	10
AYEN ENERJİ	2	5	7
DOĞAN HOLDİNG	3	9	12
SABANCI HOLDİNG	3	6	9
ENERJİSA	2	5	7
KOÇ HOLDİNG	3	11	14
TÜPRAŞ	4	7	11
ORGE ELEKTRİK ENERJİ TAAHHÜT	2	3	5

Bir işletme büyüdükçe; toplam üretim kapasitesindeki artış, menkul ve gayrimenkul artışı, karmaşık bir yapıyı ortaya çıkılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler söz konusu karmaşıklığı gidermek bazında çeşitli önlemler alırlar. Şirketlerin yönetsel pozisyonlara getirdikleri CEO ve CFO, yönetim kurulu üyesi (aile işletmesi ise aileden olmayan yönetim kurulu üyesi gibi) gibi hususlar bunun en belirgin örneklerindendir. Bu yüzden profesyonelleşme yönünde atılacak her adım kurumsal bir anlayışında oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Büyüyen bir işletme, finansal istikrar, şeffaflık, kaynak bulma hususlarından dolayı kurumsallaşma sürecinin önemli adımlarından biri olan halka açılma seçeneğini benimsemektedirler. Devletin bu süreçte işletmelere bazı zorunluluklar getirmesi de sürekli görülen bir durumdur. Böylece işletmelerin kurumsallaşması sürecinde devletin de teşviği ile gelen bazı yasal düzenlemeler mevcuttur. Kurumsal yönetim anlayışına ilişkin yasal düzenlemeler; Türk Ticaret Kanunu ile SPK tarafından oluşturulan düzenlemelerdir. Söz konusu düzenlemelere göre; halka açık anonim şirketlerde, yönetim kurulundaki üye sayısı durumuna göre bağımsız üye bulundurmaları zorunludur. (Üye sayısının üçte biri kadar) Bu bağımsız yönetim kurulu üyelerinde aranan bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bunlar:

- İşletmenin toplam sermayesine, tek veya ortaklık çerçevesinde bir ekonomik ilişkisinin olmaması, işletme sahibinin eşi, veya 3. dereceye kadar kan veya yapay hısımlılığının bulunmaması,
- Bağımsız yönetim kurulu üyeliği nedeni ile görevini yerine getirecek donanım ve teknik bilgi açısından yeterli görülmesi,
- Gelir vergisi kanunu sebebi ile Türkiye’de yerleşim yerinin olması,
- Şirkete büyük oranda mal ve hizmet tedarik eden tedarikçilerin hiçbirinde çalışmamış ve son 2 yılda bu tedarikçilerde yönetici olmaması,
- Şirketin yönetim kurulu üyeliği görevini yerine getirmesi dolayısı ile aldığı ücretten başka herhangi bir şekilde şirketin sağladığı bir getirinin olmaması, (Karpuzoğlu,2009)

Yukarda söz konusu değerlendirmeler ışığında; aile işletmelerinde görülen bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurma durumu, işletmelerde zorlayıcı bir nitelikte

benzeşime örnek gösterilebilir. Bu durumu net bir biçimde gösteren yukarıdaki tablo, devletin iş dünyasına yönelik müdahalesi kapsamında değerlendirilmektedir.

4.8. BETİMLEYİCİ BULGULAR

Bu bölümde işlenmiş verilerden elde edilen çıkarımlar ortaya konularak önceden belirlenmiş olan önermeler tek tek ele alınarak kabul edilip edilmedikleri ortaya konacaktır.

Önerme 1. 'Araştırmamıza konu olan aile işletmelerinin profesyonelleşme değerlerini benimseyerek normatif izomorfizm (eş biçimlilik) görülmüştür.'

İlk önermede; normatif izomorfizm boyutunda, aile işletmelerinin profesyonelleşme değerlerini benimsemesi arasındaki ilişki incelenerek, aile işletmeleri arasında ahlaki ölçütleri temel alan bir benzeşimin olup olmadığı incelenmektedir.

Araştırmamıza konu olan aile işletmelerinin, temelde enerji alanı ile alakalı yönetsel özellikleri araştırılmıştır. Profesyonel değerlerin özümsemesi için başta profesyonel yöneticilerin getirilmesi elzem bir konudur. Buna göre aşağıdaki tabloda enerji alanındaki şirketlerde genel müdür bulundurma durumları ve bunların profesyonel olup olmama durumları gösterilmiştir.

Tablo 35: Aile İşletmelerinin Enerji Alanında Profesyonel Yönetici Tasviri

	PROFESYONEL YÖNETİCİ	AİLE ÜYESİ
ENERJİ GENEL MÜDÜRLERİ	28	2

Tablo 35’de 30; tane aile işletmesinin, enerji şirketlerinde grup başkanlığı yapan, ya da enerji şirketinin genel müdürlüğünü yapan yöneticilerin 28 tanesinin profesyonel yönetici olduğu belirlenmiştir. Bu kişiler donanım yönünden; enerji alanında iş

geliştirmeleri yapmış, finansal ve mali konularda uzman, mühendislik üzerine eēitim almış, tecrübeli kişilerdir. Tablodaki veriler doērultusunda, firmaların, söz konusu profesyonel yöneticileri kendi bünyelerinde bulundurmakla, profesyonelleşme deēerlerini %93,3 oranında benimstediklerini göstermektedir. Böylece aile işletmeleri arasındaki bu benzeşim onları, normatif ilkeler unsurunda kendi aralarında eē biēimli hale getirmektedir. Buna göre, önerme 1 kabul edilmiştir.

Önerme 2: ‘Yasa koruyucunun getirmiş olduēu yasal düzenlemeler ve bunların sonuēları, örgütsel yapılarda zorlayıcı izomorfizmi (eē biēimlilik) ortaya çıkarmıştır.’

İkinci önermede, yasaları düzenleyen devletin, getirmiş olduēu düzenlemelerin firmalara olan etkileri ve bu etkiler doērultusunda, aile işletmeleri ile zorlayıcı eē biēimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Ařaēıdaki tablo 36’da araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde, Sermaye Piyasası Kanunu gereēi baēımsız yönetim kurulu yeleri ve baēımsız olmayan fakat dışarıdan ya da aile iēinden olan yönetim kurulu ye bulundurma durumlarını tasvirleyen gerekli veriler gösterilmiştir.

Tablo 36: Yasa Koyucunun Getirdiği Zorunluluk Nedeniyle Aile İşletmelerinin Toplam Bağımsız ve Bağımsız Olmayan Yönetim Kurulu Üye Sayıları

İŞLETMELER	BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYE SAYISI	BAĞIMSIZ OLMAYAN ÜYE SAYISI	TOPLAM
ALARKO HOLDİNG	3	5	8
ANADOLU GRUBU	4	6	10
AYEN ENERJİ	2	5	7
DOĞAN HOLDİNG	3	9	12
SABANCI HOLDİNG	3	6	9
ENERJİSA	2	5	7
KOÇ HOLDİNG	3	11	14
TÜPRAŞ	4	7	11
ORGE ELEKTRİK ENERJİ TAAHHÜT	2	3	5
GENEL TOPLAM	26	57	83

Tablo 36’de görüldüğü gibi araştırmamızdaki 30 tane aile işletmesinin, 7 tanesi halka açıktır. Verilerde 2 tane iştirak ise Sabancı holding ve Koç holdingin iştirakleridir. (ENERJİSA ve TÜPRAŞ bu iştiraklerle beraber holding tüzel kişiliklerindedir, halka açık olduğu görülmektedir.) Bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurmamak SPK tarafından getirilen bir zorunlu uygulamadır. Devletin uygulanması için zorunlu kıldığı yasal mevzuata, işletmelerin uyması zorunludur. Tablo 35’de görüldüğü üzere 7 tane aile işletmesinde; gerekli niteliklere sahip, toplam 26 kişinin bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğunu görmekteyiz. Söz konusu düzenleme; kanun koyucunun, yapısal olarak büyük aile şirketlerine getirmiş olduğu bu uygulama ile aralarında bir benzeşim ortaya

çıkardığı görülmektedir. Bu yüzden aile şirketleri arasında zorlayıcı unsurlarla bir eş biçimlilik meydana gelmektedir. Buna göre, önerme 2 kabul edilmiştir.

Önerme 3: ‘Belirsizlik ortamında işletmeler birbirlerini taklit ederek rekabet avantajı elde ettiklerini düşünmektedirler. Bu bağlamda taklitçi izomorfizm görülmektedir.’ Taklitçi eş biçimliliğin meydana gelmesi ile firmalar, kendilerinden güçlü gördükleri firmaların; örgütsel yapısını, stratejik yönetim sürecini, misyon ve vizyonlarını taklit etmektedirler. Böylece taklit eden firmalar, taklit ettikleri firma ile aralarında benzeşim doğmaktadır. Taklitçi izomorfizmle, firmalar arasında eş biçimlilik meydana gelmektedir. Araştırmada, aile işletmelerinin enerji alanında faaliyet gösteren şirketlerinde taklitçi izomorfizme ilişkin herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Buna göre önerme 3 reddedilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, tam rekabetin olduğu piyasa koşullarında, varlıklarını bir şekilde devam ettirmek zorundadırlar. Bu yüzden yüksek düzeyde performans sergilemelidirler. Çünkü rekabetin amansız bir biçimde görüldüğü günümüz ekonomilerinde işletmeler, bir takım tedbirleri alabilmek için basmakalıp yöntemler yerine sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak adına sistemli, makul ve bilimsel bir bakış açısını temel alan strateji ve politikalar geliştirmek zorundadırlar. Yönetim sürecini bu yüzden, profesyonel bir bakış açısı ile yönlendirmeliler. Aile işletmesi özelinde ise bu durum kurumsallaşma seçeneğini benimsemek ile mümkün olmaktadır. Kurumsallaşma ile belirsiz piyasa koşullarında aile işletmeleri nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini çok iyi bilmektedirler. Gününbirlik, tutarlı hiçbir yönü olmayan politikalar yerine, sürekliliği sağlayabilmek için uzun vadeli, stratejik bir bakış açısı elde etmektedirler. Aile şirketleri hele ki enerji gibi spesifik bir alanda faaliyet gösteriyorlarsa, dikkatli ve titiz bir şekilde süreci yönetebilmek adına yine kurumsal bakış açısı ile hareket etmelidirler.

Ülkemiz koşullarında mevcut ekonomik dengeler göz önüne alındığında, enerji alanında devletimizin piyasa koşullarında uyguladığı özelleştirme politikalarının neticesinde; özel sektörün aktif bir şekilde piyasada görülmesi, yine piyasada birçok şirketin enerji alanına yönelik yatırımlar yapması sonucunu doğurmuştur. Ülkemizde bulunan işletmelerin birçoğunun aile işletmesi olmasından dolayı birçok aile şirketinin enerji sektörüne yöneldiği görülmektedir. Bu durumda aile şirketlerinin enerji sektörüne girmesi neticesinden bazı temel sıkıntılar görülmektedir. Enerji alanı, kritik bir alan olduğu için bu alanda iş geliştirmenin yapılabilmesi için teknik bir altyapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Enerji sektörüne girilene kadar geçen sürede farklı iş alanlarında varlıklarını gösteren aile işletmeleri, enerji sektörüne girince bocalamaya başlamaktadırlar. Bu durumu aşmak için de bu sektöre hakim, enerji alanında gerekli tecrübeye sahip profesyonel yöneticilerle işe başlamak en makul seçeneklerden biridir.

Yeni kuramsal kuramın normatif izomorfizm türü, profesyonelleşme değerlerini benimsemek yolu ile firmaların eş biçimli hale geldiklerini savunmaktadır. Buna göre profesyonel değerlerin benimsenmesi; kurumsallaşma sürecinde aile işletmelerine yarar sağlayarak, hem de bir eş biçimlilik hali meydana getirecektir. Enerji sektöründe

bulunan aile şirketlerinin profesyonel yöneticilerle süreci yürütmek dışında aile üyelerinin de bazı niteliklere erişmeleri son derece önemlidir. Enerji alanı niteliği itibari ile birtakım donanım ve niteliklere sahip olunması gereken bir alandır. Lakin aile şirketleri ekseriyetle, birçok alanda faaliyet gösterdikleri için aile üyelerinin her alanda gerekli donanım ve tecrübeye sahip olmaları beklenemez. Aile üyelerinin yine de yöneticilerini kontrol edebilmeleri için özellikle finansal alanda gerekli donanıma sahip olmak zorundadırlar. Bu yüzden aile üyeleri, bir sonraki nesilin, eğitime yönelik planlamalarını bu yönde yapmaları, işletmenin geleceği açısından büyük kolaylıklar ve yarar sağlamaktadır. Finans ve mali konularda profesyonel bir yönetici gibi eğitim alan patron adayları; kurumsal yönetim anlayışından hareketle, profesyonel yöneticilerin başarı ya da başarısızlıklarını, iş akışın düzeni için gerekli denetimi makul bir şekilde yapmaktadırlar. Bu durum işletme sürekliliğini sağlama açısından düşünülmelidir.

Profesyonelleşme süreci, işletmeler açısından önemli olmakla beraber halka açılma seçeneği de kurumsallaşma süreci bakımından aile işletmelerinin üzerinde durması gereken husulardan biri olmalıdır. Şeffaf bir yönetim anlayışında beraberinde getiren halka açılma seçeneği, finansal açıdan da faydaları olan bir seçenektir. Kurumsallaşma konusunda devletinde getirmiş olduğu düzenlemeler olmakla beraber; bunlara ilaveten firmaların bu süreçte işletmelerin kurumsallaşma açısından önünü açabilecek şekilde düzenlemeler yapması gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde yürüten, sürekliliği sağlayan aile işletmelerinin, ülke ekonomileri için de bir kazanım ve istikrarın sağlanması açısından önem arz eden bir konudur.

Araştırma da yeni kuramsal kuram boyutunda aile işletmelerinin enerji alanındaki yönetsel ve yapısal süreçleri incelenmiştir. Ortaya çıkan durumda, gün geçtikçe yeni kuramsal kuramın unsurları (normatif, zorlayıcı, taklitçi) doğrultusunda işletmeler arasında eş biçimlilik meydana gelmektedir. Aile işletmeleri ile ilgili veriler elde edildiğinde yönetsel ve yapısal anlamda büyük bir benzeşimler olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerini yeni kuramsal kuram boyutunda ele alan; özellikle devletin getirdiği birçok düzenlemenin normatif izomorfizm bağlamında etkilerini, profesyonel değerlerin işletmelere ne kadar hakim olduğu inceleyen araştırmaların yapılması, iş dünyası ve bilimsel yazına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ – Atılğan. Turan (1992). Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi 4. Ankara. TOBB Yayınları.
- Akınsal, A. (2009). Rüzgar Enerjisi ve Türkiye Rüzgar Potansiyeli Rüzgar Enerjisinde Değişken ve Sabit Fiyat Tarifeleri ve Enerji Depolama Teknikleri. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Elektrik Mühendisliği Anabilim Dalı. Elektrik Mühendisliği Programı.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul. MÜSİAD Yayınları.
- Alioğlu, O. (2010). Türkiye Ekonomisinde Termik santrallerin Yeri: Marmara Bölgesi Örneği Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.
- Arslan, E. T. (2006). Aile şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri. Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Arslan, S. (2018). Örgütsel Meşruiyet ile Örgütsel Dil Arasındaki İlişkinin Kurumsal Kuram Açısından İncelenmesi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Aydın, N. (1985). Aile şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Eskişehir Aile Şirketinde Bir Uygulama Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi cilt: 3 sayı: 1.
- Ayhan, E. A. (2009). Enerji Kaynakları, Dünya Enerji Güvenliği ve Orta Asya Jeopolitiği Çerçevesinde Türkiye'nin Enerji politikaları ve Ekonomik Yansımaları. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İktisat Ana Bilim Dalı
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. cilt: 14. sayı: 1.
- Baransel. A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Cilt: 1 İstanbul. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, O. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Beta Yayınları.

Büber, H. (2008). Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Bölümü. İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Büte, M. – Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile işletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 6, sayı: 1

Büyükarıkan, U. (2018). Türkiye Muhasebe Standartı 41 Tarımsal faaliyetler Standartlarına göre tarım Muhasebesi: Elma Üretimi Yapan Bir Tarım İşletmesi Uygulaması Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı.

Coşkun, R. (2009). İşletmeye Giriş Ders Notları. Sakarya. Sakarya Yayıncılık.

Coşkun, R. (2016). Stratejik yönetim Sakarya. Sakarya Yayıncılık.

Çeker, M. (2010). Ticaret Hukuku. Adana. Karahan Kitap Evi.

Çetin, Canan (2010). Aile kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi İstanbul. İstanbul Ticaret Odası.

Demir, A. (1980). Türkiye’ de Cumhuriyet Döneminde Enerji Politikaları Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi. Cilt: 35 Sayı: 1.

Dinçay, İ. H. (2016). Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkiler Anadilim Dalı.

Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul Beta Yayınları.

Dirlik, O. (2016). Türk İş sisteminin Evrimi: Makro kurumsal İnceleme Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi cilt:1 sayı:2 sayfa: 5-30.

Dönmez, N. (2009). Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin devri: Uşak OSB’nde Örnek Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Durmuşoğlu, S. (2015). Türkiye' nin Enerji Politikaları ve Komşu Ülkeler ile Uluslararası İlişkilerine Etkileri. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uluslararası İlişkiler Tezli Yüksek Lisans Programı.

Elevli, S. (2003). Termik Santrallerde Kömür Fiyatlarının Analizi ve Fiyatlandırma Modellerinin Geliştirilmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Maden Mühendisliği Anabilim Dalı.

Erdirençlebi, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklararası Farklılıklar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Erkal, M. (2001). Sosyoloji. İstanbul DR Yayınları.

Erşahan, B. (2008). Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipas Holding Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Fındıkçı, İ. (2007). Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul Alfa Yayınları.

Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri. Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi. Cilt:1 sayı:1 s.1-16.

Gilpin, R. (2017). Uluslararası İlişkilerin Ekonomik Politikası. Ankara. Kripto Yayınları.

Girgin, M. H. (2011). Bir Fotovoltaik Güneş Enerjisi Santralinin Fizibilitesi, Karaman Bölgesinde 5 MV'lık Güneş Enerjisi Santrali için Enerji Üretim Değerlendirmesi ve Ekonomik Analizi. İstanbul Teknik Üniversitesi. Enerji Enstitüsü.

Greenwood, R. – Oliver, C. – Suddaby R.(2008). Sahlin K. Organizational Institutionalism Sage Publications London New Delhi.

Gülçin, K. (2015). Türkiye'de Petrol Endüstrisi ve Finansal Yatırım Kararları. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı.

Güler, E. (2010). Uluslararası denetim standartlarına (ISA' s) göre Türkiye' de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı.

Günel, T. (2017). Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik; İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları üzerine bir uygulama Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Günver, B. A. (2004). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği İstanbul. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Hokmabadi, R. (2017). Orta Doğu ve Hazar Bölgesinde Petrol ve Petrol Ürünlerinin Taşımacılığı Yönetiminde Yeni Politikalar ve Stratejiler. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Hulshoff, H. (2011). Strategic Study Family Business in the Dutch SME Sector, Definations and Characteristic. EIM Business Policy Research Zoetemeer, Price: NL 645 March.

İlbaş, M. (2010). Düşünce Dünyasından Türkiz Siyaset ve Kültür Dergisi, s.75 – 86. Ankara.

İlter, H. M. (2001). Aile şirketlerin'de Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları İstanbul. İstanbul Ticaret Odası.

Kantarıcı, H. (2014). CEO Hazım Kantarıcı. İstanbul. Alfa Yayınları.

Karpuzoğlu, E. (1999). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme – Personel Yönetimi ve Organizasyon Doktora Programı.

Keskin, H. – Akgün, E. – Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi. Ankara. Nobel Kitap.

Kılıç, T. (2013). Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kobanoğlu, M. S. (2013). Aile işletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi ve Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Erzurum alt Bölgesinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul Arıkan Yayınları.

Koçel, T. (2010). 4. Aile İşletmeleri Kongresi İstanbul. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Köse, Ç. B. – Ayhün, S. E. (2018). Kurumsal Eşbiçimlilik Kapsamında Havayolu İttifaklarının Misyon ifadelerinin İncelenmesi. Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt:16. S:533-550.

Kurt, Y. (2015). Yeni kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı.

Külebi, A. (2007). Türkiye'nin Enerji Sorunları ve Nükleer Gerekliklik. Ankara. Kripto Yayınevi.

Müftüoğlu, T. M – Durukan T. (2004). Girişimcilik ve Kobiler. Ankara Gazi Kitabevi.

Nohutçu, A. (2014). İdare Hukuku, Ankara Savaş Yayınevi.

Nohutçu, A. (2017). Anayasa Hukuku, Ankara Savaş Yayınevi.

Oktar, İ M. (2018). Doğrudan yabancı yatırımcıların yapacakları ülkeyi seçme kriterlerinin analizi: Cezayir örneği Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası işletmecilik Programı Yüksek Lisans Tezi.

Ongar, C. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Uluslararası İşletmecilik Bölümü.

Özelmas, E. (2010). Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu İstanbul. İstanbul Ticaret Odası.

Remzi, M. Aydın, S. (2015). Medeni Hukuk, İstanbul, İkinci Sayfa Yayınları.

Scott, W. R. (2001). Institutions and Organizotions. Sage Publications London New Delhi.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review, 20, 571-610.

Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Şengün, G. (2012). Doğalgaz Talep Tahmini Bayburt İli Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İktisat Anabilim Dalı.

Şengün, H. İ. (2011). Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Taş, A. (2007). Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Taşçı, D. – Erdemir, E. (2015). Örgüt Kuramı Anadolu Üniversitesi Yayınları

Tetik, N. Uluyol, O. (2005). Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması, Ankara Atlas (Nobel) Yayıncılık.

Tosun, S. (2013). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi: Antalya ili Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Tunç, T. (2017). Artvin, Rize ve Trabzon İllerindeki Bazı Hidroelektrik Santrallerinin Orman Alanları Üzerindeki Etkileri. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Orman Mühendisliği Anabilim Dalı.

Yakupugulları, C. (2001). Aile şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Yıldız, A.(2006). Aile işletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Endüstri ve Endüstri Mühendisliği.

Yıldız, Z. B. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Yılmaz, H. (2010). Türkiye'de Doğalgaz Kullanımı ve İstanbul İlinde Doğalgaz Kullanıcılarının İGDAŞ ile İlgili Memnuniyetlerinin İncelenmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Yılmaz, Y. (2007). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, Y. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Zeybekoğlu, K. E. (2004). Aile Şirketlerinde Kuşaklararası İlişkiler Üzerine Antakya'da Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

EK BÖLÜM

	Firma	Santral Sayısı	Kurulu Gücü
1)	Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ)	57	18.486 MW
2)	Enka Enerji Elektrik Üretim	3	3.830 MW
3)	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	23	3.703 MW
4)	Eren Holding Enerji Grubu	4	2.927 MW
5)	Cengiz Enerji	10	2.738 MW
6)	Çelikler Holding Enerji Grubu	12	2.713 MW
7)	Limak Enerji A.Ş.	11	2.379 MW
8)	Bereket Enerji Üretim A.Ş.	25	1.999 MW
9)	Aksa Enerji A.Ş.	8	1.850 MW
10)	İÇDAŞ Elektrik Enerjisi Üretim A.Ş.	3	1.665 MW
11)	Konya Şeker Enerji	5	1.525 MW
12)	Ciner Enerji Grubu	4	1.367 MW
13)	Diler Holding Enerji Grubu	2	1.238 MW
14)	Akenerji	9	1.221 MW
15)	Gama Enerji A.Ş.	9	1.101 MW
16)	Ordu Yardımlaşma Kurumu	8	1.087 MW
17)	İC İçtaş Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.	14	958 MW
18)	Acwa Power	1	927 MW
19)	Altek Alarko Enerji Elektrik Santralleri A.Ş.	4	911 MW
20)	OMV Enerji	1	887 MW
21)	Zorlu Enerji Grubu	17	809 MW
22)	Baymina Enerji Gdf Suez	1	798 MW
23)	Güriş Holding Enerji Grubu	17	747 MW
24)	Steag GmbH	2	733 MW
25)	Sanko Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.	10	700 MW
26)	Bilgin Enerji Yatırım Holding A.Ş.	11	690 MW
27)	Özaltın İnşaat Enerji A.Ş.	8	658 MW
28)	Unit Elektrik Üretim	2	568 MW
29)	Çolakoğlu Metalurji Enerji Grubu	3	567 MW
30)	Polat Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.	12	554 MW
31)	RWE Enerji	1	543 MW
32)	Kolin İnşaat Enerji Grubu	9	522 MW
33)	Boyabat Elektrik Üretim ve Tic. A.Ş.	1	513 MW

34)	Bis Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	486 MW
35)	Trakya Elektrik Üretim A.Ş.	1	478 MW
36)	Uni-mar Enerji Yatırımları A.Ş.	1	478 MW
37)	Demirer Holding Enerji Grubu	17	459 MW
38)	Odaş Enerji	4	451 MW
39)	Borusan EnBW Enerji	10	446 MW
40)	Koç Holding	8	421 MW
41)	Eksim Yatırım Holding Enerji Grubu	7	406 MW
42)	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	4	371 MW
43)	Ayen Enerji A.Ş.	8	366 MW
44)	Gülsan Holding Enerji Grubu	8	355 MW
45)	İzmir Demir Çelik İzdemir Enerji	1	350 MW
46)	Ansaldo Enerji	1	346 MW
47)	Doğuş Enerji	1	332 MW
48)	Fina Enerji Holding A.Ş.	13	330 MW
49)	Habaş Sınai ve Tıbbi Gazlar	3	294 MW
50)	Kipaş Holding Enerji Grubu	10	286 MW
51)	Şişecam Topluluğu	2	285 MW
52)	Akfen Holding Enerji Grubu	21	278 MW
53)	Aliaga Çakmaktepe Enerji Üretim A.Ş.	1	268 MW
54)	Bosen Enerji Elektrik Üretim	1	264 MW
55)	Fernas Enerji	8	248 MW
56)	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	2	247 MW
57)	Boydak Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.	12	246 MW
58)	Türkerler Holding Enerji Grubu	9	244 MW
59)	Turcas Elektrik Üretim A.Ş.	2	242 MW
60)	Age Enerji	3	241 MW
61)	Karadeniz Holding Enerji Grubu	4	205 MW
62)	Naksan Plastik ve Enerji Sa. ve Tic. A.Ş.	4	193 MW
63)	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	23	187 MW
64)	Dost Enerji Üretim	4	185 MW
65)	Tektuğ Elektrik Üretim A.Ş.	9	180 MW
66)	Kalyon İnşaat Enerji Grubu	5	173 MW
67)	Enda Enerji Holding	13	162 MW
68)	Yeşilyurt Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	158 MW
69)	Ünal Şirketler Grubu	3	156 MW

70)	Yıldırım Enerji Holding A.Ş.	3	148 MW
71)	Ece Tur Şirketler Grubu	2	144 MW
72)	Alto Holding Enerji Grubu	2	144 MW
73)	American Edison Mission Energy	1	144 MW
74)	Rönesans Holding Enerji Grubu	6	143 MW
75)	Can Enerji Entegre Elektrik Üretim A.Ş.	3	143 MW
76)	Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	1	143 MW
77)	Manisa Organize Sanayi Bölgesi Enerji Elektrik Üretim	1	140 MW
78)	Bades Elektrik Üretim A.Ş.	1	136 MW
79)	Doğan Enerji Grubu	2	127 MW
80)	Ataer Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	125 MW
81)	Erdem Holding	3	123 MW
82)	Palmet Enerji A.Ş.	2	122 MW
83)	Statkraft Enerji A.Ş. (Norveç kamu kuruluşu)	2	122 MW
84)	Özdoğan Enerji A.Ş.	1	122 MW
85)	Acarsoy Enerji Elektrik Üretim	2	118 MW
86)	FC Enerji Elektrik Üretim	3	117 MW
87)	Sancak Holding Enerji Grubu	4	113 MW
88)	Ağaoğlu Enerji Grubu	5	110 MW
89)	Arsan Group	7	110 MW
90)	Zafer Şirketler Grubu	3	104 MW
91)	Göлтаş Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	102 MW
92)	Kardemir Demir Çelik Fabrikaları	2	99 MW
93)	MÖN İnşaat Enerji Grubu	3	99 MW
94)	Aslancık Elektrik Üretim A.Ş.	1	98 MW
95)	Gaziantep OSB Elektrik Üretim A.Ş.	2	97 MW
96)	Ortadoğu Enerji	4	96 MW
97)	ITC Katı Atık Enerji Üretim A.Ş.	9	96 MW
98)	Energo Pro	3	93 MW
99)	Melike Group Melike Tekstil	5	90 MW
100)	Çanakçı HES Elektrik Üretim A.Ş.	2	89 MW
101)	Kale Enerji Üretim	3	86 MW
102)	Ado Enerji	8	82 MW
103)	Yılsan Yatırım Holding Enerji Grubu	5	80 MW
104)	Küçükler Holding A.Ş.	9	78 MW

105) Batıçim Batı Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	4	78 MW
106) Edincik Enerji Üretim A.Ş.	1	77 MW
107) Tekno Şirketler Grubu	8	74 MW
108) Orya Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	74 MW
109) Yüksel Holding Enerji Grubu	1	74 MW
110) Peker Enerji A.Ş.	3	74 MW
111) Aksu Grup	3	73 MW
112) MB Holding Enerji Grubu	4	68 MW
113) Çebi Enerji	1	64 MW
114) Akbaş Holding Enerji Grubu	3	63 MW
115) Akça Enerji Üretim A.Ş.	4	61 MW
116) GSD Holding Enerji Grubu	1	61 MW
117) Uğur Enerji Üretim A.Ş.	1	60 MW
118) Eskişehir Endüstriyel Enerji Elektrik Üretimi A.Ş.	1	59 MW
119) Çalık Enerji	2	59 MW
120) Karesi Enerji	1	55 MW
121) Elbi Enerji A.Ş.	6	55 MW
122) Yıldızlar Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	3	54 MW
123) ABK Enerji Elektrik Üretim	3	53 MW
124) Demiryürek Elektrik	2	52 MW
125) Greeneco Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	2	51 MW
126) Polat Elektrik Üretim A.Ş.	1	51 MW
127) Erciyas Holding Enerji Grubu	1	50 MW
128) Kayseri Organize Sanayi Bölgesi	1	50 MW
129) Özbolat Enerji Grubu	1	50 MW
130) Yıldırım Grup Enerji Grubu	2	50 MW
131) Çerkezköy Enerji Elektrik Üretimi A.Ş.	1	50 MW
132) Akdenizli Elektrik Üretim A.Ş.	1	49 MW
133) Kibar Holding Enerji Grubu	1	48 MW
134) Kılıç Enerji Üretim A.Ş.	2	47 MW
135) Entek Enerji Teknolojileri San. ve Tic. Ltd. Şti.	2	47 MW
136) Özkoyuncu Madencilik Enerji Grubu	2	45 MW
137) Are Elektrik Üretim	1	45 MW
138) Kayı Enerji	4	45 MW
139) Beşiktepe Üretim ve Ticaret	1	44 MW
140) Marmara Pamuklu Mensucat	1	44 MW

141) Fetaş Fethiye Enerji ve Ticaret A.Ş.	2	42 MW
142) Melet Enerji Elektrik Üretim ve Tic. A.Ş.	1	42 MW
143) Mina Group Enerji Grubu	1	42 MW
144) Nurol Enerji Üretim ve Pazarlama A.Ş.	2	42 MW
145) Elite Elektrik Üretimi A.Ş.	2	41 MW
146) Bursa Temiz Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	1	41 MW
147) Boyut Grup Enerji Ltd. Şti.	4	39 MW
148) Bakras Enerji Elektrik Üretim ve Tic. A.Ş.	1	38 MW
149) Nokta Yatırım Holding Enerji Grubu	2	38 MW
150) Pancar Elektrik Üretim A.Ş.	1	38 MW
151) Armahes Elektrik Üretim A.Ş.	1	38 MW
152) Bilkent Holding Enerji Grubu	1	37 MW
153) Murat HES Enerji Elektrik Üretim ve Tic. A.Ş.	1	36 MW
154) Tesla Enerji A.Ş.	2	35 MW
155) Hayat Kimya Sanayi A.Ş.	1	35 MW
156) Kardemir Haddecilik ve Elektrik Üretim LTD. ŞTİ.	2	35 MW
157) Koçoğlu İnşaat Enerji Grubu	3	34 MW
158) Adalı Holding Enerji Grubu	2	33 MW
159) Kayseri Şeker Fabrikası	3	33 MW
160) 2M Enerji Üretim A.Ş.	3	33 MW
161) Global Enerji Elektrik Üretimi	2	32 MW
162) Aytemiz Petrol A.Ş.	2	31 MW
163) Kinesis Enerji	1	30 MW
164) Ceykar Elektrik Üretim A.Ş.	1	30 MW
165) Kıvanç Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	3	29 MW
166) Akkanat Holding Enerji Grubu	1	28 MW
167) Bükköy Madencilik Turizm İnşaat Elektrik Üretim A.Ş.	1	28 MW
168) Ataser Elektrik Üretim	1	27 MW
169) Tamyeli Enerji Yatırım Üretim ve Tic. A.Ş.	1	27 MW
170) T Dinamik Enerji Sanayi ve Dış Tic. A.Ş.	5	27 MW
171) Şahinler Holding Enerji Grubu	1	26 MW
172) Aquila Hydropower Invest	5	26 MW
173) Redaş Elektrik Üretim	1	26 MW
174) Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	1	26 MW

175) Prestij Enerji Üretim Sanayi ve Tic. A.Ş.	1	25 MW
176) Bayburt Enerji Üretim ve Tic. A.Ş.	2	25 MW
177) Delta Yatırım Holding A.Ş.	2	25 MW
178) Enerjeo Kemaliye Enerji Üretim A.Ş.	1	25 MW
179) Karel Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	2	24 MW
180) Çevik Enerji Grubu	1	24 MW
181) TAV Havalimanları Holding A.Ş.	3	23 MW
182) MMK Metalurji A.Ş.	2	23 MW
183) Okkayası Elektrik Üretim	1	23 MW
184) Yıldız Sunta MDF	1	23 MW
185) Hidro Kontrol Elektrik Üretim	1	22 MW
186) Reis Grubu	3	22 MW
187) BM Holding	2	22 MW
188) Berk Enerji Üretimi A.Ş.	1	22 MW
189) Bükör Elektrik Üretim A.Ş.	2	22 MW
190) Miran Enerji Elektrik Üretim	1	21 MW
191) Bayraktar İnşaat Enerji Grubu	2	21 MW
192) Zeynep Enerji Üretim A.Ş.	1	20 MW
193) Boreas Enerji Üretim Sistemleri A.Ş.	1	20 MW
194) Ortadoğu Rulman Sanayi	1	20 MW
195) ADV Elektrik Üretim	1	20 MW
196) Temmuz Elektrik Üretim Ltd. Şti.	1	20 MW
197) Abaloğlu Holding Enerji Grubu	1	20 MW
198) Kıroba Elektrik Üretim A.Ş.	1	20 MW
199) As-Ka Grup Enerka Enerji	1	19 MW
200) Tırsan Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	19 MW
201) Ati İnşaat Enerji	1	19 MW
202) Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	4	19 MW
203) Saf Enerji Elektrik Üretim	2	19 MW
204) YPM Elektrik Üretim	1	19 MW
205) Derya Elektrik Üretim ve Tic. A.Ş.	1	19 MW
206) Vira Elektrik Üretim	1	19 MW
207) Bahser Enerji Elektrik Üretim	2	18 MW
208) Kayseri ve Civarı Elektrik Türk A.Ş.	9	18 MW
209) YBT Enerji	4	18 MW
210) ÖDF Yılmazlar İnşaat Enerji Grubu	1	18 MW

211) Derin Enerji Üretim San. ve Tic. A.Ş.	1	18 MW
212) Aycan Enerji Üretim	2	17 MW
213) Tek İmaş A.Ş.	1	17 MW
214) Kadooğlu Enerji	1	17 MW
215) Enfaş Enerji Elektrik Üretim AŞ	3	17 MW
216) 3S Kale Enerji A.Ş.	1	17 MW
217) CG Enerji Elektrik Üretimi	1	17 MW
218) Nuh Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	17 MW
219) Konar Enerji	4	17 MW
220) Tekfen Holding A.Ş.	2	17 MW
221) CFC Elektrik Enerjisi	1	17 MW
222) Suay Enerji A.Ş.	1	17 MW
223) Avcılar Enerji Elektrik Üretim	1	17 MW
224) Okman Enerji Elektrik Üretim	1	16 MW
225) Maraş Enerji Yatırımları A.Ş.	2	16 MW
226) Okan Holding Enerji Grubu	2	16 MW
227) Kıyı Enerji Elektrik Üretim	1	15 MW
228) Yumrutepe Enerji	1	15 MW
229) Kandil Elektrik Üretim	1	15 MW
230) İlcan Elektrik Üretim A.Ş.	1	15 MW
231) Moği Elektrik Enerji Üretim	2	14 MW
232) Sara Enerji	1	14 MW
233) Molu Enerji Üretim A.Ş.	3	13 MW
234) Mustafa Modoğlu Holding Enerji Grubu	6	13 MW
235) Kais Elektrik Üretim A.Ş.	1	13 MW
236) Soyak Enerji	1	12 MW
237) Omega Enerji ve Yatırım A.Ş.	2	12 MW
238) Rea Elektrik Üretim	1	12 MW
239) Çamlıkaya Enerji Üretim ve Tic. A.Ş.	2	12 MW
240) Ahmetli HES Elektrik Üretim	1	12 MW
241) Akgün Enerji Üretim A.Ş.	1	11 MW
242) Gaziler Enerji A.Ş.	1	11 MW
243) Cansu Elektrik Üretim A.Ş.	1	11 MW
244) Tetico A.Ş.	2	11 MW
245) Mostar Elektrik Enerji Üretim	5	10 MW
246) Tayfurlar Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	10 MW

247) Süper Elektrik Üretim A.Ş.	1	10 MW
248) Vasfi Enerji Elektrik Üretim	1	9,76 MW
249) Sakarya Büyükşehir Belediyesi	1	9,60 MW
250) Meral Elektrik Üretim A.Ş.	1	9,33 MW
251) Sukom Enerji	1	9,18 MW
252) Kutup Enerji Elektrik Üretim	1	9,05 MW
253) Türkay Alternatif Enerjiden Elektrik Üretim	1	9,00 MW
254) Astor enerji	1	8,97 MW
255) Entar Enerji	1	8,00 MW
256) MTN Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	8,00 MW
257) Zen Enerji	1	8,00 MW
258) Citus Power	1	7,92 MW
259) Çağlar Enerji Elektrik Üretim	1	7,80 MW
260) Amasya Şeker Fabrikası A.Ş.	1	7,76 MW
261) Alp Elektrik	1	7,50 MW
262) NKD Elektrik Enerji Üretim Ltd. Şti.	1	7,20 MW
263) Verusa Holding Enerji Grubu	1	7,19 MW
264) Novtek Enerji	2	7,06 MW
265) Beşiktaşlar Enerji	1	6,98 MW
266) Biem Enerji Üretim	1	6,93 MW
267) Gün-Taş Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	6,77 MW
268) Şirikçioğlu Elektrik Üretim A.Ş.	3	6,51 MW
269) Üner Enerji Elektrik Üretim	1	6,40 MW
270) Üründül Enerji	1	6,24 MW
271) İskele Elektrik Üretim A.Ş.	1	6,12 MW
272) Asunim Group	1	6,00 MW
273) Usluel Grup	1	5,80 MW
274) Humartaş Yapı ve Enerji A.Ş.	1	5,77 MW
275) Ahmet Hakan Elektrik Üretim A.Ş.	1	5,42 MW
276) Dünya Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	1	5,24 MW
277) EkoRE Enerji	1	5,00 MW
278) Halk Enerji	1	4,90 MW
279) Fit Enerji Üretim ve Yatırım A.Ş.	3	4,89 MW
280) Portsan Şirketler Grubu	2	4,86 MW
281) Med Enerji A.Ş.	1	4,40 MW
282) Afyon Enerji ve Gübre Üretim	1	4,02 MW

283) Isparta Elektrik Üretim	2	3,84 MW
284) Dpe Solar	1	3,00 MW
285) Genç Enerji Üretim	1	3,00 MW
286) Afyonkarahisar İl Özel İdaresi	1	2,76 MW
287) Mikail Enerji Grubu	1	2,57 MW
288) Berrak Su Enerji Üretim İnş. ve Tic. A.Ş.	1	2,49 MW
289) DSİ - Devlet Su İşleri	2	2,18 MW
290) RNT Enerji Ltd. Şti.	1	2,00 MW
291) Rofa Solar	1	2,00 MW
292) Özyılmaz Enerji	1	1,96 MW
293) Galata Renova Enerji Sanayi Ticaret A.Ş.	2	1,77 MW
294) Masfen İnşaat Enerji San. Tic. A.Ş.	1	0,96 MW
295) Denizli Elektrik Üretim A.Ş.	1	0,92 MW
296) Megawatt Enerji	1	0,36 MW
297) Akın Holding Enerji Grubu	0	0,00 MW
298) Akkuyu NGS A.Ş.	0	0,00 MW
299) Bara Enerji	0	0,00 MW
300) DC Hidro Enerji Üretim A.Ş.	0	0,00 MW
301) Emba Elektrik Üretim A.Ş.	0	0,00 MW
302) HCZ Enerji Elektrik Üretim	0	0,00 MW
303) RES Anatolia Holding A.Ş.	0	0,00 MW
304) Tenaga Nasional Berhad (TNB) (Malezya kamu kuruluşu)	0	0,00 MW