

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

TÜRK GEMİ İŞLETMECİLİĞİNİN ÖRGÜT KURAMI
AÇISINDAN ANALİZİ

Kadriye Oya TURHANER

Prof. Dr. Selçuk NAS

İZMİR 2018

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Türk Gemi İşletmeciliğinin Örgüt Kuramı Açısından Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...9./Ocak /2018.....

Kadriye Oya TURHANER

ÖZET

Doktora Tezi

Türk Gemi İşletmeciliğinin Örgüt Kuramı Açısından Analizi

Kadriye Oya TURHANER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Örgüt teorileri içerisinde yer alan kurumsallaşma yaklaşımı Eski Kurumsallaşma Teorisi ve Yeni Kurumsallaşma Teorisi olarak 1970’lerde ayrışmaya uğramıştır.

Başlangıcı 1800’lerin sonunda dayanan Eski Kurumsallaşma Teorisinde çalışmalar bürokratikleşme, hükümet ve devlet işleri, din ve politika üzerine yoğunlaşmış ve organizasyonları mikro düzeyde ele alan organizasyonel yapı, güç, otorite, elitler, değerler, normlar ve tutumlar gibi unsurlara göre incelemeler yapılmıştır.

Yeni Kurumsallaşma Teorisinde organizasyonlar, makro düzeyde çevre faktörü, kültür, ritüel, seremoni, organizasyon yapısı, efsane ve mitler gibi değişkenlere göre ele alınmıştır.

Çalışmada, eski ve yeni kurumsallaşma teorisine katkıda bulunan eserler ve görüşler incelenmiş, dört araştırma aşaması oluşturulmuştur.

Model olarak, Berger ve Luckmann tarafından ortaya konan dört aşamalı kurumsallaşma süreçlerini temel alan çalışma ve bu süreçleri üç farklı kurumsallaşma düzeyi ile bağlantılayan Tolbert ve Zucker’ın çalışması ele alınmıştır.

Modelle bağlantılı kurumsallaşma değişkenleri oluşturulmuş ve değişkenlere uygun sorular oluşturulmuştur.

Denizyolu taşımacılığında gemi işletmeciliği faaliyetlerini üstlenen Türk aile işletmelerinin aile reisleri ile yarı yapılandırılmış görüşme formu ve yüz yüze görüşme yöntemiyle veri toplanmış, metinsel içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt teorileri, eski kurumsallaşma teorisi, yeni kurumsallaşma teorisi, kurumsallaşmanın aile işletmeleri üzerinde etkisi ve aile işletmelerinde vekalet teorisi ve durumsallık teorisi aktarılmıştır.

İkinci bölümde denizyolu taşımacılığı ve unsurları, dünyada denizyolu taşımacılığı ve Türkiye’de denizyolu taşımacılığı ve tarihsel gelişimin, denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren armatör ve gemi işletmecisi aile işletmelerinin unsurları sunulmuştur.

Üçüncü bölümde araştırmanın süreci, amacı, modeli, veri toplama yöntemi ve değişkenlerin geliştirilmesi ifade edilmiştir.

Dördüncü bölümde bulgular ve bulguların analizi, tartışılması aktarılmıştır.

Sonuçlar ve tartışmalar bölümünde bulgular ve tartışmaların kurumsallaşma literatürü ile bağlantıları ve özet olarak denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren gemi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyine dair sonuçlar sunulmuştur.

Ayrıca kısıtlar ve geleceğe dair öneriler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Gemi İşletmeciliği, Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Düzeyi Tespiti

ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy(PhD)
Analysis of Turkish Ship Management Companies In Accordance To
Institutional Theory”
Kadriye Oya TURHANER

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Maritime Management
Maritime Management Program

Among organisational theories, institutional theory has been divided as Old Institutional Theory and New Institutional Teory since 1970s.

As the commencement of Old Institutional Theory leading down to late 1800, it was based to studies on government, teology and politics with consideration of organisational structure, power, authority, elites, norms, values, attitutes as tools in micro level.

In New Instititonal Theory, organizations were examined in macro level with tools such as environment, culture, myth, seromony, rituel, organisational structure.

In this study, old and new institutional theory literature and related studies were perused and four levels of study were foreseen.

The model in this study was based on Tolbert and Zucker’s study of level of institutionalisation which was also benefited from Berger and Luckmann’s study of process of institutionalisation.

In this study, institutionalisation variables for this model and questions in relation to these variables were developed.

Turkish shipowners and ship management companies’ owners were interviewed face to face by semi-structured interview form in order to obtain their point of view on institutionalisation and the data was applied to content analysis to analyse degree of institutionalisation by the model which was

introduced by Berger and Luckmann first and then developed Tolbert and Zucker.

In this study, there are four chapters. In the first chapter, organisational theories, old institutional theory, new institutional theory, family business and their institutionalisation, the theory of agency and the theory of contingency approach are examined.

In the second chapter, maritime organisations and searade elements, global maritime and Turkish maritime and its history, elements of family business acting as shipowners and ship management companies are endorsed.

In the third chapter, stages of study, its aim, the model, data collection and development of variables, sample organising are described.

In the fourth chapter, data analysis are introduced and their connection with institutional literature are provided

Results and resume of outcomes are represented. Limitations in the study are listed and future recommendations are offered.

Keywords: Ship Management, Family Business, Institutionalisation, Institutionalisation Level.

TÜRK GEMİ İŞLETMECİLİĞİNİN ÖRGÜT KURAMI AÇISINDAN ANALİZİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
EKLER LİSTESİ	xx
 GİRİŞ	 1

BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

1.1. KURUM KAVRAMI VE KURUMSALLAŞMA	9
1.2. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI VE TEORİSİ	11
1.3. ESKİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ	14
1.3.1. Herbert Spencer ve Bilinçli Seçim Düşüncesi	14
1.3.2. Emile Durkheim ve Bireysel Beklenti Motivasyonu	15
1.3.3. Karl Marx ve Materyalist Menfaatler	16
1.3.4. Max Weber ve Bürokrasi Anlayışı	17
1.3.5. Talcott Parsons ve Toplumsal Eylem Düşüncesi	20
1.3.6. Robert Merton ve Ussal Eylem Düşüncesi	22
1.3.7. Philip Selznick ve Kurumsal Kuramın Kurucusu	23
1.3.8. Charles Perrow Göre Örgüt Analizi	27
1.3.9. Arthur L. Stinchcombe Organizasyon Dinamikleri	28
1.3.10. Berger ve Luckmann: Gerçeğin Sosyal Oluşumu ve Kurumsallaşma	29

1.3.11. Samuel Huntington ve Kurumsallaşma Düzeyi	31
1.4.YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ	34
1.4.1. John Meyer ve Brian Rowan Çalışmaları	35
1.4.2. Lynne G.Zucker’ın Kurumsallaşma Teorisine Katkıları	44
1.4.3. Richard W.Scott Kurumsallaşmanın Üçlü Dayanak Modeli	49
1.4.4. Meyer ve Scott Kurumsallaşma ve Çevre Kavramı	54
1.4.5. Paul DiMaggio ve Walter Powell’ın Teoriye Katkıları	56
1.4.6. Ronald L Jepperson Kurumlar ve Kurumsal Etkiler	61
1.4.7. Pamela Tolbert ve Lynne Zucker Kurumsallaşma Düzeyi Modeli	66
1.4.8. Barley ve Tolbert Kurumsallaşma ve Yapılanma Teorileri	68
1.4.9. Thomas Donaldson ve Kurumsallaşma Teorisine Karşıt Görüşü	69
1.4.10. Christine Oliver ve Kurumsallaşmanın Çözülmesi	70
1.4.11. Royston Greenwood ve C.R. Hinings ve Kurumsal Değişim	74
1.5. KURUMSALLAŞMA TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI	76
1.6. KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİ	79
1.6.1. Aile İşletmelerinin Özellikleri	79
1.6.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Nedenleri	81
1.6.3. Aile İşletmelerinde Yaşam Evreleri	83
1.6.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları	85
1.6.5. Denizyolu Taşımacılığında Yer Alan Aile İşletmeleri ve Nesiller Arası İlişkiler	91
1.6.6. Aile İşletmelerinde Vekalet Teorisi	98
1.6.7. Aile İşletmelerin Durumsallık Teorisi	104

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZYOLU TAŞIMACILIĞI VE İŞLETMELERİ

2.1. DENİZYOLU TAŞIMACILIĞI	109
2.1.1. Denizyolu Taşımacılığının Unsurları	111
2.1.1.1. Yük Türleri	111
2.1.1.2. Gemi Tipleri	112
2.1.1.2.1. Gemilerin Ölçüleri ve Sınıflandırması	119

2.1.1.3. Sefer Bölgeleri	120
2.1.1.4. Hizmet Türü	121
2.1.1.4.1. Denizcilik Sözleşmeleri	122
2.1.1.5. Faaliyetlerine Göre Yük Taşıma ile İlgili Taraflar	123
2.2. DÜNYA DENİZ TAŞIMACILIĞI	125
2.3. TÜRKİYE’DE DENİZ TAŞIMACILIĞINDA GELİŞMELER	128
2.3.1. Türkiye Denizyolu Taşımacılığındaki Tarihi Gelişmeler	129
2.3.2. Türkiye Cumhuriyeti’nde Denizcilikle İlgili Kuruluşlar	142
2.3.3. Türk Deniz Taşımacılığı Filosu	150
2.3.4. Türk Denizyolu Taşımacılığı İşletmeleri	152
2.3.5. Türkiye’de Denizyolu Taşımacılığındaki Aile İşletmeleri	154
2.3.5.1. Denizyolu Taşımacılığında Yeralan İşletmelerinin Faaliyetleri	159

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SÜRECİ, ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ, VERİ TOPLAMA YÖNETİMİ VE DEĞİŞKENLERİN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HEDEFLERİ	167
3.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ	168
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, ARAŞTIRMA AŞAMALARI VE VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMLERİ	169
3.3.1. Araştırmanın Aşamaları	171
3.3.2. Araştırmanın Modeli	171
3.3.3. Modelin Değişkenlerinin Belirlenmesi	175
3.3.4. Veri Toplama Yöntemi	177
3.3.5. Veri Analiz Yöntemi	179
3.3.5.1. Nitel Araştırmada Güvenirlik	181
3.3.5.2. Verilerin Analizi	183
3.4. ANAKÜTLE, ÖRNEKLEM ÇERÇEVESİ, ÖRNEKLEM	183
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	189

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1.GÖRÜŞMELER YOLUYLA TEMİN EDİLEN VERİLER	200
4.2. BULGULARIN ANALİZİ	202
4.2.1. Genel Bilgiler	203
4.2.2. Gemi sahibi işletmeler ve Gemi İşletmecileri ve Kurumsallaşma	208
4.2.3. Alışkanlık Aşaması-	211
4.2.3.1. Logo ve Slogan	211
4.2.3.2. Personel	213
4.2.3.3. Organizasyon Yapısı	214
4.2.3.4. İş Süreçleri	215
4.2.3.5. İş Tanımları ve Prosedürler	216
4.2.3.6. İnsan Kaynakları Politikaları	217
4.2.4. Nesnelleşme Aşaması	218
4.2.4.1. Çalışanların Profili	219
4.2.4.2. Personel Arası Uyum	223
4.2.4.3. Çalışanlarla İşletmenin Birliği	223
4.2.4.4. Çalışanların Kendini Geliştirme Olanakları	224
4.2.4.5. Özerklik	225
4.2.4.6. Müşterilerle İlişkiler ve Müşteri Memnuniyeti	226
4.2.4.7. Pazar Araştırması	227
4.2.4.8. Kurumsal Kimlik	227
4.2.4.9. Kurumsal İmaj	230
4.2.4.10. Değişim	231
4.2.4.11. Gelişim	233
4.2.4.12. Sosyal Sorumluluk	234
4.2.4.13. Misyon ve Vizyon İfadeleri	235
4.2.4.14. Stratejik Plan	238
4.2.4.15. Yakın Vadeli Hedefler	239
4.2.4.16. Teknoloji	240
4.2.4.17. Denetim	240

4.2.5. Tortulaşma Aşaması	241
4.2.5.1. Yönetim Kurulu	241
4.2.5.2. Yönetimde Görev Alan Aile Üyeleri	241
4.2.5.4. Aile Konseyi	245
 SONUÇ VE TARTIşMALAR	 246
KAYNAKÇA	273
EKLER	



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFRA	Average Freight Rate Assessment
AO	Anonim Ortaklığı
AŞ	Anonim Şirket
BIMCO	Baltic and International Maritime Council
bkz	Bakınız
DÖDER	Denizci Öğrenciler Derneği
DTO	Deniz Ticaret Odası
dwt	Deadweight
FEU	Fourty-feet equivalent container 40 feet’lik konteyner
GEMİMO	Gemi Makinaları İşletme Mühendisleri Odası
GİSBİR	Gemi İnşa Sanayicileri Birliği
GMO	Gemi Mühendisleri Odası
İK	İnsan Kaynakları
IMEAK DTO	İstanbul Marmara Ege Akdeniz ve Karadeniz Deniz Ticaret Odası
IMF	International Money Foundation
IMO	International Maritime Organisation
ILO	International Labour Organisation
ISL	Institute of Shipping Economics and Logistics
ISMA	International Ship Managers’ Association

ISO	International Standardization Organization
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
Kpt.	Kaptan
LNG	Liquefied natural gas
LODER	Lojistik Derneği
LPG	Liquefied petroleum gas
Ltd	Limited Şirket
m.ton	Metric Ton
M/V	Motorlu gemi (Motor vessel)
NK	Nippon Kaiji Kyokai (ClassNK)
OECD	Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü
Sn.	Sayın
TAİS	Türk Amatör İşverenler Sendikası
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TDS	Türkiye Denizciler Sendikası
TEU	Twenty-feet equivalent container 20 feet'lik konteyner
TMSA	Tanker Management Self Assessment
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TURMEPA	Turkish Marine Environment Protection Association Deniztemiz Derneği
TÜDAV	Türk Deniz Araştırmaları Vakfı
TÜDEV	Türk Deniz Eğitim Vakfı

TÜRKLİM	Türkiye Liman İşletmecileri Derneği
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
TVA	Tennessee Valley Authority
ULCC	Ultra Large Crudeoil Carrier
UNCTAD	United Nations Conferance of Trade and Developement
UROD	Radyotelgraf Operatörleri Derneği
URL	Uniform Resource Locator
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
VLBC	Very Large Bulk Carrier
VLCC	Very Large Crude Oil Carrier
VLOC	Very Large Ore Carrier
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt Teorilerinin Karşılaştırılması	s. 7
Tablo 2: Rasyonel Kurumsallaşma ve Kurumsal Analiz Karşılaştırması	s. 13
Tablo 3: Scott'a Göre Kurumsallaşma Yaklaşımları	s. 50
Tablo 4: Üç Dayanak Modeli	s. 53
Tablo 5: Kurumsallaşma Düzeyi ve Teknik Çevre Gelişmişlik Düzeyi Karşılaştırması	s. 53
Tablo 6: Örgütlerin Çevre Baskısına Karşı İzledikleri Stratejiler	s. 73
Tablo 7: Eski ve Yeni Kurumsallaşma Teorisinin Karşılaştırması	s. 77
Tablo 8: Profesyonel Yönetimle Aile İşletmelerindeki Yönetiminin Karşılaştırılması	s. 81
Tablo 9: Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri	s. 89
Tablo 10: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Değişimler	s. 91
Tablo 11: Aile İşletmelerindeki Önceki ve Sonraki Kuşaklar Arası Görüş Farklılıkları	s. 98
Tablo 12: Profesyonel Yönetimi İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Farkı	s. 100
Tablo 13: Vekalet Teorisi	s. 102
Tablo 14: Hacimsel Kapasitelerine Göre Genel Dökme Yük Gemileri	s. 115
Tablo 15: Konteyner Gemilerinin Yaşam Döngüsü	s. 117
Tablo 16: Dünya Deniz Ticaret Filosunun Kıtalar Göre Dağılımı 2014-2015	s. 126
Tablo 17: Bayraklarına Göre Dünya Deniz Ticaret Filosu 2014-2015	s. 127
Tablo 18: Dünya Denizyolu Taşımacılığında Ticaret Hacmindeki Değişim	s. 128
Tablo 19: Osmanlı Limanlarına Yük Nakleden Yabancı Gemi Sayıları (1897)	s. 130
Tablo 20: Osmanlı Limanlarında Osmanlı Bayraklı gemilerin sayısı (1897)	s. 131
Tablo 21: 1929 yılı itibarıyla Türk Deniz Ticaret Filosu	s. 135
Tablo 22: 1923-1936 yılları arasında Türk Deniz Ticaret Filosu	s. 135
Tablo 23: Türk Deniz Ticaret Filosu 1951	s. 138
Tablo 24: Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında Lojistik Göstergeler ve Hedefler	s. 141
Tablo 25: Türk Deniz Ticaret Filosunun Yaş Ve Tonaja Göre Dağılımı (2016)	s. 151

Tablo 26: Türk Deniz Ticaret Filosunun Gemi Tiplerine Göre Dağılımı (2016) s. 152	
Tablo 27: 19.yüzyılda Trabzon Limanında Deniz Ticaretinde Var Olan Aileler s. 155	
Tablo 28: Türk Armatörlerin Nesillere Göre Dağılımı	s. 158
Tablo 29: YÖK Doktora Tezlerinde KullanılanKurumsallaşma Kriterler	s. 173
Tablo 30: Türkiye Kaynaklı Kurumsallaşma Teorisi Çalışmalarının Dağılımı	s. 174
Tablo 31: Kurumsallaşma Düzeyleri ve Süreçleri	s. 175
Tablo 32: Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenleri	s. 176
Tablo 33: Araştırmanın Amacı ile Bağlantılı Denizyolu Taşımacılığı Faaliyetlerinde Yer Alan Meslek Grupları ve Mevcut Üye Sayısı	s. 185
Tablo 34: İMEAK DTO'ya Kayıtlı Türk Deniz Ticaret Filosunun Dağılımı	s. 186
Tablo 35: Anakütlenin tespitinde gerçekleştirilen aşamalar	s. 187
Tablo 36: Anakütleyi Oluşturan İşletmelerin Gemi Sayısına Göre Dağılım	s. 188
Tablo 37: Araştırmanın Konusu İle İlgili Olarak Gerçekleştirilen Görüşmelerin Kronolojisi	s. 190
Tablo 38: 2 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşme	s. 192
Tablo 39: 14 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 193
Tablo 40: 18 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 193
Tablo 41: 19 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 194
Tablo 42: 20 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 194
Tablo 43: 21 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 194
Tablo 44: 22 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 195
Tablo 45: 20 Haziran 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 195
Tablo 46: 21 Haziran 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 196
Tablo 47: 22 Haziran 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler	s. 196
Tablo 48: 27 Eylül 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşme	s. 196
Tablo 49: 28 Ekim 2016 tarihleri arasında gerçekleşen görüşme	s. 197
Tablo 50: Mail ile Yanıtlanan Görüşme Formuna Teşekkür Görüşmesi	s. 197
Tablo 51: Gerçekleşen Görüşmelerin Listesi	s. 198
Tablo 52: Görüşülen gemi sahibi işletmelerin ve Gemi İşletmecilerinin Temsil Ettikleri İşletmeler	s. 201
Tablo 53: Görüşmelere Göre Kurumsallaşmış İşletmelerde Beklenen Özellikler	s. 209

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Beş Daire Modeli	s. 8
Şekil 2: Formal Organizasyon Yapısının Temeli Ve Oluşumu	s. 37
Şekil 3: Organizasyonel Hayatta Kalma	s. 41
Şekil 4: Süreç Olarak Yönetim	s. 68
Şekil 5: Kurumsallaşmanın Oluşumu	s. 76
Şekil 6: Aile Anayasası Oluşumu	s. 90
Şekil 7: Vekâlet Problemi ve Aile İşletmeleri	s. 101
Şekil 8: Durumsallık Yaklaşımında İç Ve Dış Etkenler	s. 105
Şekil 9: Deniz Taşımacılığında Ana Yük Türleri	s. 112
Şekil 10: Denizyolu Taşımacılığında Ana Gemi Türleri	s. 113
Şekil 11: Gemi İşletme Örgütlerinin Çevresel Faktörlerle Etkileşimi	s. 161
Şekil 12: Gemi İşletmeciliğinde Faaliyetler	s. 162
Şekil 13: Örneklemeye Göre Görüşme Yapılan İşletme Oranı	s. 202
Şekil 14: Örneklemeye Göre Görüşülen İşletmelerin Yönettiği Gemi Oranı	s. 203
Şekil 15: Örneklemi Oluşturan Toplam Dwt Tonaja Göre	s. 203
Şekil 16: Örneklemenin İşletme Türüne Göre Dağılım	s. 204
Şekil 17: Örneklemdeki İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı	s. 205
Şekil 18: Örneklemdeki İşletmelerin Faaliyetlerinin Dağılımı	s. 206
Şekil 19: Örneklemdeki İşletmelerin Kurucularına Göre Dağılımı	s. 207
Şekil 20: Aile reisinin Eğitim Durumuna Göre Dağılım	s. 207
Şekil 21: Örneklemdeki İşletmelerin Kurumsallaşmışlık Özdeğerlendirmeleri	s. 210
Şekil 22: Örneklemdeki İşletmelerde Mevcut Patentli Logo Dağılımı	s. 211
Şekil 23: Örneklemdeki İşletme Slogan Mevcudiyeti Dağılımı	s. 212
Şekil 24: Örneklemdeki İşletmelerin Kara Personeli Sayısına Göre Dağılımı	s. 213
Şekil 25: Örneklemdeki İşletmelerin Toplam Personel Sayısına Göre Dağılımı	s. 214
Şekil 26: Organizasyon Şemasının Mevcudiyetine Göre Dağılım	s. 215
Şekil 27: Süreçlerin Tanımlanmış Olmasına Göre Dağılım	s. 216
Şekil 28: İş tanımlarına Göre Örneklemde Yer Alan İşletmelerin Dağılımı	s. 216
Şekil 29: Yazılı Prosedürlerin Varlığına Göre İşletmelerin Dağılımı	s. 217
Şekil 30: Personel Yerleştirme Politikasına Göre İşletmelerin Dağılımı	s. 218
Şekil 31: Personelin Çalışma Süresine Göre İşletmelerin Dağılımı	s. 220

Şekil 32: Personelin İşte Kalış Sürelerine Göre İşletmelerin Dağılımı	s. 221
Şekil 33: Son personel İşe Alım Süresine Göre İşletmelerin Dağılımı	s. 221
Şekil 34: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Dağılımı	s. 222
Şekil 35: Kurumsal Kimlik Tariflerinde Kullanılan İfadelerin Dağılımı	s. 228
Şekil 36: Kurumsal Kimliğin Tarifinde Kullanılan İfadelerin Dağılımı	s. 230
Şekil 37: Kurumsal İmaj Tariflerinde Yer Alan Görüşlerin Dağılımı	s. 231
Şekil 38: Yazılı Misyon Mevcudiyeti	s. 235
Şekil 39: Yazılı Vizyon Mevcudiyeti	s. 237
Şekil 40: Stratejik Plan Mevcudiyeti	s. 239
Şekil 41: Yönetimde Görev Alan Nesillerin İşletmelere Göre Dağılımı	s. 242
Şekil 42: Aile Üyelerinin Üstlendikleri Görevlere Göre Dağılımları	s. 243
Şekil 43: Aile Anayasasının Mevcudiyetinin Dağılımı	s. 244

EKLER LİSTESİ

Ek 1: İMEAK Deniz Ticaret Odası Meslek Grupları	ek s.1
Ek 2: Armatörler Listesi	ek s. 3
Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı	ek s.12
Ek 4: YÖK’te Yer Alan Doktora Tezlerinin Kurumsallaşma Düzeyini İncelerken Ele Aldıkları Göstergeler	ek s.21
Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	ek s.24
Ek 6: 1993-2004 Arasında Gerçekleştirilen Kurumsallaşma Teori ile ilgili Uluslararası Amprik Çalışmalar	ek s.34

GİRİŞ

Günümüzde denizyoluyla taşımacılık faaliyetleri armatörler ve/veya armatörlerin gemilerine hizmet veren gemi işletmecileri vasıtasıyla yürütülmektedir. Armatör ve gemi işletmeciliği yapanların pek çoğu aile işletmesi olduğu gözlenmiştir. Armatör ve gemi işletmecisi aile işletmelerinin iki farklı kökeni mevcuttur. Ya dededen gelen işi denizciliktir ya da sanayici olan aile ticari faaliyetlerini desteklemesi için denizciliğe yönelmiştir.

Aileden denizci olan işletmelerin faaliyete atılımları 1800’lerin sonlarına kadar geriye gitmektedir. Bir bölümü yalnızca ticari deniz taşımacılığı faaliyet gösterirken bir bölümü “deniz bakkalı” olarak denizciliğe girişmiş çoğunlukla Karadenizli ailelerdir.

Büyükbabalar ahşap teknelerle başlamış perçinli teknelere geçiş yapmıştır. Zamanla dizel motorlu tekneler, buharlı makinalara rakip gelmiştir. Dedeler işi devam ettirmiş, Türkiye Cumhuriyeti’nin çeşitli ekonomik koşullarına, savaşların öncesi ve sonrasına, teknolojik gelişimlere şahit olmuşlardır. Zorlu şartlarda çalışmış, risk almışlardır. Çocukları mecburen aile işini devir almıştır. Onlara seçim şansı verilmemiştir. Çıraklıktan ustalığa geçiş yapılmıştır. Daha iyi koşullara ulaşılması için ailece çok fedakarlıkta bulunmuşlardır. Ancak kurucular, bir sonraki nesile, yetkileri devretmek hatta yetkileri paylaşmakta zorlanmaktadır.

Başlangıçta limanlar arasında küçük ticari alışverişler, ardından savaştan kaçan Müslüman Türklerin Romanya’dan Yunanistan’dan geri dönüş organizasyonu girişimcileri bu sektöre çekmiş, ardından Türk limanları arasındaki ticari seferden uluslararası seferlere daha uzun mesafelere doğru geçiş olmuştur. Gemilerin teknik özellikleri, tonajları ve değerleri, taşıdıkları yükün miktarı ve değeri artmıştır. Uluslararası seferler söz konusu olduğunda sigorta yaptırılması şart hale gelmiş, bu dönüm noktasında Türk gemi işletmecileri klas kuruluşlarının, sigorta işletmelerinin ve koruma ve tazminat kulüplerinin talepleriyle karşılaşmışlardır. Bağımsız karar verme özgürlüğü olan çalışma düzeninden çıkıp ekip olarak işlere yönelmişler, kurallara uymuşlar, sistem kurmuşlar ve farklı bir ifade ile “kurumsal” olmaya zorlanmışlardır.

Denizcilikte genel kanı aile reisinin “ölmeden emekli olmadığı ve son nefesine kadar “son söz”ün ona ait” olduğu şeklindedir. Aile reisinin kararları sorgulanmaz; işletmede çalışanlar iş garantisiyle yıllarca çalışır; aile yapısı işletme yapısına şekil verir; aileden olanlar çalışma yaşına geldiklerinde otomatik olarak işletmede çalışmaya başlar; aile üyesine göre işler organize edilir ve yeteneği kadar yetki üstlenir. Aile üyesi olmasından dolayı müdürlük sıfatı kendisine devredilir, finansman, muhasebe veya insan kaynakları gibi kilit noktalara aileden olanlar yöneticilik yapar; gelecekle ilgili kararlar tecrübeler ve hislere dayalı olarak aile reisi tarafından alınır; uluslararası kurallara sadece mecburiyetten “gerektiği zaman gerektiği kadar” uyum sağlanır imajı bir süre mevcut kalmıştır. Ardından bazı armatör ve gemi işletmecisi aile işletmeleri “kurumsallaşma” yolunda hızla ilerlemiştir.

Armatör ve gemi işletmecisi aile işletmelerin faaliyetlerine dahil etmeye çalıştıkları “sistem” olarak ifade edilen kurumsallaşma teorisi eski, yeni ve modern kurumsallaşma teorisi olarak kendi içerisinde gelişime açık bir yapıya sahiptir. Eski kurumsallaşma teorisi 1800’lerde başlamıştır. Biçimsellik, bürokratikleşme, formalleşme üzerinden örgüt sosyolojisi geleneğine dayanarak Herbert Spencer, Emile Durkheim, Karl Marx ve Max Weber, Talcott Parsons, Robert Merton, Philip Selznick, Arthur Stinchcombe ve Peter L. Berger ve Thomas Luckmann çalışmaları ile şekillenmiştir. Faaliyet biçimi, kurallar ve prosedürleri ele alan mikro kurum değerlerini ele alan teori, 1970’lerden itibaren gelişerek kurum politikalarının ve örgüt çevre ilişkisinin ele alındığı daha makro düzeye taşınmıştır. John Meyer ve Brian Rowan, Lynne Zucker, Paul DiMaggio ve Walter Powell, Richard Scott ve John Meyer’in çalışmaları ile “yeni kurumsallaşma teorisi” adı ile şekil almış, önceki fikirler “eski kurumsallaşma teorisi” olarak ifade edilmiştir. Günümüzde aynı düşünürler geliştirdikleri görüşlerini neo kurumsallaşma olarak isimlendirmektedirler.

Eski kurumsallaşma teorisi, yeni kurumsallaşma teorisi ve neo kurumsallaşma teorisini ele alan araştırmacıların eserleri incelenmiştir. Kurumsallaşma konusunda 1983-2002 yılları arasında 83 empirik çalışma bulunmuştur. Mühendislik, Tıp Bilimleri, Fizik, Psikoloji, Eğitim, Edebiyat, Felsefe, Sosyal Bilimler, İletişim ve Sanat konularında 4 milyona yakın doktora ve master tezinin veri tabanı olan ProQuest Dissertation ve Thesis Global incelenmiştir. Kurumsallaşma, kurumsallaşma teorisi ile ilgili 21 doktora tezinin 3’ü kurumsallaşma düzeyi

konusunda olduğu tespit edilmiştir. Yükseköğretim Kurulu'nun Tez Merkezi'nde kurumsallaşma düzeyi ile ilgili 129 yüksek lisans tezi ve 36 doktora tezi tespit edilmiştir. Ancak denizcilikte kurumsallaşma konusunda veya denizcilik alanında kurumsallaşma düzeyi konusunda yapılan çalışmaya rastlanmamıştır.

Gerçekleştirilen ön çalışmayı takiben araştırmanın amacı, Türkiye'de deniz taşımacılığında faaliyet gösteren armatör veya gemi işletmecisi olarak anılan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düzeyinin analiz edilmesi olarak saptanmıştır.

Kurumsallaşma düzeyi ile ilgili YÖK'te mevcut yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde çalışmalarda ele alınan başlıklar kurumsallaşma boyutları, kurumsallaşma süreçleri, kurumsallaşma öğeleri, kurumsal yönetim ilkeleri olduğu görülmüştür. Kurumsallaşma boyutları esneklik, karmaşıklık, özerklik, uyum, biçimselleşme ve profesyonellik; kurumsallaşma süreci, yasal nitelik kazanma, süreklilik, bireysel ve organizasyonel amaç uyumu ve kurumsal kimlik; kurumsal yönetim ilkeleri adillik, hesap verebilme, şeffaflık, sorumluluk; kurumsallaşma unsurlarının sadelik, farklılaşma, esneklik, özerklik, kurumsallaşma öğeleri profesyonelleşme hedef, vizyon, yürütme, değer ve strateji olarak ele alınmıştır.

İncelenen doktora çalışmalarında 1993-2017 arasında yapılan tezlerde kurumsallaşma konusunda 41 unsurun mevcut olduğu ve en çok incelenen konuların planlama, kurumsal güç, insan kaynakları, personel eğitimi, profesyonelleşme, çevreye uyum, formalleşme, kontrol, esneklik, yönetim yapısı ve felsefesi, karmaşıklık, örgüt yapısı olduğunu anlaşılmıştır.

Kurumsallaşma düzeyi ile ilgili çalışmaların işletmenin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması olarak konuyu ikiye ayırdığı, ailenin kurumsallaşmasında aile anayasası, aile konseyi, aile meclisi ve yönetimin kurulunun kurumsallaşmasını ele aldığı gözlenmiştir.

Literatür taramasını takiben araştırma konusu olan kurumsallaşma düzeyinin saptanması için Tolbert ve Zucker'ın geliştirdiği ve literatüre Berger ve Luckmann tarafından kazandırılan model ele alınmıştır. Model, kuruluş gibi bir başlangıcı takip eden ön kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma aşamalarından oluşan süreci analiz etmeye dayanmaktadır. Veriler, kurumsallaşma boyutlarını ele alan değişkenler için bir ölçek oluşturulmuş, sorular yarı yapılandırılmış görüşme metoduyla yöneltmiştir. Örneklemi oluşturan işletmelerin tespiti için üç

değerlendirme toplantısı gerçekleştirilmiştir. Armatör ve gemi işletmelerinin aile reislerinden randevu alınması için 3'ü İstanbul'da 7'si İzmir'de olmak üzere 10 ayrı toplantıya katılmıştır. Birisi telekonferans olmak üzere 20 armatör ve gemi işletmecisi ile sekiz aylık bir döneme yayılmış randevular ile 3'ü İzmir'de diğerleri İstanbul'da yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Türk armatör ve gemi işletmecilerinin gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde alınan bilgilere göre işletmelerin formal yapısına dayanan ön kurumsallaşma aşamasını tamamladıkları ancak faaliyetlerin yürütülmesi aşamasında kimi zaman kurumsallaşma unsurlarının göz ardı edilerek etkin ve verimli olarak fonksiyonların yerine getirilmesinin gerekli bulunduğu anlaşılmıştır.

Çalışanlar ve profesyonelleşme ile bağlantılı pek çok detay başta olmak üzere, kurumsal değişim, gelişim, özerklik, müşteri memnuniyeti, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, misyon ve vizyon, stratejik hedefler gibi farklı alandaki verilere başvurulmuştur. Literatürde de belirtildiği üzere yarı kurumsallaşma aşamasında işletmelerin, farklı fonksiyonlarında farklı derecelerde yarı kurumsallaşmış olarak kabul edilebilecekleri tespit edilmiştir.

Ailenin kurumsallaşmasını ve geleceğe yönelik sistemin kurulmasına dayanan aile konseyi, aile anayasası, yönetim kurulu ve gelecek halefin seçilmesi adımlarının dikkate alındığı tam kurumsallaşma sürecinin henüz tamamlanmadığı tespit edilmiştir.

Armatörler ve/veya gemi işletmeciliği faaliyetini üstlenen işletmelerin sahiplerinin kurumsallaşma ile ilgili görüşlerinde “denizcilikte kurumsallaşma olmaz”, “işin başında durulması gerekir”, “profesyonellere güven olmaz” ifadelerin yer aldığı, yetkilerin profesyonellere hatta bir sonraki nesile veya aile üyelerine delege edilmesi noktasında ataerkil aile yapısı, vekalet teorisi ve durumsallık teorisi ile açıklanan kurumsallaşma karşıtı görüşlere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

Örgüt kuramları genel olarak temel bir soru üzerinde gelişirler. Örgütü tanımlama biçimleri açısından farklılaşırlar (Scott, 1998). Üsdiken ve Leblebici'nin 2001'de yapmış olduğu çalışmaya göre, örgütleri, kurumları veya farklı bir ifade ile organizasyonları anlamak ve açıklamak adına yapılan çalışmaların doğuşu ve gelişimi dört evrede incelenebilir (Sargut ve Özen, 2007: 14-21).

- *Birinci Evre:* 1800'lü yıllarından sonundan 1950 yıllarına kadar olan dönem : Birbirinden ayrı disiplinlerde örgüt ve yönetim konularında ele alınan çalışmalar belirmiştir.
- *İkinci Evre:* 1950'li yıllardan 1970'li yıllara kadar olan dönem: Örgüt kuramı belirginleşmiş ve çalışmalar üzerinden fikir birliğine varmaya başlamıştır.
- *Üçüncü Evre:* 1970'li yıllardan 1990'lı yılların sonunda kadar olan dönem: Örgüt kuramları üzerinde çeşitlenmeler gözlemlenmiştir.
- *Dördüncü Evre:* 1990'lı yılların sonundan günümüze kadar olan dönem: Örgüt kuramlarındaki çeşitlenmenin yanı sıra bütünleştirme çabalarında artış olmuştur.

Üsdiken ve Leblebici'ye göre örgüt kuramı üç temel alandan oluşmuştur. Bunlar:

- İdari alan,
- Sosyolojik alan ve
- Psikolojik alanlardır (Sargut ve Özen, 2007: 11-16).

İdari alanda çalışmalar Taylor (1911), Mooney ve Reiley (1939) ve Fayol (1949) gibi etkili ve verimli yönetim için rehberlik yapmak üzere hem uygulayıcı hem de kuramı oluşturmaya yönelik çalışmalardır.

Sosyolojik alanda çalışmalar Selznick (1949), Gouldner (1954), Blau (1955) gibi örgüt yapısına odaklanan çalışmalardır.

Psikolojik alanda çalışmalar Roethlisberger ve Dickson (1946), Likert (1961) gibi örgütlerindeki insan unsurunu dikkate alarak “davranışçı” yöne odaklanan çalışmalardır.

Bu çalışmalar kuramla ilgili bilgi üretmiştir. Daha sonra bu bilgiler ile Parsons (1956) gibi hem uygulama hem de kuramı oluşturmaya yönelik bilim adamları çalışmalar yapmıştır (Sargut ve Özen, 2007: 15-16).

Woodward (1965), Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967), Thompson (1967), Perrow (1970) katkıları ile koşul bağımlılık kuramı, makro bazda örgüt kuramı ve mikro bazda örgütsel davranış kuramı arasındaki ilişkiler netleştirilmeye başlamıştır. Pfeffer ve Salancik (1978), kaynak bağımlılık kuramı, Hannan ve Freeman (1977) örgütsel ekoloji kuramı, Williamson (1981) işlem maliyeti kuramı ve Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powell (1983) yeni kurumsal kuramı oluşturmaya yönelik çalışmalara yönelmiştir (Sargut ve Özen; 2007; 15-17).

Söz konusu kuramların oluşumunda öne çıkan bilim insanları Kuzey Amerika ve Avrupa kökenli oluşlarına göre katkıları klase edilebilmektedir. Kuzey Amerika’da “örgütleri anlamak ve açıklama adına kuram geliştirmek” Avrupa’da ise “örgüt ve yönetimine dair uğratılmış bilgiyi felsefik ve ideolojik anlamda sorgulayan çalışmalar” bulunmaktadır (Sargut ve Özen; 2007; 17).

Koşul bağımlılık, kaynak bağımlılık, örgütsel ekoloji, yeni kurumsal ve işlem maliyeti kuramlarını örgütü tanımlama biçimi, çevreyi tanımlama biçimi, çevre örgüt ilişkisi, örgütsel değişim, analiz düzeyi, temel araştırma sorusu, temel katkısı, örgütsel başarının temel katkısı ve yöneticiye biçtiği rol üzerinden değerlendirmeye alınmış ve Tablo 1’de aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Örgüt Teorilerinin Karşılaştırılması

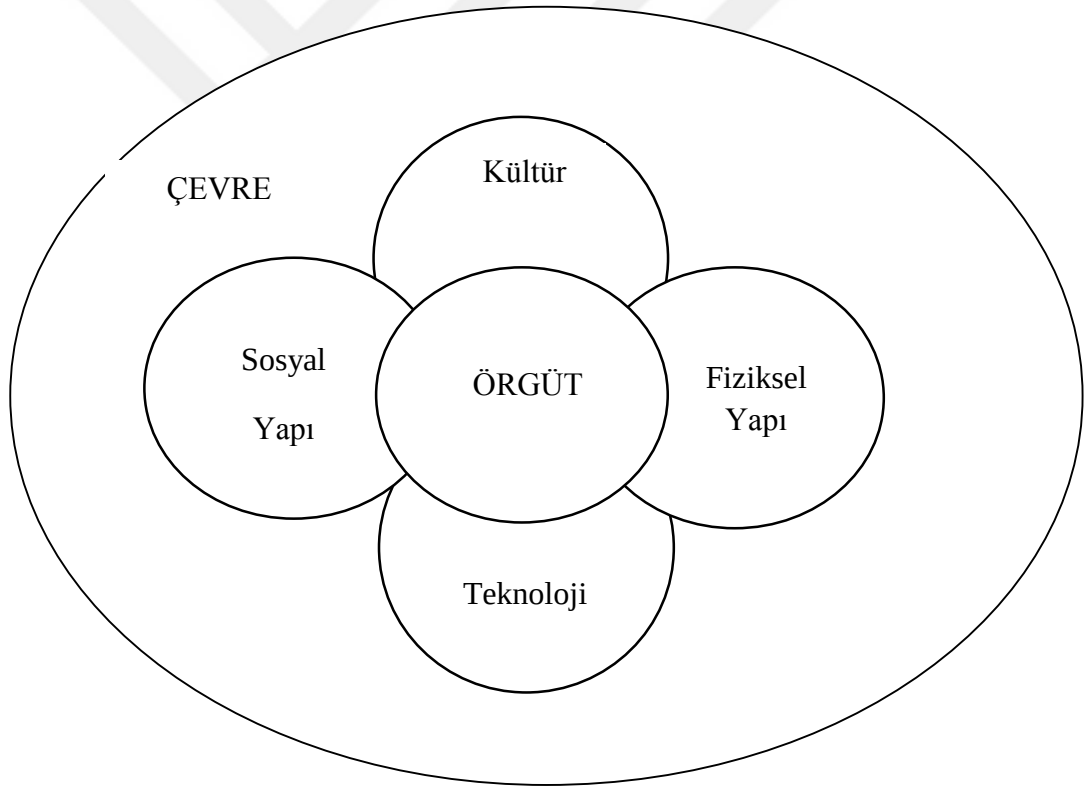
Karşılaştırma Kısıtları	Koşul Bağımlılık	Kaynak Bağımlılığı	Örgütsel Ekoloji	Yeni Kurumsal	İşlem Maliyeti
Örgütü Tanımlama Biçimi	Ussal-açık	Doğal-açık	Doğal-açık	Doğal-açık	Ussal-açık
Çevreyi Tanımlama Biçimi	Teknik-Ekonomik	Ekonomik-Politik çevre	Ekonomik çevre	Kurumsal çevre	Ekonomik çevre
Örgütsel Değişim	Uyum	Uyum	Seçilim	Uyum	Uyum
Çevre-Örgüt İlişkisi	Örgüt çevreye uyumlanır	Örgüt çevreyi etkiler	Çevre Örgütleri belirler	Örgütler kuruldukları çevre tarafından biçimlenir	Çevreyi örgütten ayıran sınırların geçirgenliği-verimli sınırlar
Analiz Düzeyi	Mikro(örgüt)	Meso (örgütün ilişkileri)	Makro (Örgüt topluluğu)	Makro (Örgütsel alan)	Mikro (İktisadi işlemler)
Temel Araştırma Sorusu	Örgütsel tasarımın nedenleri ve sonuçları nelerdir?	Örgütler kaynak bağımlılıkları nı nasıl yönetirler?	Örgütler neden bu kadar çeşitlidir?	Örgütler neden bu kadar birbirine benzer?	Örgütler neden vardır?
Temel Katkısı	Farklı bağlamlarda etkili yapısal tasarımların belirlenmesi	Örgütlerin kaynak bağımlılıkları nın nasıl yönettiklerini n belirlenmesi	Örgüt topluluklarında örgütsel formun evriminin açıklanması	Örgütsel alan içinde örgütlerin nasıl eşbiçimli hale geldiklerinin anlaşılması	Farklı işlemlerin maliyetlerini en aza indiren yönetim biçimlerinin belirlenmesi
Örgütsel Başarının Temel Katkısı	Çevreye uyumlu yapısal tasarıma ulaşmak	Kaynak bağımlılığını en uygun kılacak stratejileri uygulamak	Örgütsel başarıyı çevre tayin eder	Çevrede yerleşik kurumları benimseyerek örgütü meşrulaştırmak	İşlem maliyetini en azlayan yönetim mekanizmasını kullanmak
Yöneticiye Bıttığı Rol	Değişen çevreye uyumlu yapıyı tasarlamak	Uygun kaynak edinme stratejileriyle çevresel belirsizliği azaltmak	Yöneticinin rolünü önemsemez	Örgütü sosyokültürel çevrede meşrulaştırmak	İşlem maliyetini enazlayacak yönetim mekanizmasını seçmek

Kaynak: Sargut ve Özen, 2007: 21-22.

Scott'un 1981 yılında hazırlamış olduğu Organizasyonlar: Rasyonel, Doğal ve Açık Sistemler adlı çalışmasında örgüt kuramları temel bir soru üzerinde gelişmekteyken örgütü tanımlama biçimleri açısından farklılaşmışlardır. Ancak tüm kuramların örgütün çevre ile olan ilişkisi dikkate alınmış ve örgütün değışkenlik gösterebileceğı kabul edilmiştir. Farklı bir ifade ile açık sistem olduğu varsayımı kabul edilmiştir (Mills, 1983: 491-493).

2016 yılında revize edilen Hatch'ın organizasyon teorisi üzerine hazırladığı çalışmada “Beş Daire Modeli”ni ele almıştır. Şekil 1’de gösterildiğı gibi örgütü çevreleyen dört daire teknoloji, sosyal yapı, kültür ve fiziksel yapıyı temsil etmektedir. Her birisinin diğeri ile bağlantısı mevcuttur. En büyük kontrol ve etken çevre beşinci dairedir (Hatch, 2012: 279).

Şekil 1: Beş Daire Modeli



Kaynak: Hatch, 1996: 359.

Sargut ve Özen'in derlediğı örgüt kuramları üzerine çalışmada örgüt kuramlarının temel soruları ve odak noktaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sargut ve Özen, 2007: 11-16).

- Koşul bağımlılık kuramı örgütsel tasarımın nedenlerinin ve sonuçlarının neler olduğu sorusuna odaklanır. Farklı koşullar altında etkin ve verimli örgütsel tasarımları araştırır. Örgütsel tasarımın nasıl biçimlendiğini ve alternatif tasarımların neler olduğunu inceler.
- Kaynak bağımlılık kuramında temelinde yatan araştırma konusu örgütlerin çevresel belirsizliğidir. Bu belirsizliğin, kaynak bağımlılıklarını etkili biçimde yönetme becerisini sorgular. Örgütlerin izledikleri stratejiler ile çevresel belirsizliklerini nasıl yönettiklerine ve kaynaklara nasıl ulaşabildiklerine odaklanır.
- Örgütsel ekoloji kuramında temel soru örgütlerin çeşitliliği ve nasıl bu kadar çeşitlilik göstermekte olduklarıdır. Evrim kuramını örgüt topluluklarına uyarlarlar. Ekolojik koşullarda izomorfizm (eşbiçimlilik) süreci içinde örgütsel çeşitliliğe odaklanır. Bu süreçte, belirli örgütsel biçimlerin hayatta kalma süreçlerini inceler.
- İşlem maliyeti kuramının incelediği alan örgütlerin varlık nedenleridir. Belirli koşullarda piyasa mekanizması işlem maliyetini minimize etmede başarısızdır. Bu nedenle örgütlerin iktisadi işlemlerin ortadan kalkması halinde ihtiyaç dışı kalacaklarını belirtmektedir. İşlem maliyetinde minimum düzeye indiren örgütler ve yönetim şekillerini inceler.

Kurumsal kuram ile ilgili bilgiler kuramın temelini oluşturan kurum kavramı ile başlayıp kurumsallaşmanın anlamı, eski kurumsallaşma teorisi ve yeni kurumsallaşma teorisini oluşturan bilim insanlarının görüşleri ile birlikte aktarıldıktan sonra eski ve yeni kurumsallaşma kuramı karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

1.1. KURUM KAVRAMI VE KURUMSALLAŞMA

Kurum terimi günümüzde kavramın değerlendirildiği alana bağlı olarak farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Türkçe “*kurum*” terimine karşılık İngilizce ’de “enterprise, company, corporation, organization” gibi birçok ifadenin vardır. Türkçe kurum olarak neyin ifade edilmekte olduğu yönetim bilimi, toplum bilim, hukuksal alan, iktisadi açıyla araştırılmıştır. Son olarak araştırma konusu örgüt kuramları

yönüyle “kurum”u ele aldığından, kurum ifadesi sosyolojik açıdan ele alınma şekli ile incelenmiştir.

Yönetim bilimine göre kurum, maddi bir varlıktır. Kurum, tüzel kişiliği temsil eder.

İktisat bilimine göre kurumlar, “kurallar” veya “davranışsal kalıplar” olarak ifade edilerek, kişiler arasındaki eşgüdümü kolaylaştıran toplumun veya örgütlerin kuralları veya zaman içinde süregelen karmaşık davranış kalıpları olarak değerlendirilmektedir (Mıhçı, 2000: 491).

Yasal açıdan kurumlar özel, kamu, karma ve kooperatif kurumları olmak üzere dört gruba ayırmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 76-86).

- Kamu Kurumları: Devlet, özel idare, belediye gibi kamu kuruluşlarıdır..
- Özel Kurumlar: Üretim faktörlerinin mülkiyeti özel kişilere aittir.
- Karma Kurumlar: Bu tür kurumlarda sermaye hem devlet hem de özel kişilerin kontrolündedir.
- Kooperatifler: Ortakların ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, işbirliği ve dayanışma yoluyla sağlanıp, sürdürmek amacıyla kurulur. 1163 sayılı Kooperatifler Yasası’na göre, kooperatifler gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler ve dernekler tarafından kurulabilmektedir.

Sosyolojik açıdan kurum ise fiziki bir varlığa sahip olmadığı gibi tüzel bir kişiliği de yoktur. Sosyolojik açıdan kurum, aile, kilise veya herhangi bir topluluk, bu ortamda kendiliğinden oluşmuş inanışlar, gelenekler-görenekler, değerler, alışkanlıklar ifade edilmektedir.

Sosyolojik bakış açısıyla oluşturulmuş kurum kavramının temel öğelerini inceleyecek olursak;

- Kurumların amaçları vardır. Kurumlarda bağlantısı olan bireyler işlerini yaparlar.
- Kurumların sürekliliği vardır. İçinde bulunduğu kültür yapısı ile örüntü, rol ve ilişkiler oluşturulur daha sonra gelenekselleşir. Kurumlarda değişim gözlemlenir.
- Kurumların yapısı vardır, parçalardan oluşur ancak her birisi diğeri üzerinde baskı oluşturur. Bu baskı organizasyonları kuruma dönüştürür.

- Kurumların işlevleri diğer kurumlarla bağlantılı yürür, bu bağlantı ile benzerlikler oluşur. Kurum içerisinde her bir birim benzersiz olmasına rağmen benzersiz kurum bulunmaz.
- Kurumların değerleri vardır. Bu değerler normatif kodları oluşturur. Yazılı kodlar hukuksal kuralları oluşturur. Toplumsal değerler bireyler üzerinde sosyal baskı olarak ortaya çıkar.

Kurum ve kurumsallaşma en çok sosyoloji, iktisat ve örgüt teorisinin konusu olmuştur. Antropoloji, iktisat, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyoloji gibi tüm temel disiplinler bu konuyla ilgilenmiş ve her biri ona kendi anlam ve sınırını yüklemiştir (Scott, 1994: 55).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kurumsallaşmak, “kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, ve süreklilik kazanmak” olarak tanımlanmaktadır (URL, 1).

Kurumsallaşma yaklaşımı sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesi ile kurumların oluşumunu açıklar, toplumsal niteliklerle kurumsallaşma arasındaki ilişkileri, organizasyonel yapılarını ve organizasyonların işleyişlerini ele alır (Selznick, 1996: 270).

Sosyolojik açıdan ifade edildiğinde kurum, toplum içinde organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, sosyal ilişkiler düzenini belirtmektedir. Bu yönüyle ele alındığında kurumsallaşma yaklaşımı, sosyolojik bir yaklaşımdır. Selznick’e göre ele alınan bir olay veya davranışın kurum olarak kabul edilmesinde sözkonusu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ele alınan davranışın ve ilişkilerin özelliğine ve eğer bir sorun analiz edilecekse bu konuya bağlı olduğu dolayısıyal kurumsallaşmanın sübjektif özellik taşıdığı ifade edilmiştir. (Selznick, 1996: 273).

1.2. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI VE TEORİSİ

1800’lerden günümüze gelen ‘kurumsallaşma teorisi’, doğru olarak kabul edilen bir şeyin ve rutin bir kullanımı olana kadar yeni bir olgunun (yeni bir fikir, yeni bir enstrüman, genel olarak bir yenilik) işletme faaliyetlerine girişinin farklı safhalarının özelliklerini tanımlar. Bu süreç, örgüt teorisi ilişkilerini kullanarak kurumsallaşma adı verilir (Selznick, 1996: 273).

Kurumsallaşma teorisi iki farklı düzeyde gerçekleşmiştir.

Holm'a göre, ilk düzey daha çok kurumsal düzenlemeleri ele alır. İlk düzey ilişki bir departman ile organizasyonun bütünü arasındaki ilişki olabilir. Rasyonel kurumsallaşma olarak ifade edilen bu ilk düzeydeki ilişki genel olarak faaliyet biçimi, kurallar ve prosedürlerden oluşmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma, kurumsallaşmayı mikro düzeyde incelemektedir. Teorik çalışmalardan oluşur.

Kurumsallaşma analizi ise kurumsallaşmayı makro düzeyde inceler. İkinci düzey ilişkiler kurumsallaşma analizi olarak ifade edilir. Kurumun politikaları ve çevreye olan ilişki kurumsallaşma analizini oluşturur. Deneysel çalışmalara odaklanır (Holm, 1995: 399).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında (Karpuzoglu, 2000: 56):

- Sadece kural ve prosedürlerle ilgilenilir.
- Rasyonel olarak yasal olan yasalara ve politikalar göre olması ve işlemesi gereken konularla ilgilenilir.
- Beşeri kaynaklara önem verilmez.
- İşletmeye mekanik bir sistem olarak görülür.
- Kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır.
- Çevresel koşulların değişmediğini varsayar.
- Problemlerin çözümünde yaratıcılığın kullanılmasından ve sorunların özüne inilmez.
- Olaylara ve problemlere çözümler aranırken yüzeysel çözümler üzerinde durulmaktadır.
- Kurumların problemlerinin çözümü ile ilgilenir.
- Gelecekte ortaya çıkması tahmin edilen sorunlarla ilgilenmez.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise (Selznick, 1996: 274),

- Örgütler sosyal birer varlık olarak kabul edilir, sadece yasalar ve politikalar üzerinde durulmaz.
- Biçimsel yapının oluşturulmasında hem içsel hem dışsal faktörlere önem verirler.
- Organizasyonun sürekliliği, belirsizliklerin ele alınıp azaltılmasına çalışılır.

- Kurumsallaşma sürecinde çevreyi veri olarak kabul eder.
- Örgütsel iletişim, uyumlaşma, örgüt stratejileri, gelecek tahminlemesi ve analizlerine önem verir. Süreç önemli bir unsurdur.
- Çevre koşullarına göre organizasyon yapısı gözden geçirilir, çalışanların birey olarak örgüt ile amaçlarında bütünleşmesi önemsenir, geleceğe yönelik planlar ve sorunlara kalıcı çözümler oluşturulur. Deneysel yöntemler denenir.
- Hem iç hem de dış çevre ile uyum için kurumda amaç belirlenmesi, problem çözme, işe uygun doğru personel seçimi, stratejik kararlar, misyon ve vizyon, formaliteler, yasallık, sermayenin geri dönüşü gibi konular ele alınır. Değişime ayak uydurarak en uygun örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Yukarıda aktarılan rasyonel kurumsallaşma ve kurumsal analiz çevre ile etkileşim, amaçların odağı, dikkate alınan zaman dilimi, yapısal unsurların odak noktaları, dikkate alınan organizasyon yapısı, problemleri çözüm yöntemleri ve yöntembilim yönüyle karşılaştırmalı olarak aşağıda Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Rasyonel Kurumsallaşma ve Kurumsal Analiz Karşılaştırması

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşullarına revize organizasyon yapısı
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal unsurların odak noktaları	Kurallar, prosedürler ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formal organizasyon	Informal organizasyon
Problem çözüm yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntembilimi	Teorik	Empirik

Kaynak: Karpuzoglu,2000: 56.

Kurumsallaşma teorisi eski, yeni ve neo kurumsal teori olarak adlandırılan süreçlerle gelişimini sürdürmektedir.

1.3. ESKİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

Kurumsallaşma teorisi veya farklı bir ifade ile kurumsal kuram örgüt sosyolojisi geleneğine dayanarak Herbert Spencer, Emile Durkheim, Karl Marx ve Max Weber ile başlar. Talcott Parsons, Robert Merton, Philip Selznick, Arthur Stinchcombe ve Peter L. Berger ve Thomas Luckmann çalışmaları ile devam etmiştir (Scott, 2001: 1-9).

Görüşlerin ortaya çıkışı ve düşünürler tarafından ele alınırken literatürde yer almış olan prensipler aşağıda sunulmuştur.

1.3.1. Herbert Spencer ve Bilinçli Seçim Düşüncesi

Herbert Spencer İngiltere’de 1820-1903 yılları arasında yaşamış filozof ve sosyolog olarak 1851’de Toplumsal Statik (Social Statics, or the Conditions Essential to Human Happiness) adlı kitabı ile insan haklarının gelişimini ve özgürlükleri evrimsel teoriyle açıklamıştır. 1855’te ikinci kitabı Psikolojinin Prensipleri (The Principles of Psychology) ardından 1862’de Statik Felsefe (A System of Synthetic Philosophy) adlı 9 ciltlik eserinde evrimsel teoriyi biyoloji, sosyoloji, etik ve politika bilimlerine uygulamıştır. 1861’de Eğitim (The Study of Sociology) ile sosyoloji konusunu ve 1884’te Devlete Karşı İnsan (The Man versus the State) eserinde devletin toplumsal konuları ele alışı hakkında görüşlerini yazdığı eserleri mevcuttur (Sweet, 2015).

Spencer, ahlaki ve siyasal inançlarını, Darwinci bir tutum ile geliştirmeye çalışmıştır. Spencer'a göre, doğada var olma mücadelesinde “uyum yeteneği en çok olan”ın kazanması gibi toplumsal rekabette en iyi uyumu yakalayanlar kazanmaktadır (Weinstein, 2012: 3). Toplumlar karmaşıklaştığı oranda karşılıklı bağımlılık artmaktadır. Spencer, sanayileşmiş toplumda rekabet ve işbirliğini buna bağlamaktadır.

Scott'un 2001'de basılan Kurumlar ve Organizasyonlar adlı eserinde, Spencer'in çalışmalarında fiziksel, biyolojik ve sosyal alanların fonksiyonlarının tanımını yaparak ana prensiplerin belirlenmesi üzerine yoğunlaştığı ifade edilmiştir. Toplumun doğası, Spencer'a göre sosyal sistemlerin alt sistemleri olduğunu ve her bir alt sistemin ve onun kurumsallaşmış yapısının farklı fonksiyonlarını sunmaktadır. Kurumlar, merkezi, farklılaşmış, sosyal seviye yapısına dair göstergelerdir. Bireyler rasyonel olarak kendi menfaatlerini elde etmeye çalışırlar. Bu amaçla ilişkiler kurar. Toplum bu tür amaca yönelik bağlantılardan oluşur (Scott, 2001: 9).

Spencer kurumsallaşmış düzenin bireysel/kurumsal başarılarla izin vermediğini bu nedenle evrimleşme ve amaç değişiminin tekrar ettiğini öne sürmüştür (Hinings ve Tolbert, 2008: 473-474).

1.3.2. Emile Durkheim ve Bireysel Beklenti Motivasyonu

Sosyolojinin kurucularından kabul edilen Fransız Emile Durkheim 1858-1917 yılları arasında yaşamıştır. Başlıca eserleri 1893'te işbölümü kurallarını biyolojik canlılar üzerinden ele aldığı Meslek Ahlakı (The Division of Labor in Society), 1895'te sosyoloji bilimini biyoloji ve psikoloji dahil tüm bilimlerden açıklandığı Sosyolojik Yöntemin Kuralları (The Rules of Sociological Method), 1897'de intiharın tanımı ile pozitif ve negatif yönleri ele alınmış ve dinsel baskınını kuvvetli olduğu dinlerde intiharın az olduğu hakkında bulgularını paylaştığı eseri İntihar (Suicide: A Study in Sociology), 1912'de sosyal fenomen olarak din konusunu incelediği Dini Hayatın İlkel Biçimleri (The Elementary Forms of the Religious Life) olarak görülmektedir (Jones, 1986: 24-59).

Durkheim, modern toplumlardaki moralite problemlerinin pek çoğunun cevabının sosyoloji adı verilen yeni bir bilimle açıklanabileceğine inanmıştır. Politik, sosyal ve kültürel değişimleri incelerken doğruların bireyler tarafından düşünmeden araştırmadan toplumdan alındığını tespit etmiştir. Bu doğruların bireyin, kendisi, başkaları, kişilerle arasındaki ilişkiler, doğa, evren gibi değerler üzerine kararlarına temel dayanak olduğunu belirtmiştir (Riley, 2015: 27-28).

Durkheim, toplum içindeki birey ve birey içindeki toplumsallığa odaklandığı çalışmalarında iş gücünün bölümlenmesine odaklanmış uzmanlaşma ile toplumun

üyeleri arasında ayrışmanın olduğu ve bu ayrışmanın ise birbirine bağımlılığı getirdiğini ifade etmektedir (Riley, 2015: 31).

Dinsel bakış açısını ve dini değerleri birey ve toplumsal değişimiyle bağlantılı incelediği sosyolojik metod kurallarını oluşturmuştur.

1.3.3. Karl Marx ve Materyalist Menfaatler

Alman Karl Marx 1818 – 1883 yılları arasında yaşamış filozof, ekonomist, sosyolog, gazeteci ve devrimci bir sosyalist olarak 1844'te Elyazmaları (Economic and Philosophic Manuscripts of 1844), 1845'te Kutsal Aile (The Holy Family), Feuerbach Üzerine Tezler (Theses on Feuerbach), Alman İdeolojisi (The German Ideology), 1847'de Felsefenin Sefaleti (The Poverty of Philosophy), ve Ücretli Emek ve Sermaye (Wage Labour and Capital), 1948'de Komünist Manifesto (Manifesto of the Communist Party), 1850'de Fransa'da Sınıf Savaşları (The Class Struggles in France), 1852'te Louis Napoleon'ın 18 Bruması (The Eighteenth Brumaire of Louis Napoleon), 1857'de Grundrisse (Grundrisse), 1859'da Ekonomi Politikin Eleştirisine Katkı (A Contribution to the Critique of Political Economy), 1862'de Artı-Değer Teorileri, 1871'de Fransa'da İç Savaş (The Civil War in France), 1875'te Gotha Programı'nın Eleştirisi (Critique of the Gotha Program), ve 1867-1894 yılları arasında Kapital (Das Kapital) I cilt (1867) II cilt (1885) ve III cilt (1894) eserleriyle bilime katkıda bulunmuştur.

Marx, yazılarının çoğunluğu ekonomik kurumlarla ilgilidir. Ancak ekonomik sorunlar aracılığı ile toplumsal kurumlara bağlantısını kurmuştur. Bu nedenle çalışmalarının sosyoloji bilimine katkısı büyüktür. Sosyal olguları açıklamada ele aldığı unsurların ekonomi temelli olması nedeniyle indirgemeci bir sosyolog olarak eleştirilmektedir. Evrim fikri üzerine temellenmiş olan bir toplum sınıflaması vardır.

Marx, sanayi devrimi sırasında toplumda ortaya çıkan değişimleri açıklamaya çalışmıştır. Darwin evrim teorisinin mevcut ekonomi politikasının doğaya uygulanmış hali olduğunu iddia etmiştir (Spencer, 2013: 387).

Marx'a göre bir toplumun bütün ahlak ve görüş kuralları, ele alınan dönemde o toplumun ulaştığı ekonomik seviyenin bir sonucudur. Ekonomik ilişkiler üretim olanaklarını elinde tutan ve ondan faydalanan ile ötekiler arasındaki menfaat

çatışmaları üzerinde durur. Madde esastır, insanın manevi varlığı buna dayanır. Teknoloji ve diğer üretim faktörleri değiştiğinde sistemdeki ilişkiler değişir ve yeni sosyal ilişkileriyle yeni menfaatlere dayanan yeni bir sistem kurulur (Hinings ve Tolbert, 2008: 475-476).

Marx, bulunduğu dönemde fikir hayatına egemen olan Hegelci felsefesiyle başlamış, bu felsefeyi eleştirmiş. Hegel Diyalektiği ile çalışmalarına devam etmiştir (Canan, 2010: 4).

Hegel Felsefesi her konunun merkezine tanrıyı koyarken Hegel Diyalektiği mutlak ve kutsal hiçbir şey olmadığını bilimin bilgiyi arttırmakla sınırlı olup hakikate ulaşamayacağı düşüncesini esas almaktadır. Marx, sosyal olay ve kurumları açıklamada bu diyalektik metodu kullanır ve toplumsal olay ve kurumları sınıflandırır. maya giderek, ekonomik olay ve kurumlara daha yüksek bir yaratma gücü tanımıştır. Ona göre, ekonomik güçler toplumsal güçleri yaratır.

Marx toplumun analizinde alt yapı ve üst yapı şeklinde ayırım yapmıştır. Alt yapı ekonomik yapıdır. Üst yapı ise hukuk, siyaseti din, aile ve ideolojiden oluşur. Yapılar arası karşılıklı etkileşim söz konusudur aynı zamanda ekonomik alt yapı siyasi üst yapı üzerinde belirleyicidir (Canan, 2010: 16).

1.3.4. Max Weber ve Bürokrasi Anlayışı

Max Weber, sosyolojinin kurucusu olarak kabul edilir. Weber, sosyolojiye ekonomi ve tarih konularından sonra geçiş yapmıştır. Weber, “Protestan etiği, sanayi öncesi toplumsal yapılar, bürokrasi ve ulus-devlet gibi bütüncül kategoriler üzerinde durmuştur” (Swingewood, 1998: 172). Weber ‘in ünlü geleneksel, karizmatik ve yasal ussal yönetim sistemleri, insanlar üzerine yetki kullanımını meşrulaştıran farklı inanç sistemlerini içermektedir (Scott, 1995: 10-11).

Weber’in sosyal bilimlerde yöntem ve kavramsal incelemeler ve değerlendirmeler üzerinde durmuştur. Siyaset sosyolojisi alanındaki çalışmalar üretilen kavramlar dört ana nokta bağlamında incelenebilir (Freund, 1990: 184-189). Bunlar;

- Devlet ve şiddet arasındaki ilişki,
- Tahakküm ve meşruiyet etkileşimi,

- Siyasal partilerin çözümlenmesi ve
- Bürokrasidir.

Weber'e göre bürokrasi, "evrensel, olması gereken ideal bir model değil, tarihin belirli bir aşamasında belirli bir coğrafyada ortaya çıkan bir yetki sistemini temsil eden ideal bir modeldir." (Özen, 2007: 248).

Bürokrasi görevlerin yerine getirilmesine esasına dayalıdır, en rasyonel sistem olarak kabul edilir. Weber makine imgesini bürokrasi kavramını aktarırken kullanmıştır. Weber'e göre, bürokraside makine dışlının çark dışı gibi her bir üye görevini yerine getirmelidir. Bürokratik örgütlerde üyelerin bireyselliğinin bittiği yerde işlevsellik maksimum düzeye erişecektir. Modern dünyada bürokratikleşmeden başka bir alternatif olmadığı ve bürokratik yönetimin üstünlüğünün başlıca kaynak teknik bilgi olduğu iddia edilmiştir (Giddens, 1992: 71).

"*Kapitalizm* kavramı için özgür emeğin rasyonel biçimde örgütlenmesi, işyerinin evden ayrılması, rasyonel muhasebe yöntemleri ile rasyonel hukuk ve yönetim sistemlerinin gelişmesiyle anlatılan bir sistemi anlıyordu." (Swingewood, 1998: 185). Weber'e göre kapitalizm, amacı en fazla kar yapmak olan işletmelerin varlığıdır. Kapitalizmde en fazla kar deyimini sınırsız birikimdir. Kazanç isteğinin sınırlanmaması ve üretim istendiğinin sınırsız biçimde olarak şekilde daha çok biriktirme isteği ile harekete geçirmektir. Tek bir kapitalizm yoktur, kapitalizmler vardı. Bürokratik yönetim için kapitalizm en rasyonel ekonomik temeldir.

Weber, Çin, Hint ve Filistin toplumlarında dinleri üzerinde yaptığı incelemelerden sonra yönelttiği soruları araştırırken kapitalizmin maddi altyapısının bu toplumlarda da var olduğunu ancak kapitalizm ortaya çıkmasının Batı Avrupa'da gerçekleştiğini sorgulamıştır. Weber'e göre kapitalizmin gelişmesi Ortaçağ sonundaki sermaye birikimine ve cesur girişimcilerin varlığına bağlıydı. Kapitalizm Ruhu ve Protestan Etik (1904) adlı kitabında dinsel temalar ile iktisadi düşünceleri birleştirmiştir. Weber, Kapitalist ruh ile Protestan etiği arasında seçici bir yakınlık kurmuştur (Akın, 2012: 18).

Weber' in ele aldığı kavramlardan birisi olan *çilecilik* dünyevi ve uhrevi olarak ayrılmıştı. Çilecilik ortaçağ manastırdaki keşişlerle sınırlıydı ancak 19.yüzyılın başlarında kapitalist girişimci, toplumsal ve ekonomik gelişmelere rağmen keşiş gibi yaşıyordu. Protestan ahlakı dünyevi çileciliğin en iyi örneğidir. İnsanlar etkinlik, zevk

ve doyum için yaşamamaktadır. Hatta yeryüzündeki görevlerin yerine getirilmesi için vardır (Aron, 1989: 378-379). Weber'e göre "çileci Protestan değerleri" kapitalist düzene geçişi sağlıyordu. Protestan ahlakında dünya nimetlerinden sakınma ve çileci yaşam buyrulur. Kapitalizm işin rasyonel örgütlenmesini, üretim araçlarının gelişmesini sağlamak ister. Bu nedenle kapitalizmde var olan karın büyük kısmı tüketilmez ve biriktirilir (Akın, 2012: 27).

Weber kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlandırılmış sosyal ilişki düzeni olan ve başında bir yönetici ve/veya idari memurlar grubunun olduğu sisteme *kuruluş* ifadesi kullanmaktadır (Akın, 2012: 33). Max Weber kurum kavramını açıkça kullanmamıştır. Geleneklerden yasal düzenlemelere kadar tüm kültürel kuralların nasıl ve hangi yollarla sosyal yapıları ve davranışları biçimlendirdiğinin anlaşılmasını sağlamıştır (Özen, 2007: 246).

Kuruluştaki kurallar, işleyiş ve zorla kuralların yürütülmesi söz konusudur. Otorite yönetici ve idari memurlardır. Otorite aile reisi, dernek yönetim kurulu, müdür, hükümdar, devlet başkanı, kilise lideri olabilir. Yönetici, idari memurlar, yönlendirilen üyeler ve düzenin kuralları kurumsal eylemi oluşturur (Akın, 2012: 33).

Weber'e göre "Örgüt sürekli bir amaca dönük belli bir eylem sistemidir. İşletme örgütü belli amaçlar doğrultusunda idari bir ekiple faaliyet gösteren sosyal ilişkiler bütünüdür." (Akın, 2012: 39). Emir ile gerçekleşen eylemler söz konusudur. Gönüllü anlaşma veya zorlama yoluyla emirler yasal düzeni oluşturur (Akın, 2012: 36). Düzene bağlı üyeler veya üye olmayanlar mevcut olabilir. Belli bir bölgede yaşayan insanların bölgesel geçerliliği olan bir emri uygulamak zorunda olması gibidir (Akın, 2012: 34).

Kuruluşların düzeninde kurallar vardır. İdari faaliyetlerini düzenleyen kurallar ve sosyal faaliyetlerini düzenleyen kurallar olarak ayrılır. Kurum, "idari düzenlere göre hareket ediyorsa idari grup; sosyal faaliyetleri düzenleyen kurallara göre hareket ediyorsa düzenleyici gruptur. Weber'e göre gönüllü birlik anlaşma ile kurulan sadece üyelerini etkileyen kuruluşken, zorunlu birlik anlaşma dahilindeki belli bir alanda herkese etkinliği olan kuruluştur. Yasal kurum olarak devlet ve kilise örnek alınır.

Güç bir sosyal ilişki içinde direnmeyle karşılaşılabilir istenilenin yapılabildiği konumda olmayı; egemenlik bir emre belli bir grubu insanın itaat etme ihtimalini;

disiplin belli bir grubu insanın alışkanlık sonucu anında kendiliğinden kalıplaşmış şekilde itaat etmek ihtimalidir.

İtaat bir çıkarın bulunmasıdır. İdari personel grubunun üyelerinin üstüne itaat etmesi gelenekten, duygusal bağlardan, maddi çıkarlardan kaynaklanabilir. Sadece maddi çıkarların olması yeterli değildir. Egemenliğin meşruluğuna inanılması gereklidir. Meşru egemenlik durumunda yasalar ve şahsi nitelikte olmayan düzendir. Ancak meşruluğun kabul biçimi, idari memur grubunun töre ve otoriteyi uygulama yöntemi değişiklikler gösterir. Bu nedenle meşruluğun sınıflandırılması gereklidir.“ (Akın, 2012: 40-59).

Bürokratik örgütlenme konusunda *meşru otoriteyi*, Weber, üç farklı grupta değerlendirmiştir.

- Rasyonel otorite yasalara göre egemenlik konumuna getirilenlerin emir verme hakkına sahip olmasıdır. Emirler birinin yetkisiyle sınırlı olmak üzere uygulayan bireyler için geçerlidir.
- Geleneksel otorite çok eski zamanlardan beri gelen geleneklerin kutsallığına dayanarak bu gelenekleri kullananların otoritesinin meşruluğa sahip olmasıdır. Otoriteye şahsi bağlılık söz konusudur.
- Karizmatik otorite bireyin kutsallığına, kahramanlığına, örnek özelliklerine dayanarak onun lider kabul edilmesi ve ondan gelen emirlerin meşruluğunun kabulüne sahip olmasıdır.

1.3.5. Talcott Parsons ve Toplumsal Eylem Düşüncesi

1902-1979 yılları arasında yaşamış olan Amerikalı sosyolog Talcott Parsons, 1937’te yayınlanan Toplumsal Eylemin Yapısı (The Structure of Social Action), ve 1951 yılında yayınlanan Eylemin Genel Teorisi (Towards a General Theory of Action) ve Toplumsal Sistem (The Social System) eserleri mevcuttur.

Parsons, Weber’den yararlanarak toplumsal eylemi öznel ve nesnel yaklaşımları bütünleştirerek açıklamaya çalışmış ve toplumu bir sistem olarak gören anlayışı en ayrıntılı şekilde ele almıştır (Swingewood, 1998: 275-276).

Parsons, *Toplumsal Sistem* adlı çalışmasında toplumsal sistem ve toplumsal değişim konularına yoğunlaşmıştır. Örgüt, “daha kapsamlı bir sistemdeki (genellikle

toplum) temel bir işleve katkıda bulunan, belirgin bir amaca ulaşmaya yönelmiş sosyal sistem” olarak tanımlanmaktadır (Parsons, 1956: 63).

Toplumsal düzenin temeli insanların kişilik yapılarındaki içselleştirilmiş eğilimlerle ortak değer örüntülerinin bütünleşmesi şeklinde gerçekleşen kurumsal bütünleşmeye dayanmaktadır. Parsons’a göre adaptasyon, hedefe ulaşma, bütünleşme ve gizli güç olarak dört unsur ile sistemi gruplandırmıştır (Swingewood, 1998: 274-275).

- *Adaptasyon* sistemin değişip kendi çevresine adapte olmasını mümkün kılan faaliyetlere;
- *Hedefe ulaşma* kaynakların aktif hale getirilip hedeflerin peşinden gidilmesine;
- *Bütünleşme* dayanışma ile bütünlüğünün bozulmaması yönündeki gayretlere;
- *Gizli güç* ise motivasyona dönüştürülecek olan güce işaret etmektedir.

Toplumsal Eylemin Yapısı (1937) adlı eserinde Parsons, bireysel düzeyde ifade ettiği “*eylem kuramını*” örgütsel düzeye taşımıştır. Örgütlerin mevcudiyetlerinde sürdürülebilirlik için, toplumdaki normatif yapıları içselleştirmeleri ve kendilerini meşrulaştırmaları gerekliliğini ifade etmiştir (Özen, 2007: 247). Ayrıca eylem sistemlerini baba, işadamı, profesyonel gibi belirli statüyü gösteren istikrarlı davranış kalıplarıyla tanımlamıştır (Swingewood, 1998: 301).

Parsons’a göre *çatışma* değişim kaynağı olarak değil toplumsal denetimin çökmesi olarak ele alınmıştır.

Örgüt–çevre ilişkisine odaklanan kültürel-kurumsal açıklamaları geliştirmiştir. Örgütler içinde var oldukları toplumla kurumsal anlamda bütünleşmek için birbirinden farklı üç katmandan oluşan yapıyı barındırması gerekir (Özen, 2007: 247). Bunlar,

- Üretim faaliyetlerini ilgilendiren teknik katman,
- Denetim faaliyetleri ile ilgilenen yönetsel katman ve
- Örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleriyle bütünleştirme faaliyetleriyle ilgilenen kurumsal katmandır.

1.3.6. Robert Merton ve Ussal Eylem Düşüncesi

1910-2003 yılları arasında yaşamış Amerikalı Robert King Merton başlıca eserleri 1949'da Sosyal Teori ve Sosyal Yapı (Social Theory and Social Structure), 1973'te Bilim Sosyolojisi (The Sociology of Science), 1976'da Sosyolojik Karmaşa (Sociological Ambivalence), 1985'te Devlerin Omzunda (On The Shoulders of Giants: A Shandean Postscript ve On Social Structure and Science) sayılabilir.

Merton, *kendi kendini doğrulayan kehanet, rol modeli ve amaçlı eylemin beklenmedik sonuçları* olarak özetlenen ussal eylemin nasıl istenmeyen aykırılıklara neden olabileceğine dönük çalışmalar yapmıştır (Özen, 2007: 248).

Merton, Weber' in bürokrasi modelinden yola çıkarak, öğrencisi olan Selznick, Gouldner ve Blau ile birlikte *bürokrasinin kusurlarını* konusunda çalışmıştır (Starbuck, 2003: 165). Bürokrasilerde güvenilirliğin kurallara itaati gerektirdiğini ve bu itaatin de başlı başına bir amaç haline gelerek, araç-amaç yer değiştirmesine neden olduğunu vurgulamaktadır (Özen, 2007: 248).

Scott, Robert Merton'un kurumsal kuramın öncüsü olan Philip Selznick üzerindeki etkisinin çoğu zaman gözden kaçırıldığını ileri sürer (Scott, 1994: 17).

Merton, kültürel ve toplumsal yapı ayrımını oluşturmuştur. Toplumsal yapı ile kültürel yapı arasındaki uyumsuzluk ve çatışma sonunda gelen ve normsuzluk anlamına gelen *anonimi* ortaya çıkar (Swingewood, 1998: 281-87).

- *Kültürel yapı*, Bir grup veya toplumun ortak davranışlarını yöneten normatif değerlerden oluşur.
- *Toplumsal yapı*,. Bir grup veya toplumun farklı toplumsal ilişkilerdir

Merton, çalışmalarında organizasyonlar için deneysel testler ve fonksiyonel mantık üzerinde durmuş ve çalışmalarını *Fonksiyon Teorisinde* aktarmıştır. Merton'a göre organizasyon yapısında, birbirinden farklı öğeler vardır. Yapısal düzenlemelerle fonksiyonel olmayan sonuçlar arasında denge mevcut olmalı ve sistemin yapısal unsurları, bütünün parçalarıyla ilişkili olabilecek şekilde bütünleşmelidir (Merton, 1963: 368).

1.3.7. Philip Selznick ve Kurumsal Kuramın Kurucusu

1910-2010 tarihleri arasında yaşayan hukukçu ve sosyolog olan Amerikalı Philip Selznick'in başlıca eserleri 1943'da "An Approach to a Theory of Bureaucracy". (1948), "Foundations of the Theory of Organization", 1949'da TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization, 1957'de Leadership in Administration: a Sociological Interpretation, 1960'de The Organizational Weapon: a Study of Bolshevik Strategy and Tactics, 1969'de Law, Society, and Industrial Justice, 1992'de The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community, 1996'de Institutionalism 'Old' and 'New', 2001'de Law and Society in Transition: Toward Responsive Law olarak sıralanabilir.

Selznick organizasyonlar üzerine görüşlerini Tennessee Valley Authority and GrassRoots (TVA) ve The Organization Weapon adlı kitaplar üzerinden yayınlamıştır. Her iki kitapta yer alan fikirleri daha sonra Leadership in Administration adlı kitabında tekrar geliştirerek ele almış ve Law, Society and Industrial Justice kitabında kurumsallaşma teorisinin bir uygulaması olarak sunmuştur.

Selznick' in Tennessee Vadisi Ziraat Programı uygulamalarını konu alan "Tennessee Valley Authority and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization" adlı kitabında kamu ve özel sektörün ortaklaşa yürüttüğü bir organizasyon 25 yıl boyunca incelenmiştir. 1949 yılında yayınlanan çalışmasına göre Selznick'in tespitleri aşağıda sunulmuştur:

- Max Weber 'in *karizmatik otorite* tanımlamasına uyan bir yönetici ile işe başlayan organizasyon beyazların ve zengin olanların kayırılması, elektrik tedarikinde gübre testlerinde büyük çiftliklere avantaj sağlanması, fakir çiftçiler ister beyaz ister zenci olsun dışlanması yaşanan olayların temelidir.
- TVA'da ana tema "örgütlerin göründükleri kadar ussal olmadıklarını, ancak bazı değerleri somutlaştırma vasıtaları olduklarıdır. Doğal vurgusu örgütlerin insanlardan bağımsız kendine özgü bir varlığı ve yaşamı olduğu düşüncesini desteklemektedir. Örgüt ve kurum kavramlarını örgütlerin bu doğal yanına dayanarak ayırmaktadır." (Özen, 2007: 249).

- Organizasyon ihtiyaçlara cevap verebilmek için çevreye uyum sağlamış, zenci ve beyaz çiftçiler, zengin ve fakir çiftçiler arasında imkanların paylaşılması sorununu yaşamıştır. Daha sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde var olan en büyük kamu işletmesi olarak varlığını koruyan organizasyonda, TVA, demokratik olma özelliğini ortaya koyma sorunu incelenmiştir (Selznick, 1949).
- Örgütler, doğal organizmalardır, çevresel koşullara organik biçimde uyarlanmıştır (zen, 2007: 249).

Selznick bu organizasyonun incelemesiyle ortaya çıkan tespitler ırkçılık ve sınıf ayrımı yapan bir bölgedeki prensipler aynı bölgedeki işletmede içinde de gözlendiği, organizasyonların çevrelerine uyum amacıyla prensiplerini değiştirebildiği, kamu kuruluşlarının fonksiyonlarını gerçekleştirmek için vatandaşından destek alsa bile ancak güçlerini devredemediğini, g/otoritenin yerel halka devredilmesi halinde çevreye uyum amaçlı değişimden çok daha fazlasının gerçekleşeceği endişesiyle gerçek otorite göçerimi olmadığı tespit etmiştir. Stiver'e göre teorisinin fiiliyata geçtiğini gösteren bir çalışma olmuştur (Stivers, 2009: 1196-1199).

Selznick'in *Organizational Weapon* kitabında Bolşevik etkisi ele alınmıştır. G kazanmak için organizasyonun uygulamalarını değerlendirmek ve bu organizasyonların analizinin yapılmasını incelemiştir. Bulgularını Bolşevik stratejisi ve taktikleri üzerinden aktarmıştır (Selznick, 1952: 1).

Döneminin etkileri üzerine yoğunlaşmış gibi gözükse de, Selznick grup *yeliğinin farklılıkları ve sosyal kontrol elde edilişinin metotlarını* incelemiştir. Büyük çaplı veya değil organizasyonlara değinmemiş sadece organizasyonların "kullanılması" hakkındaki bulgularını aktarmıştır.

Selznick' in "*Leadership in Administration*" isimli kitabında organizasyon ve kurum kavramları arasında ayrım yapmıştır. Buna göre:

- Organizasyonlarda formal kurallar ve hedefleri vardır.
- Yapısı gereği hedefleri, uygulamaları ve güçleri saptanmıştır.
- Ussallık ve disiplin altında çalışılır.
- Bu tanıma göre üretim kanalları, oy toplama çalışmaları, çocuklara eğitim organizasyon örnekleridir.

- Koordineli olarak yalın bir hedefe ulaşmayı sağlayan aktivitelerden oluşmaktadır.
- Kurum, baskılar ve sosyal ihtiyaçları ifade eder.

Bir işletmenin kurumsal olarak incelenecek olması işletmenin tarihçesinin ve sosyal çevreden etkileniş hikayesinin araştırılması anlamına gelir. Toplum içerisindeki yerini nasıl bulduğu, kendisini nasıl adapte ettiği ve hangi problemlerle uğraştığını incelenmesi gereklidir. Organizasyon büyüdükçe uyum sağlama zorluğu başlar ve kurumsallaşma başlar. Dış dünya ile ilişkileri kurumsallaşmanın adımlarından sadece birisidir. İç dünyasındaki sosyalleşme, informal yapısı, çalışanların ilgi alanları ve kişilikleri kurumsallaşmanın diğer yönüdür. Selznick' in görüşlerine göre organizasyonların hedefleri grupların menfaatlerine göre değişime uğramaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma teorisi ile ilgili amaca ve menfaatlere yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Kurumsallaşmanın sonuçları pozitif ve negatif etkileri şeklinde ayrıca beklenen ve beklenmeyen sonuçları olarak ayrılabilir (Hinings ve Greenwood: 2015, 121-148).

Selznick' in 1949 yılında yaptığı gözlemlerin analizlerinde var olan değerlerin içselleştirilmesi, adanma/bağlanma ve nesnelere değer aşılması kavramlarının Parsons'a ait 1951 yılındaki çalışmalarına dayandığı ileri sürülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 161). Selznick, Max Weber'in bürokrasi çalışmasından etkilendiğini ve bürokrasi konusunun Sovyetler Birliği'nin oluşumu ve ortaya çıkan problemler üzerinde çalışmaların 1938'li yıllarda yoğunlaştıklarını belirtmiştir (Cotterrell, 2004: 291-317).

Selznick'e göre eski ve yeni kurumsallaşma kavramları oluşmuştur.

- Eski kurumsallaşma *etki, güç, menfaatler, birbiriyle rekabet halinde olan değerler ve amaçlardan sapmalarla* bağlantılıdır.
- Yeni kurumsallaşma ise *bağımlılık, kanunlar ve kurallar, izomorfizm ve ısrarcılık, rutinler, şemalar ve tanımlara vurgu* yapılmaktadır.

Ancak bu ayrımın bürokratik ve sosyal politikalar yaklaşımlarla kurumsallaşma teorisine yaklaşımı engellediğini öne sürmüştür. Bu nedenle *yaşanan olaylar ve problemler üzerinden çalışmaların yürütülmesi gerektiğini* savunmuştur (Selznick, 1996: 270).

Selznick politika merkezli yaklaşım ile ana problemlerin çözümü odaklı bir bakış açısında ısrar etmektedir. Organizasyonlar rasyonel hareketlerin yapılandırılmış halidir (Selznick, 1949: 25). Organizasyonlar hedeflerini uygulamak için tasarlanmışlardır, ancak *çalışanlar organizasyon ile bağlantıları başladığında ve teknik uygulamanın dışında kendi iş yapış yöntemleri ile yer aldıklarında organizasyon bir aracı olmaktan çekip kuruma dönüşmektedir* (Selznick, 1957: 17). Kurum liderliği değerlerin oluşturulması ve korunmasından ibarettir. Organizasyonun bir bütün olarak korunması, organizasyon liderinin kimliğini bu yönde oluşturup organizasyonun bir hizmetlisi olarak kendisini değerlendirmesi gereklidir.

Selznick'in çalışmalarını Scott, “*doğal-açık sistem*” olarak (Scott, 1995: 107), Perrow ise “gerçeği açıklama geleneği içinde” değerlendirir (Perrow, 1986: 159).

Selznick’e göre bazı örgütler sadece birer ussal araç olarak örgüttür. Bazı örgütler kendilerine özgü bir karakter edinerek, kendilerini diğerlerinden farklılaştıran bir beceriye ve (eğitimle veya kendiliğinden) belki de bir eylemsizlik düzeyine ulaşarak kurum haline gelirler (Selznick, 1996: 271).

Kurumsallaşma bu bağlamda, “düzensiz ve gevşek bir örgütlenmeden ya da teknik faaliyetlerden, düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik örüntülerin doğması” anlamına gelen nötr bir kavramdır (Broom ve Selznick, 1955: 238).

Kurumsallaşma, *örgütsel yapıların veya faaliyetlerin “teknik gereklilikleri ötesinde değer kazanması” sürecidir*; örgütlerin hem içsel hem dışsal çevredeki grupların değerlerini uyumlanması sonucunda oluşan ve liderler tarafından yarar ve sakıncaları açısından izlenmesi gereken süreçtir. Kısa dönem hedeflere odaklanmıştır. Süreçler, toplumsal değerle bütünleşmiş ve çalışanların bağlılığını kazanmıştır. Kurumu, “değer kazanmış kurumlara” dönüştürme görevi, “devlet adamı” rolünü oynaması gereken liderin görevidir.

Kurumsallaşma değişken bir olgudur. Örgüt ya da faaliyetten vazgeçmenin zorluğu derecesinde örgüt veya faaliyetin kurumsallaşma düzeyi yüksek demektir (Selznick, 1996: 271-272).

Çalışmaları ile Eski Kurumsallaşma Kuramını oluşturduğu kabul edilen Selznick, kurumsallaşmayı mikro düzeyde ele almış, 1970’lerden sonra yeni fikirler ışığı altında kuramı yeniden değerlendirerek sonraki çalışmalarında (1992-1996) kurumsal kuramın,

- Kısa dönem kar odaklı,
- Topluma duyarsız,
- Örgütsel yönetim modellerine karşı,
- Toplumsal sorunlara odaklı,
- Paydaşları ile arasındaki ilişki uzun dönemli çıkarlarını korumak olan,
- Karını en yüksek konuma getirmek yerine geliştiren,
- Örgütsel yönetim modelinin yaratılmasına ilham veren

bir kuram olduğunu belirtmiştir. Kurumsal kuram, örgütsel etkileşim ve uyumlanma örüntülerinden doğan farkları başka bir ifade ile kurumsallaşmış örgütsel biçimlerinin, süreçlerin, stratejilerin ve becerilerin oluşumunu araştırmayı amaçlamaktadır (Özen, 2007: 251-252).

1.3.8. Charles Perrow Göre Örgüt Analizi

1925 doğumlu Amerikalı sosyolog Charles Perrow organizasyon teorisyeni olarak kurumsallaşma kuramına katkıları 19.yüzyıl bürokrasisi ve 1960'lı yıllardaki radikal hareketler gibi başlıklar üzerinden gerçekleşmiştir. Çalışmaları arasında 1970'de Organizational Analysis A Sociological View, 1972'de The Radical Attack on Business ve Complex Organizations: A Critical Essay, 1984'te Normal Accidents: Living with High Risk Technologies, 1990'da The AIDS Disaster: The Failure of Organizations in New York and the Nations, 2002'de Organizing America, Wealth Power and the Origins of American Capitalism ve 2011'de The Next Catastrophe Reducing Our Vulnerabilities to Natural Industrial and Terrorist Disasters adlı başlıca eserleri sayılabilir, bunun yanı sıra pek çok çalışmasını makale olarak sunmuştur.

Perrow' un çalışmalarına göre Selznick eski kurumsal kuram örgüt analizine üç temel katkı sağlamaktadır (Perrow, 1986: 164-166).

- Örgütleri bütüncül olarak inceleyerek farklı koşullarda farklı örgüt türleri bulunabileceğini ortaya koymuştur.
- Örgütlerin kendi başına bir varlık olarak kabul edilebileceğini göstermiştir.
- Örgütsel yapı ve süreçlerin çevresel koşullara uyumlu olmasının önemli olduğunu ifade etmiştir.

Perrow, Selznick'in çalışmalarında örgütlerin bütünleşeceği toplumsal değerler arasında çatışmalar olduğu gerçeğini göz ardı etmesi, örgütlerin yarattıkları değerleri topluma empoze edebileceğini hesaba katmamakla eleştirmektedir (Perrow, 1986: 68).

1.3.9. Arthur L. Stinchcombe Organizasyon Dinamikleri

1933 doğumlu Amerikalı Stinchcombe sosyolog, politika ve organizasyonel davranış konusunda çalışmıştır. Eserleri arasında 1964'te *Rebellion in a High School*, 1967'de *Social Structures and Organizations*, 1968'de *Constructing Social Theories*, 1974'te *Creating Efficient Industrial Administrations*, 1978'de *Theoretical Methods in Social History*, 1980'de *Crime and Punishment*, 1983'te *Economic Sociology*, 1986'da *Stratification and Organizations*, 1990'da *Information and Organizations*, 1997'de *Roads From Past to Future*, 2001'de *When Formality Works* ve 2005'te *The Logic of Social Research* adlı kitapları bulunmaktadır.

Sınıf farklılıkları, yenilikler, kontrat düzenlemeleri, iş organizasyonları gibi geniş perspektiften baktığı bilgi akışı problemi ve belirsizlik gibi organizasyon fonksiyonları ve organizasyonların dinamikleri üzerinde çalışmıştır. Durkheim, Weber, Marx gibi çalışmaların mantık (logic) olarak farklı olarak ifade edilebilirliği konusunu ele almıştır (Stinchcombe, 1968: 1-8).

Stinchcombe'un 1965 yılındaki araştırmasında *“aynı alanda bulunan örgütlerin biçimlerinin kuruldukları zamandaki kaynaklar, bilgiler ve destekleyici yapılarla sınırlandırıldığını ve bu nedenle aynı zamanda kurulmuş örgütlerin o dönemin koşullarını yansıtacak biçimde birbirlerine benzer olacaklarını”* ileri sürmektedir (Özen, 2007: 252-253).

Kurum, “güçlü kişilerin sahip olduğu değerleri ve çıkarları içeren yapı” olarak tanımlanmıştır (Stinchcombe, 1968: 107) ve kurumsallaşma kavramı, güçlü olanların çıkarlarını destekleyen yapıları çeşitli mekanizmalarla kalıcı kılması durumudur (Özen, 2007: 252-253).

1.3.10. Berger ve Luckmann: Gerçeğin Sosyal Oluşumu ve Kurumsallaşma

1929 doğumlu Amerikan sosyolog ve teolog Peter Ludwig Berger bilgi ve din sosyoloji alanındaki çalışmaları, modernizasyon ve sosyoloji teorisine olan teorik katkıları ile çalışmalarına yön vermiştir. En tanınmış olan yayınları arasında 1966 yılında Thomas Luckmann ile birlikte hazırladıkları *The Social Construction of Reality* sayılabilir. Berger'in 1963'te yayınlanan *Invitation to Sociology* kitabı Uluslararası Sosyoloji Organizasyonu tarafından 20.yüzyılda sosyoloji alanında yazılmış en etkili 5.kitap olarak kabul edilmiştir. 1969'da *A Rumor of Angels: Modern Society and the Rediscovery of the Supernatural* ve 1967'de yazdığı *The Sacred Canopy: Elements of a Social Theory of Religion* eserleri mevcuttur.

1927-2016 yılları arasında yaşamış olan Alman Thomas Luckmann sosyolog olarak iletişim, bilgi, din, sosyoloji ve bilim felsefesi üzerinde çalışmaları mevcuttur. 1966'da Peter Berger'le birlikte yazdığı *The Social Construction of Reality* ve 1982'de Alfred Schütz ile birlikte hazırladığı *Structures of the Life World* adlı çalışmalarının yanı sıra 1967'de *Invisible Religion*, 1975'te *The Sociology of Language* ve 1983'te *Life-World and Social Realities* adlı kitapları mevcuttur.

Berger ve Luckmann, 1966 yılında yayınladıkları *The Social Construction of Reality* adlı çalışmalarında kurum tanımı, oluşumu, kurumsallaşma tanımı ve bu konu ile bağlantılı kavramların neler olduğuna ve tanımlarının ve bağlantılarının oluşumuna dair görüşleriyle kurumsallaşma kuramına katkıda bulunmuşlardır (Berger ve Luckmann, 1966: 1-16).

Berger ve Luckmann'nın söz konusu çalışmasına göre:

- Tüm canlıların aktiviteleri *alışkanlıkları* içerir.
- Bu alışkanlıklar bir *örüntü* oluşturur.
- Örüntü gelecekte daha az düşünüp daha kısa sürede karar verme ve aktiviteyi yapma rahatlığı verir.
- Bu rahatlık kararlılık getirir ve beraberinde yeni buluşlara yol verir.
- Bu alışkanlıklar *kurumsallaşmayı* başlatır.

- Alışkanlıkları fiiliyata dönüştürenler, *aktörler* tarafından alışkanlıklar müşterek olarak örnek alındığında kurumsallaşma gerçekleşir. Ancak kurumsallaşma söz konusu olması için aktörlerin kurumlara ait aktörler olması gerekir.

Her alışkanlığın oluşumunda bir *tarih* ve onun oluşumu ile ilgili kontrol mekanizması mevcuttur. *Kurumlar* alışkanlıkların bir ürünüdür. Anlık olarak oluşturulamazlar. Kurumsallaşma sosyal kontrol sistemi ile denetlenir. Kurumların bütününe toplum adını vermekteyiz.

Canlıların davranışlarının kurumsallaştığını söylemek için bu aktivitelerin sosyal kontrol altında olması gereklidir. Kurumlar önemli bir miktar insanın bir araya gelmesiyle oluşur.

- Kurumsallaşma en az iki insanın bir araya gelmesiyle oluşur.
- Bu iki insanın kurduğu alışkanlıklar bir üçüncü kişiye aktarıldığında alışkanlıkların adı *gelenek* olur.
- Üçüncü kişi geleneği olduğu gibi kabul etmek zorunda kalmıştır.
- Alışkanlıkların rutinelere dönüşmesini takiben iş bölümlemesi oluşmaya başlar.

Alışkanlıklar örnek alınan yaklaşımlara dönüştüğünde kurum *saydamlaşır*. Alışkanlıkları oluşturan iki kişi o kurum üzerinde *güç* sahibidir. Kurucular alışkanlıkları değiştirebilirler. Tarafsızlık (nesnellik) katılaşır. Kurallara dönüşür. Sosyal formatlar halini alır ve yeni nesillere aktarılır. Kurumun tarihi ve gelenekleri, nesnelliğin bir özelliği haline gelir.

Kurum tarihi ve nesnel değerleri ile insanın karşısına çıkar. İnsan kuruma göre harici kalmıştır. *Dışsaldır*. *Toplum canlıların bir ürünüdür* ve nesnel gerçekliğe sahiptir. *İnsan toplumun bir ürünüdür*. Gerçekler bir sonraki jenerasyona aktarılırken tarihi hafıza yerine gelenek olarak aktarılır.

- Kurumsallaşmayı yaygınlaştırmak için uygun kurallar gereklidir.
- Kurallar yeni jenerasyona *kurumsal emir* olarak aktarılır
- Kurumsallaşmanın gereklerinden *sapma* gerçekleşebilir.
- Kuralları oluşturma konusunda kurumda ne kadar yardımcı olduysa insanlar o oranda az sapma ile kurallara uyma gayreti içinde olur.

- Yönelimler, davranışlar kurumsallaştıkça diğerlerinin buna uydurulması o kadar kolay olmaktadır.

Birçok işlem benzer zamanda kurumsallaşma sürecinde olabilir.

Kurumda bulunan kişiler aralarında fonksiyonel veya mantıksal sosyal paylaşım olmasa bile kurumsallaşmanın içinde yer alabilirler. Kurumlar birleştirilmiştir. Bireyler farklılaştırılmış unsurlar içeren performanslarını kurumsallaştırmış olabilir (Berger ve Luckmann, 1968: 417-427).

- *Dil* kavramı geleneklerin ve kuralların paylaşımı kurumun mantığının aktarımı için gereklidir.
- *Bilginin* aktarımı için kullanılır. Bilinmezliğe rağmen, bilgi, gelecekte gerçekleşebilecek olayların bilinebilir hale gelmesinde önemli bir role sahiptir.
- Bilgi aynı zamanda iş bölümlemesinde kullanılır.
- Bilgi gelecek nesillere kurumsallaşmanın aktarılmasına yarar.

Berger ve Luckmann kurumsallaşmayı üç faza ayırmışlardır (Scott, 1995: 40).

Bunlar:

- Sosyal ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan ürün olarak toplumun üyeleri tarafından paylaşılan sembolik yapının kendisi (externalization),
- Bu ürünü ortaya çıkartan süreç (objectification),
- Bu sürecin içselleştirilmesi (internatization) dir.

1.3.11. Samuel Huntington ve Kurumsallaşma Düzeyi

1927-2008 yılları arasında yaşamış siyaset bilimci Samuel Huntington'un başlıca eserleri 1957'de *The Sole and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, 1961'de *The Common Defense: Strategic Programs in National Politics*, 1968'de *Değişen Toplumlarda Siyasi Düzen (Political Order in Changing Societies)*, 1981'de *American Politics: The Promise of Disharmony*, 1991'de *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, 1996'da *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* ve 2004'te *Who Are We? The Challenges to America's National Identity* olarak sayılabilir.

Selznick'in görüşlerinde yer alan elit tabaka eğilimi Huntington'da da görülmektedir. Huntington, Değişen Toplumlarda Siyasi Düzen adlı eserinde ekonomik ve sosyal gelişimlerin ülkeleri ve demokrasiyi istikrarlı duruma getirme yönündeki etkileri üzerine görüşlerini sunmuştur (Huntington, 1968: 6):

- Toplumlar modernleştikçe daha karmaşık hale geldiklerini ve daha düzensizleştiklerini ifade etmiştir.
- Toplumun modernleşmesindeki düzensizlik, politik ve kurumsal modernleşmeyle uyumlu olmadığına sonuçların şiddete dönüştüğünü iddia etmiştir.
- Huntington, ekonomik gelişmenin sosyal reformları takip etmesi gerektiği saptamıştır.

Sosyal anlaşmazlığın bulunmadığı toplumlarda politik kurumlar gereksiz olarak kabul edilir. Buna göre;

- En basit kurum örneği olarak ailede mecburiyetler vardır. Toplum direkttir. Dışarıdan karışan yoktur.
- Karmaşık toplumlarda mecburiyet kişiler ve ya gruplar arasında geçerli olan prensipler, *gelenek, mit, amaç veya davranış kodlamaları* ile ifade edilebilir.
- Bunun neticesinde *kurumsallaşma* ortaya çıkmaktadır.

Sosyal ve ekonomik değişim geleneksel politik otoriteye ve geleneksel politik kurumları etkilemektedir. Politik organizasyon ve kurumsallaşma oranı düşük olduğunda politik düzensizlik ve karmaşa oluşmaktadır.

Politik sistemlerdeki kurumsallaşma seviyesi bir organizasyonun

- Adapte olma özelliği,
- Karmaşıklığı,
- Özerkliği ve
- Uyumluluk ile ölçümlenebilir (Huntington, 1968: 12).

Adaptasyon özelliği organizasyonun yaşı ile ölçümlenebilir. Kronik yaş, nesil yaşı ve fonksiyonel yaş olarak üç farklı yöntem vardır.

- *Kronik yaşa* göre kuruluş tarihinin eskiliğine dayanarak ne kadar eski geçmişte kurulmuşsa organizasyon o kadar adapte olma özelliğine sahiptir, yani organizasyonun kurumlaşma düzeyinin yüksek olduğu

kabul edilir. Yeni kurulan işletmelerin çevresindeki değişime adapte olması daha zordur.

- *Nesil yaşı* organizasyonda görev alan liderlerin yöntemlerin aynısının bir sonraki lider tarafından da benzer şekilde uygulanması kurumun adaptasyonunu zorlayabilir. Lider değişiminin sorunsuz olması oranında organizasyondaki kurumsallaşma düzeyi yükselmiştir. Nesil yaş, kronolojik yaşın bir fonksiyonudur. Ancak liderler nesil yaşı değişmeden değişebilir.
- *Fonksiyonel yaş*, değişen fonksiyonların sayısıdır. Organizasyonunun faaliyetlerinin sayısı ve niteliklerinin çevreye uyum amacı ile değiştirilmesi ve sonlandırılması gerekebilir. Bir kurum tecrübe ettiği fonksiyonel değişimler kadar yüksek düzeyde kurumsallaşmış organizasyonlardır.

Huntington'a göre kurumsallaşma düzeyinin ölçümünde değerlendirmeye alınan diğer kavram *karmaşıklık*tır. Bir organizasyon ne kadar karmaşık yapıya sahipse o derece kurumsallaşma düzeyi yüksektir. Organizasyon fonksiyonel ve hiyerarşik düzende ayrılmış olabilir. Hiyerarşik düzenlemedeki kademeleriyle organizasyon üyelerinin bağlılığını sağlamak ve korumak o derece mümkündür. Benzer şekilde organizasyonun hedeflerinde çeşitliliğe bağlı organizasyonun fonksiyonun değişmesi kademe içerisindeki güç ve rollerin değişmesiyle sonuçlanabilir. Fonksiyonların sayısı ne kadar fazla olursa kurumsallaşma düzeyi o kadar yüksek olur ve organizasyonun gücü artar.

Kurumsallaşma düzeyini belirleyici diğer kavram *özerklik*tır. Sosyal baskılar ve organizasyon arasındaki ilişkiyle bağlantılıdır. Eğer organizasyon bir aile, sınıf veya aşiret tarafından oluşturuluyorsa özerklik yoktur ve kurumsallaşma olamaz.

Huntington tarafından öne sürülen kurumsallaşma düzeyini belirleyici dördüncü kavram olan uyumluluk, bulunduğu oranda organizasyonun kurumsallaşma düzeyi yüksektir. Ancak uyum içinde olmayan organizasyonlar özerk olabilir veya özerk olmayan organizasyonlarda uyum var olabilir. Her özerklik organizasyonun yapısındaki problemlerde işe yaramamakla beraber dış kaynaklı problemlerde koruma sağlar. Bir organizasyonun üyelerinin sayısındaki artışın hızı uyumu olumsuz etkiler.

1.4.YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

Kurumsallaşma teorisi ile ilgili yeni çalışmalar, 1970’li yıllardan sonra yeni kurumsal kuramı oluşturmuştur. Yeni kurumsallaşma teorisinde John Meyer ve Brian Rowan, Lynne Zucker, Paul DiMaggio ve Walter Powell, Richard Scott ve John Meyer’ in çalışmaları ile şekillenmiştir.

Temeli 1977 yılına dayanan Yeni Kurumsallaşma John Meyer’in *The Affets of Education as An Institution* başlıklı yazısı ve Brian Rowan ile birlikte hazırladığı *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* yazısı ile başlamıştır. Her iki çalışmada da yeni kurumsallaşmanın ana temaları oluşturulmuştur. Meyer yerel fenomenler üzerinde makro düzeydeki etkiler üzerinde durmuştur.

1983 yılında Richard Scott formal organizasyonlardaki kurumsallaşma prensiplerini netleştirerek geliştirmiş; 1985 yılında Lynne Zucker kültür, ritüel, seremoni, organizasyon yapısı ile ilgili katkıları ortaya koymuştur.

Kurumsallaşma üzerindeki görüşler sosyal ekonomik ve politik yönden gelişmelerle doludur. Ancak genel olarak “ne olduğuna” dair değil “ne olmadığına” dair fikir birliğine varılmış gözükmektedir (DiMaggio and Powell, 1991: 1). Bunun nedeni:

- Makro/mikro düzeylerde tanımlama yapmış olmaları;
- Normatif ve bilişsel yönleri ele almaları;
- Menfaat ve network kurgusu ve yayılımı üzerinde yoğunlaşmalarına dayanmaktadır.

Yeni Kurumsallaşma muhtelif alanlarda mevcuttur. *Yeni Kurumsal Ekonomi* bu alanlardan birisidir. Temelleri mikroekonomi teoriye dayanmaktadır. Bireyler faydalarını en üst düzeye çıkartmak isterken bilişsel limitler, eksik bilgi ve bunların yorumlanmasındaki zorluklarla karşılaşmaktadır. Sonucunda kurumlar ortaya çıkmaktadır. Bireylerin fırsatçı ve rasyonel davranma eğilimleri mevcuttur. Karşılıklı olarak değiş tokuşun maliyetlerinin azaltılmasına çalışılır. İşlemlerin belirsizlik ve sıklığı ekonomik kuruluşların oluşmasına yol açmaktadır. Kurumlar belirsizliği azaltmaktadır (North, 1990: 18-22).

Yeni Kurumsallaşmanın mevcut olduğu diğer alanlardan biri *politikadır*. Ulusal politik kurumların işleyişiyle ilgili olarak pozitif teori politik kararların

alınması ve politik yapının oluşması ile ilgilenirken; uluslararası ilişkilerin işleyişiyle ilgili olarak rejim teorisi uluslararası işbirliği oluşumunu ve işbirliğini oluşturan kurumlarla ilgilenmiştir. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası gibi kurumlar ve ortaya konulan kurallar, standartlar ve şubeleriyle ilgilenmiştir. Anlaşma ve kurum kelimeleri eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Meyer ve Rowan, 1991: 41). Ulusal politik aile karşılaştırıldığında uluslararası işbirliklerinin maliyeti çok ama sonuçları uzun vadeli iyileşme olarak elde edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 7).

Yeni kurumsallaşmanın ele alındığı bir başka alan *sosyolojidir*. Sosyoloji alanında geleneksel olarak kurumsallaşma tanımında, bazı sosyal ilişkilerin ve olayların zaten var olacağı önceden kabul edilmiştir, fenomenolojik işlemler ve ilişkiler bilişsel olarak anlamları incelenmektedir, mümkün olan olaylar incelendiği alan olarak ifade edilmiştir (Zucker, 1983: 2).

Sosyolojik alanda yeni kurumsallaşma aile, iş dünyası, okullar, işletmeler, devletler gibi geniş bir alanda inceleme yapmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 9). İncelemelerde hem kişiler hem de işletmedeki aktörler ele alınır; kurumlar, bireylerin menfaatleri veya işletme çıkarları üzerinden oluşumunu incelenir. Satranç oynarken kuralların bireylerin isteklerine göre değiştirilememesi örneği verilebilir (March ve Olsen, 1984: 741). Ancak kültürel ve tarihsel boyutları ile kişisel seçimlerin ve tercihleri şekillenmektedir.

1.4.1. John Meyer ve Brian Rowan Çalışmaları

1937 doğumlu Amerikan Brian Rowan sosyolog olarak organizasyon, okul yönetimi, eğitim kalitesinin geliştirilmesi ve ölçülmesi konularına yoğunlaştırmıştır. Organizasyonlar üzerindeki kurumsallaşma çalışmaları ile ilgili olarak John Meyer ile birlikte kaleme aldığı 1977’de Institutionalized Organizations ve 1978’de The Structure of Educational Organizations adlı çalışmaları mevcuttur. 1982’de C.Miskel ile birlikte Organizational Structure and Institutional Environment: The Case of Public Schools ve Instructional Management in Historical Perspective, 1999’da Institutional Theory and the Study of Educational Organizations, 2002’de The Ecology of School Improvement Notes on the School Improvement Industry in the

United States, 2005'te The New Institutionalism in Education Advancing Research and Policy adlı çalışmaları bulunmaktadır.

1935 doğumlu sosyolog Amerikan John Wilfred Meyer çalışmalarını eğitim, organizasyonlar, küresel ve uluslararası sosyoloji alanlarında yürütmüştür. Yeni kurumsal kuram çalışmaları ile küreselleşme, dünya toplumu ve dünya devlet yönetimi teorisine yön vermiştir. Kitapları arasında 1977'te The Effects of Education as An Institution ve aynı yıl Brian Rowan ile birlikte yazdığı Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, 1993'te David Strang ile Institutional Conditions for Diffusion, 2003'te Gili S. Drori, Francisco O. Ramirez ve Evan Schofer ile birlikte Science in the Modern World Polity: Institutionalization and Globalization ve aynı yıl Gili S. Drori ile Scientication: Making a World Safe for Organizing, 2010'da Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation ve World Society, Institutional Theories and the Actor adlı eserleri bulunmaktadır.

1977 yılında Meyer ve Rowan'ın ortaklaşa yaptıkları *The Effects of Education as an Institution* ve *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* adlı eserleri ile ortaya koydukları kavramlar ve düşünce yapısı *yeni kurumsallaşma* olarak adlandırılacak bir dönemi başlatmıştır. Eserlerinde;

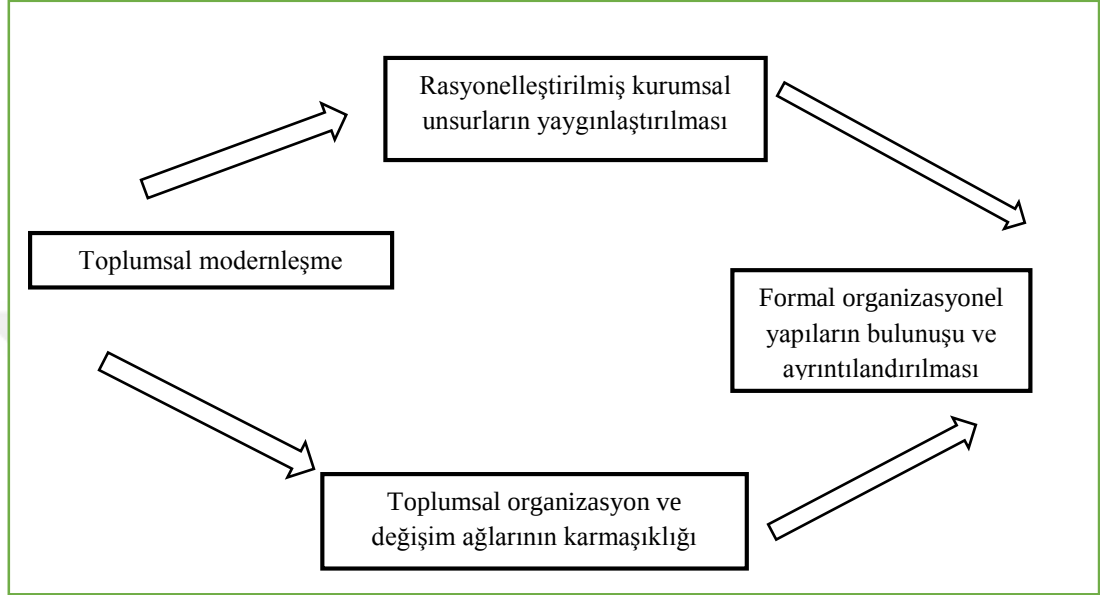
- Formal yapı, izomorfik yapı, kurumsallaşmış çevre,
- İnanışlar, rutinler, efsaneler, kurallar ve normlar,
- İç ve dış kimlik, dış sosyal çevreye uyum, rasyonel bürokrasi,
- Teknoloji,
- Liderlik,
- Verimlilik,
- Kurumsallaşmadan ayrılma

konuları ele alınmıştır.

Meyer ve Rowan'a göre organizasyonun formal yapısı ile günlük iş aktivitelerinde geçerli yapısı birbirinde tamamen farklıdır. Şekil 2'de formal yapının oluşumu aktarılmıştır. Buna göre *formal yapı* ofis, bölüm, pozisyon ve programları gösteren efektif olarak kontrol ve koordinasyon sağlayan teknik dizilim olarak görülmektedir. Bu görüş Weber'in bürokrasi ve merkezi yönetim düşüncesiyle paralellik göstermektedir. Formal yapı organizasyonlar büyümesi, iç ilişkilerin

karmaşılaşması ve rekabetçi avantajın önemli bir konu olarak ele alınmaya başlandığı gelişmeler olmuştur.

Şekil 2: Formal Organizasyon Yapısının Temeli Ve Oluşumu



Kaynak: Meyer ve Rowan, 1977: 346.

Bürokratik yaklaşıma göre standartlaşma ve kontrol etme en etkin ve rasyonel yöntemdir. Kuralları genele yayılması ve toplumda kabul edilen geleneksel aktiviteler değişme amacıyla olan politik merkezler için bürokrasi yaklaşımı uygundur.

Organizasyonların formal yapıya göre fonksiyonlarını yerine getirdiği düşünür. Koordinasyon, *rutinler, kurallar ve işlemler*den oluşur, tümü formal yapıyla uyduğu farz edilmekteydi. Ancak gerçekte formal yapı ile formal olmayan yapı arasında büyük farklılıklar olduğu görülmüştür. Formal yapının gerektirdiği kurallara uyulmadığı, kararların uygulanmadığı, uygulanırsa belirsizlik koşullarının ortaya çıktığı, değerlendirme ve inceleme sistemlerinin boşlukta kaldığı ve koordinasyonun sağlanamadığı gözlenmiştir. Rasyonel formal yapının kurulması gerekliliği Weber 'in düşüncesine göre *normların* rasyonelliğine dayanmaktadır. *Normlar* modern toplumun ve bireylerin genel değerleri olduğu düşünülmüş ve formalı yapı buna dayandırılmıştır. Ancak kurumsallaşmış sosyal yapının oluşturulmasında kurallar, anlayış ve anlamlandırmanın etkili olduğu görülmüş ve bürokrasi anlayışı bir kenara bırakılmıştır.

Rasyonel formal yapının oluşması iki nedenle gereklidir.

- Yerel ilişkiler ağı, koordinasyon ve kontrol aktiviteleri için gereklidir. Bu sayede organizasyon verimliliğini sağlar, rekabetçi üstünlük sağlar.
- Birbiriyle bağlantılı sosyal ilişkiler, toplumun bütünü, organizasyonda liderlik kurumsal bir yapıyı gerektirir.

Rasyonel yapı ile organizasyon *kimlik* edinir, stabilitesini sağlar ve kaynaklara ulaşır.

Modern toplumlarda rasyonel formal yapının elementleri sosyal gerçekleri yansıtmaktadır. Pek çok program, politika, pozisyonun oluşmasında kamuoyunun görüşü, eğitim sistemi ile oluşmuş bilgi, sosyal prestij, hukuk, mahkemeler tarafından alınmış kararlar ve yapılmış ihmal tanımlamalarının etkisi vardır. Formal yapıyı oluşturan bu elementler etkili kurumsal kuralların bileşimidir ve bu kurallar ilgili organizasyonların içinde oluşmuş olan inanışlardır.

İnanışlar kurumları oluşturmuş ve gelişmesine yol açmıştır. İnanışlar rasyonel organizasyonu yaratır. İnanışlar birçok meslek, program ve teknoloji gibi pek çok rasyonel mesleğin ortaya çıkma noktasında lisans vermek, sertifikalanma, eğitim gibi sosyal kurallara yansır. Bu meslekler rasyoneldir. Kişisel olmayan tekniklerin kontrolü için vardır. Bu meslekler öylesine kurumsallaşmıştır ki, yetki göçerimi sosyal bir beklenti ve yasal bir mecburiyet olduğu kadar etkinlik ölçümleri açısından da gerekli bulunmaktadır.

1977 yılında Meyer ve Rowan' ın ortaklaşa yaptıkları *The Effects of Education as an Institution* ve *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* adlı çalışmalarda ele alınmış kavramlardan bir diğeri formalleşmedir.

Formalleşmiş organizasyon programları toplum içinde kurumsallaşmıştır. Satış, üretim, reklam, muhasebe gibi iş bölümleri, mühendislik, edebiyat, tarih araştırmaları gibi üniversitelerde, ameliyathalar, ilaç, gibi hastanelerde fonksiyonların yerine gelmesinde formalleşmiş organizasyon programlarında kurumsallaşma görülmektedir. Her birisi organizasyonun ihtiyaçlarına göre şekillenmiştir.

Benzer şekilde *teknoloji* kurumsallaşmıştır. Üretim, muhasebe, insan kaynakları, bilgi işleme teknolojileri organizasyonun işlerini yerine getirilmesi için kullanılır. Etkinliklerinin yansırı kurumsallaşmış tekniklerin kullanımı ile modern,

uygun ve rasyonel bir organizasyon ile sorumluluk duygusu sergilenir ve ihmalkarlık ihtimali ortadan kalkar.

Meyer ve Rowan iki farklı noktayı karşılaştırmıştır.

- Kurumsallaşmış inanışlar rasyonel aktiviteleri yaratır. Bu aktiviteler *formal yapıyı* oluşturur. Rasyonel kurumsal inanışlar var olan aktivitelerden ortaya çıkar.
- Varolan organizasyonun formal yapısını geliştirmesiyle organizasyonun *izomorfik yapıya* ulaşması gerçek olur. Toplumun modernliğinin seviyesine bağlı olarak rasyonel kurumsal yapı genişler ve rasyonel kuruma yayılır.

Meyer ve Rowan'a göre modern toplumlarda *rasyonel bürokrasinin* gözlemlenebilir. Nedeni olarak;

- Toplamlar modernleştikçe ilişkiler ağı karmaşık hale gelir ve hedeflenen sonuçlara varmanın rasyonel yolu olarak inanışlardan ortaya çıkan formal yapılar, kurumsal kurallar olarak modern toplumlarda mevcuttur.
- Toplum ne kadar yoğun ve birbiriyle bağlantılı ise rasyonel kurumsal inanışlar sayıca artmaktadır. Hukuksal olarak zararı tazmin etme, evrensellik, uzmanlaşma gibi konular çok geneldir. Meslekler, organizasyonların programları ve organizasyonların tecrübeleri bu alana girer. Bazı inanışlar ise daha spesifik olarak bir işletmeyi, bir sektörü bir bölgeyi bağlayıcıdır.

Inanışlar organizasyonun tecrübeleri ve rasyonel olarak etkin olduklarına dair kimlik kazanmaları halinde yayılır. Yasal zorunluluktan ortaya çıkan yasal kimlik kazanmaları ayrı bir konudur. Amaçlar ve hedefler doğrultusunda kurumsal çevreye uyum söz konusudur. Güçlü organizasyonlar kendi yapılarını ve ilişkilerini öne çıkartabilirler.

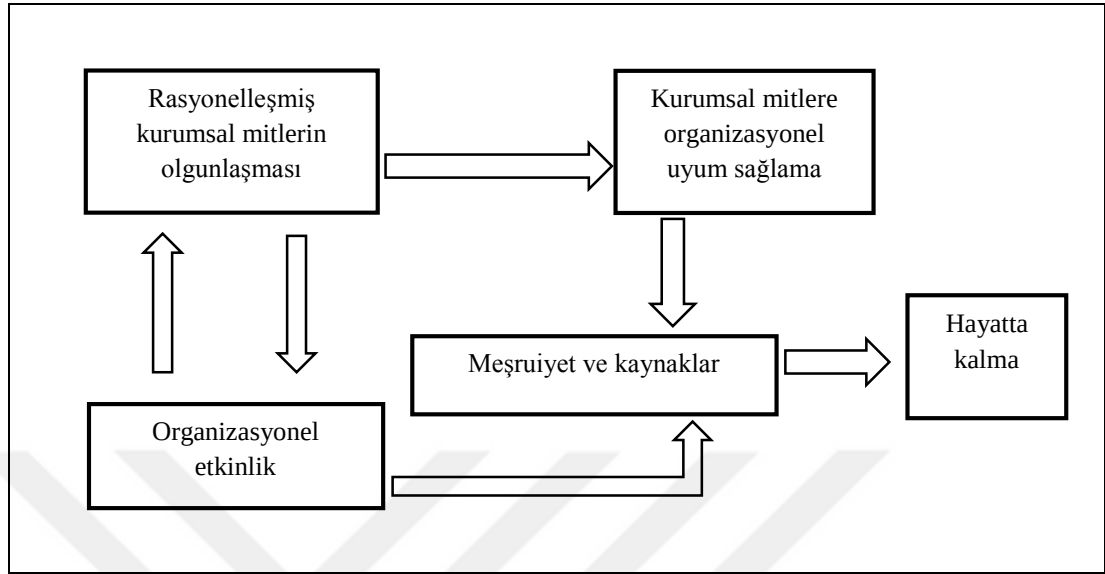
Kurumsal *izomorfizm* (eşbiçimlilik) organizasyonların başarı ve devamlılığı için önemlidir. İzomorfizm, formal yapının ifadelerinin diğer organizasyonlar ile benzerlik taşıması hatta aynı hale gelmesidir. İzomorfik anlayış ile bir mühendisin problemlere yaklaşımı veya bir sekreterin görevlerini nasıl yapacağı, bir salondaki dinleyici ve konuşmacının rollerinin neler olduğunu bilmesi gibidir. Personelin eşit

fırsatlar altında olduğu, herkesin kayırma olmadan aynı testlerden geçerek işe alınacağına dair inanışlar bunun bir parçasıdır. Yasal kimlik kazanma, çevre koruma, iş güvenliği programları, sigara içilmez levhaları ihmalkar olunmadığını ve yasal zorunluluklara uyulduğunun göstergesidir.

Organizasyonlar değerler üzerinden *dış sosyal çevreye uyum* sağlarlar. Nobel Ödülü gibi ödüllendirmeler bunun bir parçasıdır. Organizasyonda muhasebe departmanının ekonomik değerleri göstermesi, karlılık, verimlilik ve net değeri belirlemesi yönüyle önemlidir. Bu değerler organizasyonun *kimliğini* ortaya çıkartır. Yatırımlar, borçlar ve hatta bağışlar bu değerlere yansır.

Şekil 3’de gösterildiği gibi organizasyonel hayatta kalmayı rasyonelleşmiş mitlerin olgunlaşması ile kurumsal mitlere organizasyon olarak uyum sağlamanın oluşacağını belirtir. Organizasyonel etkinlikler ile bu uyum meşruiyet kazanılmasını sağlar. Meşruiyetle beraber kaynaklara ulaşılır ve organizasyonel devamlılık temin edilir.

Şekil 3: Organizasyonel Hayatta Kalma



Kaynak: Meyer ve Rowan, 1977: 353.

Organizasyonlarda iç ve dış değerlerin çevresel etkisi organizasyonun ilişkilerinin stabil olmasını sağlar. Stabil olmanın etkileriyle organizasyon, pazar koşullarını, teknik prosedürleri, performansı etkiler. Bazı organizasyonlar yüksek düzeyde stabilite arayışındadır. Daha geniş kurallara ve sınıflandırmalara tabi olurlar. Amaç üretim aktivitelerinde koordinasyon ve kontrolü sağlayarak başarı sağlamaktır. Üretim verimliliği dikkate alınmadığında organizasyonlar hassas kurumsal çevre içinde kimliklerini var etmek ve devamlılıklarını sağlamak için *izomorfik* olmayı başarmalıdır.

Meyer ve Rowan’a göre *liderlik* çevreyi anlamaya, değişimi algılamaya açık olmalıdır. Formal yapılarını oluştururken sosyal varlığını rasyonelliğe dayandıran organizasyonlar, kaynaklarını arttırır ve varlıklarını koruma kabiliyetlerini yükseltir ve varlıklarını korurlar.

Bir organizasyon başarısı kurumsal kurallara uyum/izomorfizme (eşbiçimlilik) bağlı ise iki problemiyle karşılaşacaktır. Bunlar,

- Teknik aktiviteler ve verimlilik talepleri, organizasyonun üretimle ilgili kurallarda karışıklık yaratmasıdır.

- Farklı çevrelerden gelen ve inanışlar yoluyla ortaya çıkan kuralların birbiriyle çelişmesidir. Bu durum *verimlilik*, sıkı koordinasyon ve kontrol problemleri getirebilir. Örneğin bir otobüs firması istenilen rotalarda hizmet vermelidir. Yolcusunun sayısı önemsizdir.

Profesyonel danışmanların organizasyona dahil edilmesi verimliliği arttırmayla ilgili bulunmayabilir ancak *iç ve dış kimlik* oluşturmada çok önemlidir.

Bir başka sorun çıkarabilecek alan kurumsallaşmış unsurlar üzerindeki etkidir. *Kurumsallaşmış çevre* sıklıkla genele yayılmıştır. Örneğin derslerde öğretilen konulara kimin karar verdiği sorulsa muhtelif devlet teşekküllerinden öğretmenlere kadar pek çok kişi kendilerinin karar verdiğini iddia edecektir.

Kurumsallaşmış organizasyonlarda günlük işler üzerinde verimlilik beklentisi kaygı büyük bir belirsizlik yaratır. Örgütler teknik faaliyetlerinin sonuçları, verimlilik ile kurumsal yapının sonuçları ile meşruiyet arasında seçim yapmak zorunda kalabilirler (Meyer ve Rowan, 1977: 356). Kısmi çözüm için kurallara uymayı ve teknik gereklilikleri takip etmeyi reddedebilirler; benimsedikleri kurumsallaşmış yapı ile iş gereklerinin çeliştiği konusunda sızlanabilirler veya teknik gereklere göre davranıp ileride kurumsal yapıları benimseyecekleri konusunda sözler verebilirler.

Kökten çözüm için *ayırma* veya güven yaratma yoluna gidebilirler. Ayırma (decoupling) kurumsallaşmış örgütlerin, biçimsel yapılarını günlük faaliyetlerden ayırmaları anlamına gelir. Örgütler meşruiyetlerini kanıtlamak için kurumsallaşmış yapıyı benimsediklerini gösterir. Günlük faaliyetlerini gerektiği gibi yürüterek verimlilikten taviz vermemiş olur. Bu yöntemin başarılı olması için: örgütlerin biçimsel yapılarını dışsal aktörlerin denetiminden uzak tutmaları işleri biçimsel olmayan tarzda yürütmeleri gereklidir. *Güven yaratma* için kurumsallaşmış örgütlerin teknik anlamdaki verimlilikleri ölçülmemesi, iyi niyetli oldukları ve ellerinden geleni yaptıkları izlenimi vermesi, içsel ve dışsal aktörlere kanıtlanması gereklidir (Meyer ve Rowan, 1977: 356-357).

Sanayi sonrası toplumlarında pek çok örgütün organizasyonel yapısının, kurumsal çevrelerdeki *efsanelere* uyumlu bir biçimde olduğunu ancak faaliyetlerin gerektirdiği şekilde olmadığı ifade edilmiştir. Meyer ve Rowan' ın çalışmasının sonuçlarına göre okulların *gevşek bağlanmış örgütler* olabileceği ve örgütsel yapının

daha toplumsal ve kültürel bir çevre kavramı ile açıklanmıştır (Meyer ve Scott, 1992: 8-10; Scott, 1992: 14).

Meyer ve Rowan’a göre örgütsel yapı, örgütün görev çevresindeki piyasa, teknoloji, büyüklük gibi koşullara ussal bir biçimde uyumu sonucunda oluştuğu yönündeki fikre karşı çıkmışlardır. Weber tarafından ortaya konulan biçimsel yapıların meşruiyeti dikkate alınmamaktadır (Özen, 2007: 254).

Kurumsallaşma çeşitli sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçekliklerin, toplumsal düşünce ve davranışların kural benzeri bir statü kazanması sürecidir (Meyer ve Rowan, 1977: 341).

Modern örgütlerdeki birçok pozisyon, politika, program ve süreç, toplumdaki önemli kesimlerin görüşleri, eğitim yoluyla meşrulaştırılan bilgiler, kamuoyu ve yasalar tarafından pekiştirilir. Biçimsel yapının unsurları, örgütler için bağlayıcı olan ve ussallaştırılmış efsane işlevi gören güçlü kurumsal kuralların dışı vuran göstergeleridir (Meyer ve Rowan, 1977: 343-348).

Efsaneler, modern yaşamda amaçlara ussal bir biçimde ulaşmanın, kişilerden ve örgütlerden bağımsız, meşru ve uygun olduğu düşünülen, bu anlamda genel kabul görmüş, kanıksanmış, kısacası kurumsallaşmış yöntemlerdir (Meyer ve Rowan, 1977: 343-348). Efsanelere örnek olarak meslekler, pazarlama, üretim, muhasebe gibi örgütsel işlevler ve kitle üretimi, personel seçme, veri işleme gibi iş yapma yöntemleri sayılabilir.

Efsanelerin kaynakları “örgütler arası yoğun ve karmaşık ilişkilerden doğan etkileşimler, ulus-devlet oluşumuyla birlikte yasal-ussal bir düzenin kurulma gerekliliği ve güçlü örgütlerin kendi çıkarlarına uygun yapılarını topluma kurumsal kurallar olarak kabul ettirmeleri” olarak ifade edilmiştir. Örgütler, meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşma ve hayatta kalma şansını artırmak için bulundukları bağlamda efsane işlevi gören bu ussallaştırılmış kurumsal kurallara uymak zorundadırlar (Meyer ve Rowan, 1977: 348-349).

Örgütler çevrelerindeki kurumları benimseyerek onlarla eşbiçimli hale gelirler. Koşul bağımlılık ve popülasyon ekolojisi kuramının vurguladığı çevreyle teknik ve mübadele bağımlılığından doğan eşbiçimlilik ve kurumsal çevreyle olan eşbiçimlilik olarak iki tür çevresel eşbiçimlilik mevcuttur (Meyer ve Rowan, 1977: 346).

1.4.2. Lynne G.Zucker'in Kurumsallaşma Teorisine Katkıları

Meyer' in öğrencisi olan Lynne Zucker tek bir örgütsel davranış örüntüsüne uymanın veya onu benimsemenin altındaki sürecin bilişsel doğasına ve mantığına odaklanmıştır (Scott, 1987: 496-497). Örgüt düzeyindeki yeni kültürel unsurlara ilişkin anlamların üretilmesi sürecini incelemiştir (Zucker, 1987: 444).

Kurumsallaşma hem bir süreç hem bir nitelik olduğunu ifade etmiştir (Scott, 1987: 498). Zucker'a göre kurumsallaşma:

- Sosyal olarak tanımlanmış gerçekliği bireysel aktörlerin aktarma sürecidir.
- Bu sürecin herhangi bir noktasında sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış yanı olarak tarif edilir.
- Hem süreç hem de sosyal gerçekliktir.

Zucker, organizasyonların devletin etkisiyle veya organizasyonun kendisinden kaynaklanan etkilerle şekillendiğini belirtmektedir. Meşrulaşmış özellikleri dikkate almak kurumsal çevreye uyumu yani izomorfizmi yaratır, bu da kurumun varlığını sürdürme olasılığını arttırır. Kurumsallaşmayı “kurala benzeyen eylemlerin organize olmuş dizini ile ortaya çıkan, sosyal gerçeklik ve belli bir eylemci veya olaya bağlı kalmaksızın formal yapının içinde olmak” olarak tanımlanmıştır (Zucker, 1987: 443).

Zucker, kültürel kalıcılığın ve sürekliliğin Berger ve Luckmann'ın etnometodolojik yaklaşımına dayanarak kurumsallaşma ile açıklanabileceğini ve içselleştirilmesi ile bağlantılı olmayacağını ileri sürmüştür (Özen, 2007: 258-259).

Zucker, kurumsallaşma ile ilgili olarak motif, güç, kaynak ve sonuçlar olarak dört farklı prensibi dikkate almıştır: Bu prensipler iki farklı görüşe göre ele alınabilir. Buna göre;

- *Kurum Olarak Çevre*: Basit sürecin yeniden üretim (röprodüksiyon) olduğunu kabul eder.
- *Kurum Olarak Organizasyon*: Ana sürecin yeni kültürel özellikler yaratmak (jenerasyon) olarak kabul eder.

Kurum olarak çevre ele alındığında *güç* rasyonel seçimlerden gelmektedir. Çevre gücünü devletten almaktadır. Kurumsal unsurlar organizasyonun dışından gelmektedir. Organizasyonu değişime zorlamaktadır. Organizasyon bir demir kafes

olarak görülmektedir. Dış kaynaklı kurumsal etkilerle karşılaştığında kendi teknik aktivitelerini verimliliği azaltarak korumaktadır. Sosyal etkiler *mitleşmiştir*. Performansı olumsuz olarak etkiler ancak teknik etkiler gerçektir ve rasyoneldir. Kurumsallaşmış organizasyonlar meşru fonksiyonlarını yerine getirir. Fakat pazara yönelik manevraları olan organizasyonlar kadar iyi olamazlar. Organizasyonun basit hedefleri yönünü değiştirmiştir. Bununla ilgili olarak aşağıda verilen üç farklı prensip söz konusudur:

- Kurumsal süreçler rasyonellik üzerine kurulmuştur: Devleti güçlendirir.
- Kurumlar devletiyle sıkı ilişki içindedir: Devlet organizasyonun dışında kalmaktadır.
- Kurumsallaşma süreç bağlantılı verimsizlik yaratmaktadır: İç yapıyla organizasyonun bağlantısını kesmektedir.

Zucker, 1977 yılında gerçekleştirdiği deneylere bağlı olarak bir eylemin kültürel boyutunu araştırmış ve bir eylemin *kurumsallaşma ölçütünü*,

- “Eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (*nesnellik*) “veya
- “Dışsal gerçekliğin bir parçası olarak algılanacak kadar özneler arası tanımlanmış olması (*dışsallık*) “olarak ifade etmiştir.

Kurumsallaşmanın nesnellik hem de dışsallık koşulları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bir edim ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmış ise o kadar kurumsallaşmıştır. Kurumsallaşma varsa dışsal denetime gerek yoktur (Zucker, 1977: 728). Buna göre: gelenekler nesnel ve dışsal ise kurumsallaşmış, bireye özgü kalmış olması halinde ise kurumsallaşmamıştır.

Yine aynı çalışmasında Zucker *kurumsallaşma derecesi* kavramını,

- Eylemin gerçekleştiği ortama,
- Aktörün konumuna ve
- Rolüne bağlı olduğu ifade edilmiştir.

Zucker’a göre örgüt gibi yapılandırılmış ortamlar aktörlerin kendilerinden kişisel değil biçimsel davranış beklenildiğine dair varsayımları olduğu için davranışlar daha yüksek düzeyde kurumsallaşmıştır. Belirli bir görevde bulunan aktörlerin davranışları daha kurumsallaşmıştır. Kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılık

kendiliğinden gerçekleşmektedir. Sosyal gerçekliğin kurumsallaşma derecesi arttıkça, onu değiştirmek daha yüksek bir dirençle karşılaşması söz konusudur (Zucker, 1977: 728-730).

Kurum olarak organizasyon ele alındığında kurumsal nitelikler organizasyona işlenmiştir veya organizasyon diğerlerine benzemektedir.

Cezalandırma, organizasyonun cazip alternatiflere yönelimini yaratır ve kurumsallaşmadan vazgeçilmesine sebep olur.

Formal olmayan sosyal koordinasyon yapıları ile karşılaştırıldığında rutinler ve roller iyi bir formalleşmeden geçtiğinde kurumsallaşması ve yerini koruması daha kolaydır. Dolayısıyla yeni eylemlerin kurumsallaşmasının kaynağı, organizasyonların kendisidir.

Hali hazırda kurumsallaşmış nitelikler, diğer nitelikleri etkiler. Üniversitelerde yeni departmanların kurulması, örneğin, yeni yapılandırma gerektirir, yeni bilgi uzmanlık olarak tanımlanır ve yeni kategorizasyon ile bireylerin yeniden yerleştirilmesini gerektirir. Kurumsal nitelikler yeni gelenlere daha kolay aktarılır.

- Yeni gelenler *değişime* karşı koyar ve uzun süre bu kurumsal nitelikleri korurlar.
- *Stabilite* ile verimlilik artar. Hedeflere yönelen organizasyon rutinini bulur.
- Eğer stabilite verimliliği sağlayan yolların göz ardı edilmesiyle sonuçlanırsa yeniden *verimlilik* azalır (Zucker, 1987: 443-464).

Zucker 'ın kurumsallaşma için üç *tanım* oluşturmuştur. Bunlar:

- Küçük gruplar veya organizasyon seviyesindeki süreçlerden ortaya çıkan *kurumsal nitelikler*,
- Formalleşen organizasyon yapısı ve yeni kurumsallaşma kaynağı olan ve kurumsallaşmayı yüksek düzeylere taşıyan *süreçler*,
- Stabilitayı arttıran ve verimliliği azalması halinde alternatifler göz ardı edildiği sınıra kadar olan organizasyon performans ile oluşan *rutinler* tanımında ele alınmıştır.

Kurumsallaşmanın göstergeleri ile ilgili olarak Zucker, iki problemden bahsetmektedir. Buna göre;

- Karşılaştırmalı bir yaklaşım gerektiren, küresel ve bu nedenle organizasyonlar arasında kurumsallaşma göstergelerinin var olmasıdır.
- Güç veya otoritenin organizasyonun ihtiyacı olan kaynakların yönetilmesi ile bağlantılı olması nedeniyle başka teorilerle karışmasıdır.

Kurumsallaşmanın göstergeleri, *daha geniş kurumsal çevre, diğer organizasyonlar ve içsel organizasyon yapısı* olarak üç farklı kavram olarak ele alınmıştır. *Kurumsal çevre* iki farklı şekilde tanımlanmıştır.

- Kurumsal çevre organizasyondaki pozisyon, politika, program ve prosedürler güçlü kurumsal kuralların geçerli olduğu yüksek derecede rasyonelize olmuş mitlerin ifadesidir. Buna göre kurallar organizasyonun dışında çok daha hiyerarşik düzende, üst düzey veya devlet bazında oluştuğunda, organizasyonlar kurumsal bilgi için pasif bir dinleyici rolüne geçerler. Kurumsal çevre organizasyonu çevreleyen ve oluşturan sosyal davranışlar ve ilişkileriyle ortaya çıkan ağlar olarak ifade edilemez.
- Ayrıca kurumsal çevre tanımı kurumsal yaşantının içinde yer aldığı ilişkilerin yoğun olduğu, bilginin değiş tokuş edildiği ve üyelerin tanımlanabildiği *organizasyonel alan* olarak tanımlanabilir. Hiyerarşik düzen burada da geçerlidir. Bu tanımlama ekolojik teoriyle kurumsal teori arasında karışıklık yaratmaktadır (Zucker, 1987: 443-464).

Organizasyonlarda değerler herkes tarafından paylaşılmadığında hedefler tutturulamaz. Tutturulamayan hedefler su, hava kirliliği gibi konular olduğunda farklı hedeflere geçiş negatif etki yaratmaktadır. Kurumsal çevreleri dahilinde organizasyonlar aktivitelerini şekillendirir veya kontrol ederken meşrulaşmak isterler böylece uzun vadede “varolma garantisi” yaratırlar. Kamusal organizasyon veya kamu ile yakın bağları olan özel sektör organizasyonlar hükümet politikaları ile talep edilen yeniliklere ve kurallara gönüllü olarak uyarlar. Bazı işletmeler kamusal organizasyonlara göre daha fazla güç sahibidir. İşletme sahipleri yeni bir yatırım veya ürünle ilgili geçiş dönemlerinde diğer işçileri veya toplumun üyelerini içsel karar mekanizmalarından uzak tutmayı tercih ederler. Organizasyonlar kurumsal çevrede fonksiyonlarını yerine getirmek, yapılarını güçlendirmek ve bulundukları sektöre

uygun üretim süreçlerini gerçekleştirmek için muhtelif personel barındırmak zorundadır.

- *Kurumsal çevre* merkezi karar mekanizması ile çevrelenmiş hiyerarşik yapıdır. Merkezi fonlama yapı üzerindeki meşruluğu artırır.
- *Kurumsallaşmış alan* değişimin yönünü ve türünü etkiler. Kurumlar değerleriyle oluşturulmuştur. Yapılması gereken işin teknik boyutlarının dışında kalırlar. Hedeflerin şaşması ve etkin bir performansın olmamasına neden olabilir. İçsel ve dışsal etkiler yapılacak iş ile kurumsal unsurlar arasında ters bir etkileşimin varlığını gösterir.

Zucker'a göre *kaynak olarak diğer organizasyonlar* ele alındığında devletten uzaklaşılır. Yeniliklerin adaptasyonu ile ilgili olarak kurumsallaşma bağlantısı hakkında iki farklı unsur mevcuttur. Bunlar;

- Yenilik, organizasyonun itibari arasındaki ilişki olduğunda: Eğer yenilik itibari etkileyecekse bu etki itibarı arttıracak, organizasyonun varlığını garantiye almaya yardımcı olacaksa kabul edilmesi kolaydır.
- Yenilik, meşruiyetle ilgili olduğunda: İhtiyaç duyulan bir değişimi yaratacaksa olumlu karşılanırken, değişiklik eğer personel azaltılmasına sebep olacak bir teknolojik yenilik ise problem çıkabilir. Ancak işletmenin kredi alırken banka değiştirmesi türünde bir yenilik ise sorun çıkmayacaktır.

Kaynak olarak organizasyonun kendi içsel yapısının ele alınmasında kurumsallaşma unsurları hedefteki organizasyonun dışındadır. Kurumsallaşma unsurları bireyden bağımsızdır, bazen bireyin menfaatlerine uygun değildir. Buna göre yeni sosyal düzen yaratılması bazen problem olarak ele alınabilir.

Kurumsallaşma dışsal etkenlerin özellikle,

- Devletin etkisiyle gerçekleşiyorsa;
- Bireysel seçim yapma mecburiyet karşısında sosyal gerçekler ve kurallara aykırı durumlarda çözüm önerileri verilmiyorsa;
- Varolan sosyal ilişkiler davranışlar üzerinde fazla etkisi olmadığından dolayı kurumsal çevreyle organizasyonun içindeki sosyal ortam arasında karmaşa yaratıyorsa

birey tarafından destek görebilir.

Bireyin rolü eğer sosyal düzen yaratan türde ise *kurumsal girişimci* olarak ifade edilebilir. Bireyler eylemlerin sosyal ilişkiler içerisindeki önemi büyüktür, sosyal düzenin değişiminde ve bağlantılı kuralların değiştirilmesinde önemlidir. Diğer taraftan meslekler sosyal mobilitayı ölçmek için kullanılmaktadır. Mesleklerinde titr ile kategorize edilmeleri aynı bağlamdadır. Bazen işin yapılmasında tekrar edilen performans rutine dönüşür. Bu rutin daha iyi teknikler bulunduğu değiştirilmelidir. *Rutinler* kurumsallaşmanın göstergeleridir. Bu rutinlerin oluşturulması ve korunması yöneticilerin görevlerindendir (Zucker, 1987: 443-464).

1.4.3. Richard W.Scott Kurumsallaşmanın Üçlü Dayanak Modeli

1936 doğumlu Amerikalı sosyolog Richard Scott organizasyon ve kurumsallaşmış çevresi ile ilgili çalışmalarına odaklanırken bu konu ile ilgili 20 kitap yazmış ve/veya editörlüğünü yapmış ve 250’den fazla makale ve kitap bölümü kaleme almıştır. Kitapları arasında en etkili olanları 1962’de Peter M. Blau ile *Formal Organizations: A Comparative Approach*, 1981’de Gerald F. Davis ile *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, ve 1995’te *Institutions and Organizations* olarak gösterilir (URL, 2).

1987’de *Adolescence of Institutional Theory* adlı makalesinde ve daha sonra 1995’te yazdığı *Institutions and Organizations* adlı kitabında 1880’lerden başlayıp 20. yüzyıl ortalarına kadar gelen sürede ortaya konmuş olan kurumsallaşma teorisinin oluşum sürecindeki fikirler ve çalışmalar üzerinden bilgi vermiştir (Scott, 1987: 493-511; 1995: 1-3). 2008’de yazmış olduğu *Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory* adlı makalesinde ise 20. yüzyıl sonlarına doğru başlayan yeni kurumsallaşma teorisi ile ilgili tarihsel gelişimi paylaşmıştır.

Scott, kurumsallaşma yaklaşımlarında en büyük etkinin Selznick, Zucker, Meyer ve Rowan, DiMaggio ve Powell ve Friedland ve Alford tarafından ortaya konduğunu belirtmiştir. Söz konusu araştırmacıların kurumsallaşma yaklaşımı, kurumsallaşma şekli ve işletmelerin amaçlarına dair görüşleri Tablo 3’de sunulmuştur (Scott, 1987, 493-511)

Tablo 3: Scott’a Göre Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma yaklaşım	Kurumsallaşma şekli	İşletme amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlam aracı	Değer oluşturmak	İstikrar legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uyum ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyumluluk meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluş	Meşruiyet kaynakları arttırma yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilişsel ve normatif baskıları etkileri	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Apaydın, 2007: 10.

Scott, kurumsallaşma konusunu hem Avrupa hem de Amerika’da siyaset bilimi üzerinden ele almıştır. Çalışmasına göre formal yapı ve yasalar önce gerçekleşmiş, devlet kurumları, yasaların çıkması, kabine, parlamento, mahkemeler ve bürokrasi konusu ardından kurallar, haklar ve prosedürler ele alınmıştır. Devlet kurumları evrimsel gelişimlerine göre sıralanmış ve kurumlar “tamamlanmış” ürünler olarak görülmüştür. Çalışmalarında tarihsel oluşumlara yoğunlaşarak felsefe ve empirikten uzak durmuştur. Test edilebilir açıklamalar yerine normatif prensipler oluşturulmasına yoğunlaşmıştır. Aynı çalışmasında Scott gelişmelerin “yeni kurumsallaşma” adı verilen görüşlere nasıl dönüştüğünü açıklamaktadır (Scott, 1995: 1-45).

Scott, sosyal davranışa istikrar ve anlam veren bilişsel, kuralcı ve düzenleyici yapılar ve faaliyetlerden meydana gelen kurumları ayrıntılı tanımlamıştır. Düzenleyici, kuralcı, bilişsel yapılar ve faaliyetleri, çeşitli modern kuramcılarının analiz merkezi olarak vurguladığı, kurumların üç dayanağı olarak teşhis eder. Kurumların organizasyonlarda çeşitli seviyelerde işleyen, üç taşıyıcı yapı veya dayanak olarak ifade edilen kültür, yapı ve rutinlerle ilişkili olduğunu; sosyal davranışı şekillendiren ve sosyal davranış yoluyla aşınan düzenleyici süreçler olarak ayırt eder.

Düzenleyici dayanak, davranışı mecbur eden veya düzenleyen kurumların durumlarını vurgular. Ayrıca,

- Kural-koyma, gözetim ve yaptırım faaliyetleri (ödüllerin ve cezaların manipülasyonunu içeren) gibi organizasyondaki açık düzenleyici süreçlere vurgu yapılır.
- Bu süreçler, özellikle aktörlere tahsis edilmiş biçimsel mekanizmalara yapmacık davranma ve aforoz etme gibi biçimsel olmayan mekanizmalar sayesinde işleyebilirler.
- Kuralcı dayanak, üye davranışının karşılaştırılması ve değerlendirilmesine karşı, tercih edilen veya arzu edilebilir standartlar kuran örgütsel değerlere ve normlara önem verir.
- Normlar, işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirtir ve değişimi gerçekleştirmek için meşru yollar tanımlar.

Scott'a göre örgütlerin çevreyle olan etkileşimleri 1960'ların sonundan günümüze kadar devam eden bir şekilde örgüt kuramındaki temel konulardan birini oluşturmaktadır, çevreyle ilgili olgular üzerinde çalışırken, çevreyi “örgüt dışındaki diğer her şey” olarak ele almak faydalı bir yaklaşım olarak görülemez (Scott, 1995: 123). Bu yüzden çevrenin örgütleri nasıl sarmaladığına dair açıklamalar ve onunla ilişkili unsurların nasıl tanımlanıp değerlendirildiği önem kazanmaktadır.

Scott (1995), yaptığı sınıflamada temel olarak örgüt kuramlarını

- *Kapalı ve açık sistem modeller* olarak gruplandırmış ve
- *Rasyonel ve doğal* olmak üzere iki alt grupta ele almıştır.

Scott 'in sınıflandırmasına göre kurumsal kuram açık sistem doğal modellerdendir ve analiz çevresel düzeyde yapılmaktadır

Kurumsallaşma üç ana temaya sahiptir (Scott, 1995: 51-57):

- Kurallar sistemi,
- Örnek yaratan –normatif sistem ve
- Bilişsel-kültürel sistem

Kurumsal Çevre olarak Kurumsal Dayanaklar ve Taşıyıcılar Modelinde kavramsal sistem içerisinde, kurumların tanımını yaparken ortaya koymuş olduğu değişik kurumlar arasındaki farklılıkların belirlenmesi; kurumları, kavrayıcı, normatif ve düzenleyici yapılardan ve faaliyetlerden oluşan bir yapı içerisinde ele almakla gerçekleşmiştir.

Tablo 4’de gösterildiği gibi Scott, kurumsal teorinin değişken halde olan vurgularını üç “dayanak (pillars)” ile ifade etmiştir (Scott, 2014: 59) :

Düzenleyici Dayanaklar, belirgin ve biçimsel baskılarla, örgütler ve davranışları üzerindeki etkileri, konulan ceza ve ödüllerle desteklemekle ele alır. Bunun en belirgin örneği hükümet düzenlemeleridir.

Normatif Dayanaklar, toplumsal zorunluluklar ve beklentiler dikkate alınarak, örgütleri başarıya götürecek uygun yöntemin kurulması doğrultusunda örgütleri ve davranışlarını etkilemektedir.

Kavramsal Dayanaklar ise, örgütler ve davranışlarını, ortak paydaşlar doğrultusunda varsayımları ve önermeleri olmuş gibi kabul ederek biçimlendirmektedir. Kurumsal modellerin “taşıyıcıları” olarak da, kültürel ve toplumsal yapılar ve şartların gerektirdiği alışılmış iş ve hareket yöntemleri ifade edilmiştir. Tüm bu kurumsal baskıların, örgütlerin faaliyetlerinin dengeli gerçekleşmesi ve faaliyet işlemlerinin standartlaşması yönünde katkı sağlayacağına vurgu yapılmıştır.

Scott’a göre kurumsal kuram sosyal yapının derin ve esnek boyutlarına dikkat çekerek şablonlar, kurallar, normlar ve rutinlerin oluşturduğu yapılar yoluyla devam eden ve sosyal davranışa rehberlik eden süreçlere odaklanmaktadır. Temel olarak kurumsal kuramla yapılan bir analizde bu unsurların zaman ve yer bağlamında nasıl yarabildiği, yayıldığı, benimsendiği, benimsetildiği ve nasıl düşüşe geçip kullanılmaz hale geldiği araştırılmaktadır. Kurumsal kuram durağanlık ve sosyal yaşamda düzeni konu ediyor görünse de, sosyal yapılar içinde yalnızca uzlaşma ve uyum sağlamaya değil, aynı zamanda çatışma ve değişime de odaklanmaktadır (Scott, 2004: 2).

Tablo 4: Üç Dayanak Modeli

Ayırt edici ölçüler	Düzenleyici Dayanaklar	Normatif Dayanaklar	Kavramsal Dayanaklar
Kabul nedeni	Çıkar	Toplumsal zorunluluklar	Kavramsal
Teknik	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi
İşlev	Aracı olma	Kendine mal edilebilirlik	Onaylanmış olma
Göstergeler	Kurallar, kanunlar, zorlayıcı tedbirler	Yazılı doğrulama, akreditasyon	Yaygınlık, izomorfizm
Meşruiyetin temeli	Yasal yaptırımlar	Etik yönetim	Kültürel destekleyiciler, kavramsal doğrular
Kültürel	Kurallar, kanunlar, zorlayıcı tedbirler	Yazılı doğrulama, akreditasyon	Yaygınlık, izomorfizm
Sosyal yapılar	Hükümet istemleri, güç sistemleri	Rejimler, otorite sistemi	Kültürel izomorfizm
Alışılmış iş yöntemleri	Protokoller, standart işlemler	Yerleşmiş kurallara uygunluk, görev performansı	Performans programları, notlar

Kaynak: Scott, 2016: 223.

Yine Scott'a göre kurumsallaşmanın derecesi ile teknik çevrenin gelişim derecesi birbiri ile bağlantılıdır. Çevrenin teknik gelişiminin derecesi ile kurumsallaşmanın düzeyi belirlenebilmektedir. Örneğin Tablo 5'de gösterildiği gibi yüksek derecede gelişmiş teknik çevre ve yüksek düzeyde kurumsallaşmış işletmeler savunma sanayisinde mevcut bulunmaktadır (Hatch, 1996: 88).

Tablo 5: Kurumsallaşma Düzeyi ve Teknik Çevre Gelişmişlik Düzeyi Karşılaştırması

		Kurumsallaşma düzeyi	
		Düşük	Yüksek
Çevrenin Teknik Gelişmişliği	Düşük	Perakende Satış mağazaları	Bankacılık
	Yüksek	Biyoteknoloji	Savunma Endüstrisi

Kaynak: Hatch, 1996: 88.

Scott, kurumsallık teorisinin, sosyal yapılara, daha derinlemesine ve esnek bakış açısıyla yaklaşabilme yönünde katkıda bulunduğunu vurgulamıştır. Şemalara, kurallara, normlara ve alışılmış hareket yöntemlerinin olduğu belirli bir sürece dikkat çekmiştir. Belirtilen unsurların var olduğu süreç içerisinde, bu unsurların nasıl yaratılacağı, yayılacağı, zamana ve mekana göre nasıl adapte edileceği kurumsal teori araştırmalarının konusunu oluşturmuştur. Scott, çalışma grupları üzerinde organizasyonlardaki durumsal etkilere açıklama getirecek verileri sağlayan görüşündedir. Temel prensip olarak, çalışanlar ile bürokratik kurallar ve hiyerarşik mesafe arasındaki oluşabilecek gerginliğin azaltılmasına da odaklanmıştır (Scott, 2008: 427-429).

1.4.4. Meyer ve Scott Kurumsallaşma ve Çevre Kavramı

John Meyer ve Richard Scott 1970- 1994 yılları arasında 26 çalışmayı beraber yürütmüşlerdir (URL, 3).

Meyer ve Scott, 1977’de Meyer ve Rowan tarafından yapılan çalışmayı geliştirmek üzere ortaklaşa çalışmıştır. Konu kurumsallaşmış geniş ve uzak çevre görüşü farklı bir ifade ile teknik çevre kurumsal çevre üzerinedir (Özen, 2007: 262-263).

Meyer ve Scott’a göre kurumsal kavramlar karakteristik özelliklerini organizasyonlardan almış olup yaşanan problemler organizasyonların çevreleriyle bağlantılıdır. Çalışmada 23 araştırma sorusu kurulmuş ve dört karakteristik özellik dikkate alınmıştır. Bunlar:

- Kurallar ve gerekliliklerden oluşan teknik, ulusal bölgesel ve yerel olmak üzere sektör seviyeleri,
- Karar mekanizmaları,
- Ekonomik yönü ve
- Kontrol yönü

olarak gruplandırılabilir (Meyer ve Scott, 1983: 36-80).

Scott ve Meyer’e göre çevreler birbirini dışlamaz ve aralarında negatif bir ilişki olmakla birlikte hem teknik hem de kurumsal unsurlar taşıyan çevreler olabilir. Kurumsal kurallar teknik gereklilikleri zaman zaman içerdiği teknik prosedürler

zaman zaman kurumsallaştığı için teknik-kurumsal ayrımını görgül olarak saptamak güçtür (Meyer ve Scott, 1983: 36-80). Tanımları:

- *Teknik çevre*: etkili ve verimli olarak üretim sistemlerin kontrol edildiği ve bu nedenle örgütlerin ödüllendirildiği çevre;
- *Kurumsal çevre*: kurumsallaşmış kural ve inançlara uyulduğu zaman örgütlerin ödüllendirildiği çevre

olarak yapılmıştır.

Örgütsel Çevreler: Törensellik ve Ussallık adlı kitapta Meyer ve Scott’a göre geniş kurumsal çevre hangi örgütsel formların meşru olduğunu tayin eder. Buna göre piyasa kontrolünün sınırlı olduğu toplumsal sektörlerdeki örgütler kaynak ve meşruiyet elde etmek için örgütsel biçimlere benzeşir veya toplumsal sektörler nitelikleri ve örgütler üzerindeki etkileri bakımından farklılaşırlar.

Meyer ve Scott, 1983 yılında hazırladıkları bu makaleyi “*The Organization of Societal Sectors*” olarak 1991 yılında geliştirmiştir. Kurumsal kuramdaki çevre kavramını berraklaştırır. Buna göre:

- Spesifik örgütler arası bağlantıların yanı sıra bu örgütlerin faaliyet gösterdiği daha geniş ilişkiler yapısını,
- Birbirine hem benzeyen ve benzemeyen örgütler arası ilişkileri,
- Yatay ve dikey ilişkileri,
- Yerel ve yerel olmayan ilişkileri,
- Teknik ve kurumsal ilişkileri dikkate alan bir çevre anlayışı

önerilmektedir (Scott ve Meyer, 1991: 111).

Benzer işlevleri, hizmetleri ve ürünleri olan örgütler ve bu örgütlerin performansını kritik biçimde etkileyen tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici örgütler, finans kuruluşları gibi diğer örgütlerin oluşturduğu alan *toplumsal sektör* olarak ifade edilmektedir (Scott ve Meyer, 1991: 117).

Scott ve Meyer 1983 ve 1991 yıllarında yaptıkları çalışmalara göre

- Güçlü ve istikrarlı örgütsel formların imalat sektörü gibi tamamen teknik
- Ruh sağlığı, eğitim, yargı ve din kuruluşları gibi tamamen kurumsal baskıların hissedildiği çevreler

olabileceğini ifade etmiştir.

Her iki tür baskı lokantalar ve sağlık kulüpleri gibi zayıf veya genel hastaneler ve bankalar gibi her ikisinin de güçlü olduğu çevrelerde örgüt için kılavuz kuralların olmaması ya da kurumsal ve teknik baskıların çelişmesi nedeniyle örgütsel yaşam şansı azalmakta veya örgütler sürekli çelişkili durumlarla uğraşmaktadır (Özen, 2007: 263).

1.4.5. Paul DiMaggio ve Walter Powell'ın Teoriye Katkıları

Paul DiMaggio, çalışmalarını ekonomik olmayan faktörlerin sosyal eşitsizliğe olan etkilerini araştırmış, kültürel sermaye üzerinde eğitim konusu ile bağlantılarını incelemek üzere yoğunlaştırmıştır. Başarılı öğrencilerin kendileri gibi başarılı eşlerle evlilik yaptıklarını tespit etmiştir. Ev, araba, hukuksal destek ve tamir işleri konusunda sosyal ağların nasıl kullanıldığını araştırmıştır. Güncel çalışmaları toplumsal sınıfların yeni dijital teknolojiyi nasıl kullandıkları, gelir ve internet kullanımının ilişkisi üzerindedir. Statü düzeyi yüksek olan kişilerin yeni teknolojilere kolayca geçiş yaptıklarını bu sayede ekonomik avantajları daha çabuk ve daha kolay elde edebildiklerini; işçi sınıfından genç erkeklerin kültürel sermayelerinin fazla olması halinde orta sınıfa terfi etme ihtimallerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. DiMaggio çalışmalarında toplumsal ayrışmanın kalıcılığı ve sınıfsal yapının geçişleri üzerinde anlayışı geliştirmektedir.

DiMaggio'nun başlıca eserleri 2001'de The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective, 2004'te From Unequal Access to Differentiated Use: A Literature Review and Agenda for Research on Digital Inequality ve Social Inequality, 2003'te Social Division in the United States: The Disparity Between Private Opinion and Public Politics ve Fractious America: Divisions of Race, Culture and Politics at the Millenium, 1998'de Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases do People Use Networks Most? ve 1997'de Culture and Cognition olarak sayılabilir (URL, 4).

Walter Powell, sosyolog, organizasyon davranışları, iletişim ve bilim ve mühendislik yönetimi konularına yoğunlaşmıştır. Güncel çalışmaları organizasyonlarda bilginin transferi, yenilikler buluşların ilişkiler ağının içinde gerçekleşmesi, kurumların fikir ve uygulamaları kodlamaları üzerindedir. Üzerinde

çalıştığı konular üniversitelerde teknoloji transferi, fakültede ticarileşmiş süreçlerin kurumsallaşması, kar amacı gütmeyen sektörlerdeki profesyonelleşme ve sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkisini üzerinedir. Kurumsallaşma ile ilgili olarak kaleme aldığı eserleri 2016’da Clus Rerup ile Opening the Black Box: The Microfoundations of Institutions ve Organizations as Sites and Drivers of Social Action, 2012’de P. Bromley ile From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World, 2005’te H. Hwang ile Institutions and Entrepreneurship, 1991’de P.J.DiMaggio ile Introduction to The New Institutionalism olarak ifade edilebilir (URL, 5 ve URL, 6).

Meyer ve Rowan’ın 1977 yılındaki çalışmaları ve Meyer ve Scott 1983 yılındaki çalışmalarının paralelinde 1983 yılında DiMaggio ve Powell ortaklaşa kurumsal *izomorfizm* (eşbiçimlilik) konusunda ele aldıkları çalışma ile yeni kurumsallaşma teorisine katkıda bulunmuşlardır. Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi Örgütsel Alanlarda Eşbiçimlilik ve Ortak Ussallık başlıklı çalışmayı yayınlamışlardır.

Bu çalışmalarında Weber’in 80 yıl boyunca etkisini gösteren bürokrasileşmenin pazardaki kapitalist işletmeler arasındaki rekabetten, kendi vatandaşlarını ve personelini kontrol etmeye çalışan yöneticilere sahip devletler arasındaki rekabetten ve hukuksal olarak eşit koruma isteyen burjuvaların taleplerinden kaynaklandığını düşünen DiMaggio ve Powell, bürokrasi ve rasyonalite kavramlarının değiştiğini ileri sürmüşlerdir.

DiMaggio ve Powell *örgütsel alan ve eşbiçimlilik* kavramlarını netleştirmiştir. “Neden örgütler ürkütücü biçimde birbirlerine bu kadar benzemektedir” sorusunun yanıtını ararlar. Bürokratikleşme yönünde modern örgütlerin biçimselleştiklerini ve birbirine benzediklerini; bunun nedeninin Weber bulgularından farklı olarak “örgütler veya uluslararası rekabetten değil örgütsel alanların yapılanmasından” kaynaklandığını tespit etmişlerdir (Özen, 2007: 263-264).

- Organizasyonlar homojenleştikçe bürokrasi organizasyonlarda varlığını sürdürmektedir.
- Organizasyonların yapıları, rekabet veya verimlilik etkisiyle değişmek yerine organizasyonları birbirine benzetme etkisiyle değişmektedir.

- Organizasyonlar oluşturulma aşamasında farklılıklar göstermesine raşmen zaman içinde yaklaşım ve yapıdaki değişiklik kaybolup homojenleşmeye gidilmektedir.

Aynı çalışmada organizasyonların benzeyen yönleri araştırılmıştır. Benzeme konusunda çalışma örnekleme için büyük bürokratik genelleşmiş bir işletme ile küçük bürokratik özelleşmiş bir işletme ele alınmıştır.

DiMaggio ve Powell'in çalışmasının konusunu oluşturan *örgütsel alan* kavramı ana tedarikçiler, kaynaklar, müşteriler, aracılar ve benzer hizmet veya ürün üretenler olarak ele alınmıştır. Yalnızca aralarında rekabet olan organizasyonlar değil birbiriyle bağlantısı olanlar da dahil edilmiştir. Organizasyonlar hedeflerini değiştirebilir, yeni ürünlere yönelebilir veya sektöre yeni organizasyonlar dahil olabilir. Uzun vadede rasyonel kararlar ile çevresel baskılara göre değişebilme özelliklerini korumaları gerekmektedir.

1991 yılında gerçekleştirilen *Yeni Kurumsallaşma ve Organizasyon Analizine Giriş* adlı çalışmada DiMaggio ve Powell'a göre,

- Başlangıçta örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik söz konusudur.
- Örgütler arası etkileşim artar.
- Örgütler arasında belirgin baskı ve koalisyon yapıları oluşur.
- Örgütlerin işlemek zorunda olduğu bilgi yükü artar.
- Örgütler benzer bir çevreyi paylaştıklarının farkına varır.
- Örgütsel alan zaman içinde yapılanır.

Bu yapılanma belirsizliklerle ve sınırlılıklarla ussal biçimde mücadele etmenin, meşru ve kurumsallaşmış yol ve yönetimlerini temsil eden yapı ve uygulamaların oluşmasına ve alandaki örgütler tarafından benimsenmesine neden olur. Yapı ve uygulamalar ussal gerekçelerle oluşturulmuş olsalar da zaman içinde teknik yararlarının ötesinde değer kazanırlar (*kurumsallaşır*). Kendilerini benimseyen örgütlere teknik yararının ötesinde meşruiyet sağlar. İçinde bulunduğu kurumsal çevrede kendisini meşrulaştırarak hayatta kalan örgütler arasında bu efsaneleşmiş uygulamalar hızla yayılır. Örgütsel alanda *kurumsal eşbiçimlilik* oluşur (DiMaggio ve Powell, 1991: 65-66).

Amerika’da sivil örgütlerin çalışmalarını ele alan çalışmada Tolbert ve Zucker’in 1983 yılında inceledikleri sivil örgütler hükümetin ihtiyaçları, göçmenlerin sayısı, politik hareketler, sosyoekonomik yapı ve şehir büyüklüğü gibi kavramları dikkate alırken adaptasyon bu değerlerden belediyenin kurumsallaşmış hukuki yapısına uyuma dönüşmüştür. Bir başka çalışma köklü ve büyük organizasyonlarda çevreye uyum yerine çevreye hükmetmenin gerçekleştiğini saptamıştır (Freeman 1982; 14). Bu değişime *izomorfizm* (eşbiçimlilik) adı verilmektedir.

DiMaggio ve Powell iki farklı izomorfizm üzerinde durmuştur:

- Rekabetçi izomorfizm,
- Kurumsal izomorfizm.

Rakip organizasyonların bulunduğu, Weber’ in bürokrasi kavramının geçerli olduğu ortamı açıklayan *rekabetçi izomorfizm* kavramı modern organizasyonların tamamını açıklayamadığı için *kurumsal izomorfizm* kavramı ile diğer organizasyonların dikkate alındığı ortam ele alınmıştır. Örgütleri eşbiçimli hale getiren *değişimin* üç mekanizma ile gerçekleştiğini ileri sürmüştür (DiMaggio ve Powell, 1991: 67)

- *Politik etkiden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik*: Örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından veya toplumdaki kültürel beklentilerle yaratılan resmi/gayri resmi baskılar sonucunda, tipik örnek olarak ortak yasalara tabi örgütlerin, gerekli hukuksal yapı ve uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelmeleridir. *Zorlayıcı izomorfizm* formal ve informal baskılar ile bir organizasyonun ve toplumun diğer organizasyonlar üzerinde işlevlerini yerine getirirken oluşturduğu baskı olarak ifade edilebilir. Yasal çevrenin etkisiyle organizasyonların yapısı ve davranışları etkilenmektedir. Rasyonel devletler ve büyük rasyonel organizasyonlar toplum üzerindeki etkilerini kullanırlar. Telekomünikasyon gibi monopolistik yapısı olan organizasyonlarda daha fazla görülmektedir.
- *Belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan öykünmecilik eşbiçimlilik*: Amaçların ve yöntemlerin bulanık, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütlerin birbirini model alarak taklit etmeleridir. *Mimetik izomorfizm* belirsizlik ortamında daha etkili

olmaktadır. Teknoloji yetersiz, hedefler belirginleştirilmemiş ve çevre belirsizlik ortamı olduğunda organizasyonlar diğer organizasyonları örnek alırlar. Örnek alma belirsizlik ile baş etme yöntemidir. Hem ulusal hem de uluslararası modelleme yapılabilir. Örnek alınan “yenilikler” üzerinden kurallara oluşturularak daha iyi çalışma koşullarını yaratabilirler.

- *Meslekleşmeden kaynaklanan normatif eşbiçimlilik*: Çeşitli meslek gruplarının eğitim ve mesleki etkileşim yoluyla ussal modeller, uygulamalar yaratarak örgütlere taşınmaları ve böylece örgütleri eşbiçimli hale getirmeleridir. *Normatif izomorfizm*, profesyonellik ile bağlantılıdır. Profesyoneller, profesyonel olmayan müşteriler, patronlar ve kural koyucular ile baş etmek zorundadır. Üreticilerin üretimini yapan koşulları ve metotları oluşturan, hukuksal ve bilişsel ortamı bir arada tutan unsurdur. Zorlayıcı ve mimetik izomorfizmden etkilenmektedir. Aynı organizasyon içinde pek çok profesyonel alan bulunabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 67-87).

Profesyonellik, izomorfizm konusu ele alınırken iki yönden önemlidir. (DiMaggio ve Powell, 1983: 71-77):

- Üniversitede uzmanlaşmış ekip tarafından ortaya çıkartılan bilişsel altyapıya uygun kimlik ve formal eğitim konusudur.
- Organizasyonun içinde ve organizasyonlar arasında var olan profesyonel networkun gelişmesi ve yayılmasıdır. Üniversiteler ve meslek eğitim kuruluşları, profesyonel yöneticiler ve personel arasında organizasyonla normların gelişmesinde önemli merkezlerdir.

Personel alımı normatif izomorfizm yoluyla yapılan filtreleme söz konusudur. Organizasyonel alanlarda işe alımlarda aynı endüstrilerden gelen bireylerin seçiminde; hukuk ve finans gibi alanlarda üst düzey yöneticilerin seçiminde, belli işkollarındaki beceri-başarı gereksinimlerinin filtrelenmesinde normatif izomorfizmden yararlanılır. Yine aynı kategoride kişisel davranış şekilleri, giyim tarzı, kullandıkları kelimeler, konuşma, şaka yapma ve diğerleriyle konuşma tarzlarındaki seçimleri eşbiçimliliği yansıtır. Müdür ve önemli pozisyonlarda yer alan personelin belli üniversitelerden

mezun olması ve benzer moda, politikalar, süreçleri yapılar ve yaklaşım karar alma mekanizmaları aynı filtrelerden geçen eşbiçimliliği vurgulamaktadır.

Bazı kurumlarda normatif izomorfizm filtrelerinden kaçaklar bulunmaktadır. Siyah sigorta yetkilisi, kadın borsa simsarı gibi. Bu durumlarda organizasyonda işyerinde uyum sağlamaya zorunda kalacaklardır. Profesyoneller arasında bilgi paylaşımı hiyerarşik statünün kabulünü güçlendirir.

Örgütler arası bağımlılığın derecesine bağlı olarak eşbiçimlilik düzeyinin artacağı ifade edilmiştir. Ancak bu nedenle örnek alınan örgütlerin daha fazla organizasyon tarafından örnek alınarak taklit edileceği belirtilmektedir. Yöneticiler üye oldukları mesleki örgütlere katılımları ile örgütlerin birbirine benzeyeceği beklenmektedir. Devletin, mesleki kuruluşların etkisinin derecesine bağlı olarak kurumsal eşbiçimliliğin derecesinin belirleneceği ifade edilmiştir (Özen 2007: 265-266).

1.4.6. Ronald L Jepperson Kurumlar ve Kurumsal Etkiler

Sosyoloji ve ekonomi alanında eğitim alan Jepperson, toplumlardaki kurumsal ve kültürel değişimi, inanç sistemini, temel teori ve metodoloji prensiplerini sosyoloji alanındaki ele alan uzun süreli çalışmalar ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve devlet organizasyonları için programların değerlendirilmesi alanında çalışmalar yapmıştır. Çalışmaları üzerinde kaleme aldığı bazı yayınları 2011’de John Meyer ile Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms, 2002’de The Development and Application of Sociological Neo-Institutionalism ve Political Modernities: Disentangling Two Underlying Dimensions of Institutional Differentiation, 2000’de John Meyer ile The ‘Actors’ of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency, 1996’da Norms, Identities, and Security in the Contemporary World System, 1993’te Ann Swidler ile What Properties of Culture Should We Measure?, 1991’de Institutions, Institutional Effects and Institutionalism ve In The New Institutionalism in Organizational Analysis sayılabilir (URL, 7).

Kurumsallaşma çalışmalarında Jepperson, kurumlar, kurumsal etkiler ve kurumsallaşma kavramları üzerinde durmuştur. Sosyolojide kurum organize edilmiş, kurulmuş prosedür olarak ifade eder. Prosedürler toplumun kuralları olarak ortaya

çıkmiştir. Çoğunlukla tecrübelerle dayanan ve analiz edilebilen dışa vurumlardır. Bazı kuramcılar kurumu büyük önemli kuruluşlar olarak ifade ederken bir grubu kuramcı çevresel etkileri dikkate alarak kurum tanımını yapar. Kültürel etkileriyle kurum tanımını bağdaştırır. Yeni kurumsallaşma konusu ise politik konular, ekonomi, psikoloji ve günümüzde organizasyon analizi ile bağlantılı kabul eder.

Jepperson, kurumsallaşmayı tanımlarken değişim ifadesinden kaçınmayı tercih etmiştir. Organizasyonel analizi çalışmalarında dikkate almıştır. Kurum ifadesini açıklamak için evlilik, kontrat, işçi ücreti, formal yapı, ordu, tatil, otel, akademik disiplin gibi kelimeler seçmiştir. Bu nesnelerin bazıları kültürel, bazıları yapısal vurgu yapmaktadır. Ortak noktaları, her birisinin kronik olarak tekrarlayan aktiviteler olmasıdır. Bu bakış açısına göre kurum belli bir durum veya ürüne yönelik sosyal düzen veya dizini simgeler. Kurumsallaşma bunu sağlayan süreçtir. Düzen veya dizin ise standardize edilmiş aralıkları ifade eder.

Buna göre kurum yeniden yaratma sürecinin ortaya çıkmasını sağlayan sosyal dizindir. Dizin dahilinde kalındığında sosyal düzen içinde kalınır ve kontrol altında tutulur. Sürekli olarak aktif konumda tutulur. Ödül ve cezalandırılması bulunur. Bunlara kurumsallaşma denilir (Jepperson, 1991: 145). Örneğin, oy kullanma Amerika Birleşik Devletlerinde kurumsallaşmış sosyal bir dizin iken Haiti’de durum farklıdır. Benzer şekilde akademik disiplin kurumsallaşma tecrübeleriyle üniversitenin sistemini oluşturmaktadır. Kurumsallaşma ve bir anlık eylem arasında bağıntı bulunmaktadır.

Jepperson’a göre; bir eylemin kurumsal olup olmadığını anlamak için ilgili bağlamlarla ilişkisine bakılır:

- Bir sisteme dahil olan organizasyonun katmanlarına bakılır. Birincil katmanlar organizasyona hakimken kurum ikincil katmanlarla bağlantılı olabilir. Bir bilgi işlem yazılımı kendi içindeki bir programa göre daha kurumsaldır.
- Nesnelerin bir kurumsal olup olmadığını anlamak için bir ilişkinin boyutlarına bakılır. Buna göre ebeveynler çocuklarına göre daha kurumsaldır, çocuklar kendi ebeveynlerinin otoritesine diğer ebeveynlerin otoritesine göre daha uyumludur.
- Nesnelerin bir kurumsal olup olmadığını anlamak için merkeziyete bakılır. Merkez daha kurumsaldır. Uluslararası ekonomik-politik

koordinasyon rejimi Gana ülkesi, IMF ile kıyaslandığında daha kurumsaldır.

- Kurumlar sadece yapıdan ibaret değildir. Güç üretir ve kontrol eder. Kurumlar insanları etkiler, kişilikleri tanımlayan ve bu kişiliklerden ortaya çıkan aktiviteleri yaratan kurallar ve programların ana yapısıdır. Kurumsal olarak kabul edilen bir formal yapı, sosyal ortamda değerlendirilen sosyal teknolojidir. Yani kurumlar programlanmış eylemlerdir veya belli durumlara verilen genel tepkidir.

Jepperson, etkileri beklentilerle şekillenmesine rağmen bazen kurumlar zaten hazırda mevcut gibi değerlendirilir. Hazırda mevcut gibi yapılan kabuller henüz yeni bir alan olup analizleri tamamlanmamıştır. Dışsal ve objektif etkileri anlatmaktadır. Hazırda mevcut olarak ifade edildiğinde kurumların standartlaşmış aktivitelere ve rasyonel sonuçlara ulaştığı ifade edilmektedir. Bunun anlamı sosyal çevrenin bir parçası olarak kurumun değerlendiriliyor olması ve kurumun bu çevrenin etkisindeki özelliklere göre fonksiyon gösterdiğinin düşünülmesidir (Jefferson, 1991: 147).

Jepperson' ın çalışmasına göre kurumsallaşma bir düzenin parçasıdır. Düzen olmadığında karmaşa vardır. *Aksiyon/eylem* kurumsallaşmanın zayıf bir formudur. Aksiyon ile kurumsallaşma arasında farklar mevcuttur.

- Birey üst düzeyde kurumsallaşmış bir sosyal dizin içerisinde yer aldığı bir eylemin içerisinde yer almayabilir. Bir olayda yer almayıp bir görüş bildirmeyebilir.
- El sıkışma iletişim kanallarının kurumsallaşması olarak kabul edilirse uzatılan bir elin sıkılmaması eylem olarak ele alınabilir.
- Üniversiteye gitmek hayatın getirdiği aşamaların kurumsallaşması olarak kabul edilirse birey kayıt yaptırmamayı tercih etmesi bir eylem olarak kabul edilebilir.

Buradan çıkartılacak anlam eylemin kurumsallaşmanın içinde yer almamasıdır (Jefferson, 1991: 148-149). Eylem ekonomideki tercihler ve fayda kavramları gibidir. Kurumsallaşma, aktörlere verilen derinlemesine ilginin azalmasını sağlar; aktörler tarafında yaratılan eylemlerin etkisiyle değişim gösteren sosyal sistemlerdir.

Kurumsallaşma ile ilgili olarak bazı kavramlar ele alınmaktadır.

- Meşruluk,

- Formal yapı
- Çevresel etki

Meşruluk kurumsallaşmanın bir sonucu olarak kabul edilebilir. Ancak meşru olmayan olaylar kurumsallaşmış olabilir. Organize suçlar, sahtekarlık örnekleridir.

Formal yapı organizasyonu bir kurum olarak görmemizi sağlar. Kurumsallaşmayı formal yapı olarak tanımlamak yanlış olur. Örneğin evlilik veya oy verme bir kurum olmasına rağmen formal organizasyonlar değildir.

Çevresel etki kurumsal etkilerin neticesinde oluşur, fakat tümü kurumsal değildir. Örneğin, bir meslek grubu, uluslararası pazar, ulusal ekonomi üzerinde bağlamsal etkilere sahiptir, bu pazarlar kurumsallaşmış temellere sahip olabilir ancak etkilerini kurumsal olarak ifade edemeyiz. Çevresel etki dışsal, dünya çapında veya geniş bir alana yayılmış olabilir.

Kurumsallaşma *kültür* ifadesiyle anlatılmak istenebilir. Kültür, sosyal bağlantıların bir etkileşimi olarak az yada çok kurumsallaşmış olabilir. Modern kurumsallaşmada kültürel kuralların etkisi büyüktür. Kültür alabileceği şekiller:

- Fikir,
- Görüş,
- Mit,
- Ayin,
- İdeoloji,
- Teoridir.

Jepperson kurumsallaşmanın türlerini *formal yapı, rejim ve kültür* ile sınırlamıştır.

Rejim merkezi otorite sistemi ile oluşan kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir. Yasalaştırılmış kurallar ve cezaların yer aldığı sistemdir.

Formal yapı ve *rejimin* kurumsallaşma türleri üzerindeki etki olarak ele alınabilir. Yasal bir sistem rejim olarak dikkate alınırken herhangi bir meslekte rejim olarak kabul edilebilir. Rejim ve kültür ile kurumsallaşma örneği vatandaşlık olabilir (Jefferson, 1991: 150-151).

Kurumsallaşmanın derecesi konusunda tüm problemler ortak ve tüm çözümler toplum olarak ele alınmış, beklentiler ortak ve homojen olarak değerlendirildiği ortamda Jepperson toplam kurumsallaşma ifadesini dikkate alarak eylem olmaması ile

bütünleştirmiştir. Kurumsallaşmanın derecelendirilmesi konusunu ayrıca bir kurumun üyeleri o kurumu hafife alarak konuyu sorgulamıyor veya durumun farkında olmadıkları hallerde kurum değişime karşı çaresiz değildir ve kurumsallaşmış olarak kalması daha mümkündür.

Kurumsal değişim ele alındığında farklı tür ve süreçlerin var olduğu ortaya çıkacaktır. Her bir giriş bir başka yerden çekiş anlamına gelmektedir. Jepperson, dört ana tür kurumsal değişimden bahsedilebilir (Jefferson, 1991: 152-153):

- *Kurumsal yapı* sosyal karmaşadan çıkış ve eylemlerin engellenmesi üzerine kurulmuş dizindir.
- *Kurumsal değişim* kurumsal devamlılığı ifade eder. Kurumsal bir formdaki değişimdir. Vatandaşlığın genişletilmesi gibidir.
- *Kurumsallaşmama/kurumsallık dışı* kurumsallaşmadan bir çıkışı temsil eder, var olan eyleme bağlı olarak veya sosyal karşılık sonucu oluşabilir. Cinsiyet ayrımcılığının kurumsallaşmasının sona ermesi bunun bir örneği olabilir.
- *Yeniden kurumsallaşma* ise bir kurumsallaşmadan çekip diğer bir kurumsallaşma yapısına giriştir. Kurum, yeni prensipler ve kurallar ile kurumsallaşacaktır. Batı toplumlarındaki dinsel bakış açısındaki değişim bir örneği sayılabilir.

Kurumlar çevrelerine, diğer kurumlara veya sosyal davranış unsurlarına ters düşen durumlar yaratabilir. Bu durumlar kurumsal değişimi yaratabilir veya zorlanabilir. Bazısı uyum sağlarken bazı kurumlar yok olabilir.

Kurumsal etkiler ve kurumsallaşma konusunda Jepperson, kurumsal etkileri kurumları oluşturan unsurlar olarak değerlendirmiştir (Jefferson, 1991: 153-154):

- *Kurumsal açıklamalar* kurumsal etkileri oluşturur ve kurumsal etkileri oluşturan etkileri inceler ve açıklar.
- *Kurumsal teoriler* kurumsal açıklamaları inceler.

Kurumsallaşma teorik bir strateji ile kurumsal teorileri geliştirir ve uygular. Analiz seviyeleri sıkı kurallar (yapısal) ve gevşek kurallar (bireysel) olarak sosyal olarak yaratılan unsurlar baskıcı yarabilmiş (fenomonolojik) ve gevşek yarabilmiş (gerçekçi) olarak ayrılmaktadır.

1.4.7. Pamela Tolbert ve Lynne Zucker Kurumsallaşma Düzeyi Modeli

Pamela Tolbert sosyal eşitsizlik, organizasyonel uygulamalar, kültür, girişimcilik ve organizasyonel değişim konularında çalışmalarını yürütmektedir. Kurumsallaşma ile bağlantılı olarak yazdığı kitapları 2009'da Richard Hall ile Organizations Structure, Processes and Outcomes, 1993'te Research in the Sociology of Organizations Collective Bargaining, 1992'de Samuel Bacharach ile Research in the Sociology of Organizations Organizational Demography and Current Research Issues, 1991'de Research in the Sociology of Organizations ve 1990'da Stephen Barley ile Research in the Sociology of Organizations Professions and Organizations sayılabilir (URL, 8).

Tolbert, Lynne Zucker ile birlikte 1983 yılında Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized ve Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform başlıklı makaleleri yayınlamıştır. Çalışmalarında, ABD'nin çeşitli kentlerinde 1885-1935 arasında yayılan belediye personel sisteminin zorunlu tutulduğunu, bazı eyaletlerin ise reformu benimsemeye kent yönetimlerini özgür bıraktığı saptanmıştır (Tolbert ve Zucker, 1983: 25).

Tolbert ve Zucker, toplumsal hizmet veren yerel hükümet kuruluşlarında uzun bir döneme yayılmış olan çalışmalarında uygulamalarda değişikliklerin ardındaki motivasyonu iki etapta olduğunu tespit etmiştir (Tolbert ve Zucker, 1983: 26).

- Birinci etap tartışmaları azaltmaya yarayan bir örnek olarak verilir. Uygulamaları geliştirmeye yönelik öncü nitelikli benimsenmiş fikirler ve sonradan benimsenen ve toplumsal düzeni güçlendirmeye yarayan fonksiyonel olmasa bile modern, etkin ve rasyonel gözükken adımlar bulunur.
- İkinci etapta ise yenilikleri kendine adapte etmeye çalışan organizasyonların sayısında artıştır. Bu yenilik gelişerek kurumsallaşır veya rasyonel organizasyon yapısının gerekli bir unsuru olarak kabul görür.

Tolbert ve Zucker'ın çalışması geniş çaplı, sayısal ve kurumsallaşma etkilerinin tarihsel etki olarak ele alması, meşruluğunun bilişsel formda sunulması ve

yayılmanın iki etapta olduğunu kanıtlaması ile önemli kabul edilmiştir (Özen, 2007: 274-275).

1996 yılında Tolbert ve Zucker kurumsallaşma teorisinin kurumsallaşması ile ilgili olarak başka bir çalışma daha yürütmüşlerdir. *Institutionalization of Institutional Theory* başlıklı çalışmada kurumsal kuramın şaşırtıcı bir biçimde kurumsallaşma sürecini kavramsallaştırmak yönünde çok az çaba sarf ettiğine işaret eder. *Berger ve Luckmann'ın 1967 yılında yaptıkları çalışmaya dayalı bir kurumsallaşma modeli önermektedir* (Tolbert ve Zucker, 1996: 181). Bu modele göre kurumsallaşma süreci dört aşamadan geçmektedir.

- Bir yeniliği takiben organizasyonda kalıplaşmış sorun çözme davranışlarının gelişimi ve
- Bu davranışlara belirli uyaranların ilâştirilmesi (alışma) aşaması,
- Ardından bu davranışlara ilâştirilmiş genel, paylaşılan anlamların gelişimi (nesnelleşme) aşaması ve
- Son olarak davranışların dışsallık niteliği kazanması ve kendi başlarına gerçeklik edinmesi (çökelme) aşaması gelmektedir.

Bu dört aşamalı kurumsallaşma süreci davranış biçimlerinin kurumsallaşma düzeyi açısından farklılaşabileceğini göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyi üç aşamaya ayrılmıştır (Tolbert ve Zucker, 1996:185).

- Alışma sürecindeki bir davranış biçimi ön-kurumsallaşma aşaması
- Nesnelleşme sürecinde olanlar yarı kurumsallaşma ve
- Çökelme sürecinde olanlar ise tam-kurumsallaşma aşamasında olacaklarıdır.

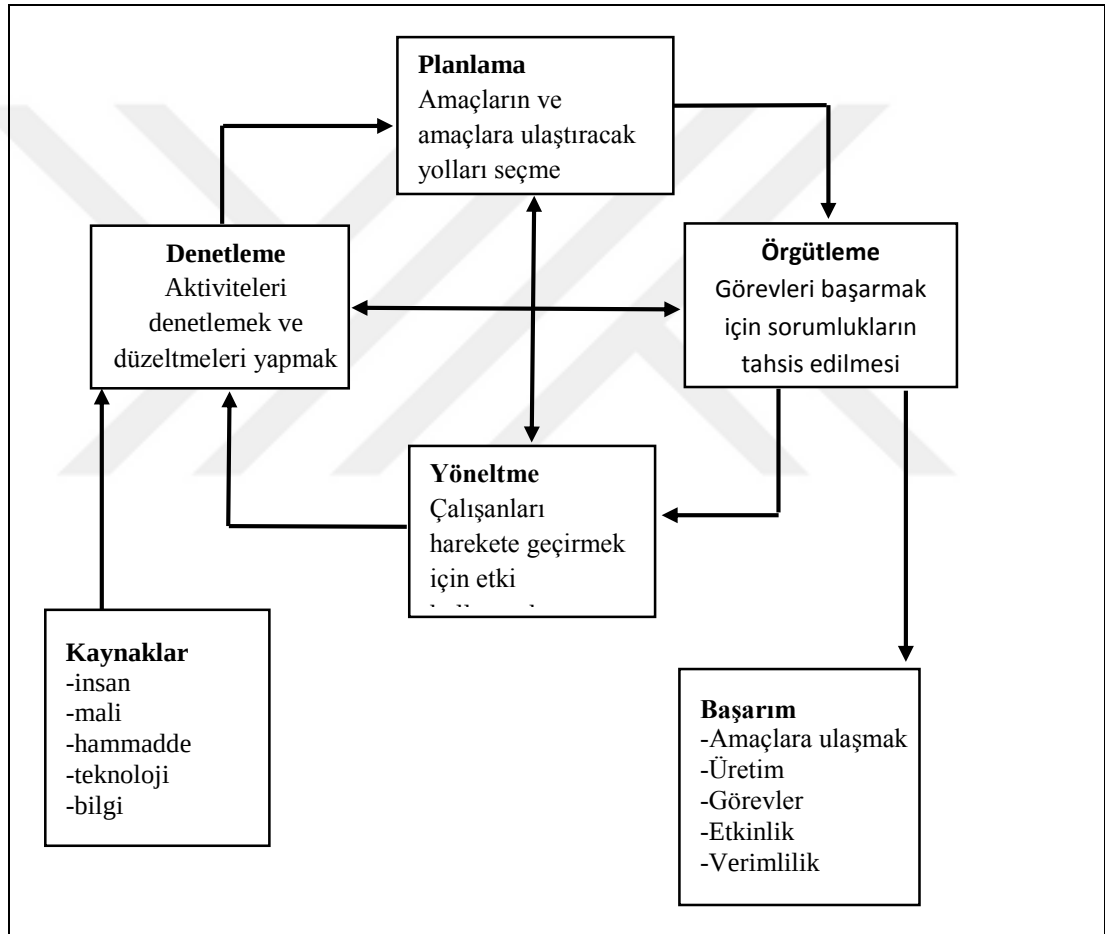
Ayrıca Tolbert ve Zucker, 1993 yılında hazırladıkları çalışmada kaynakların yönetim tarafından planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme aşamalarından sonra başarıya temin eden yönetim süreçlerini dörde ayırmışlardır. Şekil 4’de gösterilen bu süreç daha sonra aile işletmelerinin yönetimi konusunda incelenmiştir.

Kurumsal çalışmalar, kurumsallaşmanın bir «süreç» olarak ele alınması gerektiğini anımsatmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde, bu kavramsallaştırma, kurumsallaşmayı “genellikle sahip olunan ya da olunmayan bir nitelik olarak ele alan ancak diğer yandan da kurumsallaşmış bir kural karşısında örgütlerin stratejik tepkiler

(örneğin, ayırma) verebileceği çelişmesine düşen nitelik olarak” değerlendirilmiştir (Sargut ve Özen, 2007: 30).

Kurumsallaşma süreci, eğer bir yapı tamamen kurumsallaşmışsa kanıksanmıştır. Eylemden ayrı tutulması söz konusu olmaz eğer eylemden ayrı tutuluyorsa, ilgili davranış biçimi ön veya yarı kurumsallaşma aşamasında olarak kabul edilecektir (Tolbert ve Zucker, 1996: 179).

Şekil 4: Süreç Olarak Yönetim



Kaynak: Tolbert ve Zucker, 1993: 17.

1.4.8. Barley ve Tolbert Kurumsallaşma ve Yapılanma Teorileri

1953 doğumlu Amerikalı Stephen Barley organizasyonlarda değişim ve meslekler üzerinde teknolojinin rolü, endüstriyel alanda bilim ve yenilikler, organizasyonel ve mesleki kültür, kuruluşların gücü, sosyal ağlar teorisi ve makro

organizasyonel davranış üzerinde çalışmalarını yürütmüştür. Kurumsallaşma üzerinde önemli bir yeri olan Institutionalization and Structuration adlı çalışmayı Tolbert ile birlikte gerçekleştirmiştir (URL, 9).

1997 yılında yaptıkları çalışmada Barley ve Tolbert, kurumsallaşma ve yapılanma teorilerini karşılaştırmış ve kurumsallaşmanın oluşumunu açıklamak için yapılanma teorisini kullanmıştır (Barley ve Tolbert, 1997: 93-117).

Tolbert ve Zucker'ın 1996 yılında yaptıkları Institutionalization of Institutional Theory adlı çalışmanın üzerinde konuyu geliştirmişlerdir. Giddens'ın yapılandırma teorisine dayanarak bu kurumsallaşma sürecini görgül çalışmalarda kullanılmak üzere geliştirmişlerdir (Özen, 2007: 300).

Barley ve Tolbert tarafından önerildiği gibi güç ve ilgi alanlarını kurumsallık teorisi çatısı altında birleştirmeyi, yapı ve aracılık arasındaki etkileşimleri izleyen değişimler için kurumsallaşmayı önerir, “özyineli (recursive) modeliyle kurumsallaşmayı bilişsel ve kültürel boyutta değil *davranışsal (scripts) ve yapısal boyutta*“ ele alır (Özen, 2007: 300-301).

1.4.9. Thomas Donaldson ve Kurumsallaşma Teorisine Karşıt Görüşü

Donaldson, Preston Lee ile birlikte 1995 yılında hazırladığı The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications başlıklı çalışmasında kurumsal kuram içindeki çeşitliliğe dikkat çekmiş bazı ortak yanları olmakla birlikte belirli bir kuramsal bütünlükten yoksun olduğunu, bu nedenle bir örgüt kuramı olmasının mümkün olmadığını ileri sürmüştür (Donaldson ve Preston, 1995: 121).

Donaldson'a göre yeni kurumsal kuram, Parsons'ın 1956 yılında yaptığı çalışmadaki modeli ele almıştır. Örgütler, teknik, yönetsel ve kurumsal işlevleri aracılığıyla kendi değerleri oluşturmaktadır. Bu yolla kendilerini meşrulaştırabilirler ve sürdürülebilir nitelik kazanırlar. Ancak kurumlar, bu modelin sadece «kurumsal işlev» kısmını alarak bu işlevi, sadece, örgütün teknik işleviymiş gibi gösterdiğini belirtmiştir (Donaldson ve Preston, 1995: 118-119).

Bu anlamda yeni kurumsal kuramın zaten sentezlenmiş olan bütünleşik bir modeli dejenere ettiğini, örgütlerin ussal çabalar yerine bilinçsiz yanılsamaların,

düşüncesiz zihniyetlerin, mesleki ideolojilerin, bankaların veya devletin zorlamalarının ürünü olmadığı ifade edilmiştir (Donaldson ve Preston, 1995: 121-125)

Yeni kurumsallaşma kuramının bu kadar ilgi görmesinin tek nedeninin ABD akademik çevrelerinde egemen olan geleneksel görüşe saldırma, özgün olma, eleştirel olma, her şeyi «ters yüz» etme tavrı olduğunu belirtir (Donaldson ve Preston, 1995: 121-127). Donaldson, yapılmış görgül kurumsal çalışmaların hemen hepsini incelemiştir. Bu çalışmaların,

- Yöntembilimsel açıdan birçok hataları olduğunu,
- Görgül çalışmaların ve bulgularının kuramın temel tezlerini doğrulamadığını,
- “Kanıksanmışlıktan” ötürü örgüt yapılarının benzeştiğini,
- Görgül olarak ölçülemeyeceğini,
- Bu nedenle «yanlışlanamayacağını» belirtmektedir (Donaldson ve Preston, 1995: 83-127).

Yeni kurumsal kuramın görgül verilerle desteklenen tek tezin zorlayıcı eşbiçimlilik tezi olduğunu ancak zorlayıcı eşbiçimlilik tezinin halihazırda yapısal koşul bağımlılık kuramı ile açıklanabilir niteliği olduğunu iddia etmektedir (Donaldson ve Preston, 1995: 127).

1.4.10. Christine Oliver ve Kurumsallaşmanın Çözülmesi

Kanadalı Christine Oliver psikoloji, işletme, davranış bilimleri konusunda eğitim almıştır. 2016, 2012 ve 2008 yıllarında basılan Sage Kurumsallaşma Teorisi kitabının yazarlarından (URL, 10).

Oliver, kurumsal değişim konusunu ele almıştır. Tablo 6’da gösterildiği gibi kurumsal değişimde “örgütsel alandaki aktörler eylemlerini niyetlerini ve hatta usallıklarını koşullayan kurumları nasıl değiştirecekleri” sorunun cevabını “deinstitutionalization” çözülme olarak saptamıştır (Özen, 2007: 301).

Çözülme, oturmuş veya kurumsallaşmış örgütsel uygulamanın meşruiyetinin aşınası veya kesintiye uğramışlığın süreci olarak açıklanırken sebebi örgütte ve çevresinde, politik, işlevsel ve sosyal baskılar olarak görülmüştür. Örgütsel düzeyden çevreye doğru gidildikçe uygulamanın başarısızlığın artması, örgütte farklı hedefleri

olan grupların çıkar çatışmaları, yenilik ortaya çıktığında dışsal baskıların artması ve dışsal bağımlılıkların değişmesi gibi politik etkenler kurumsallaşmış uygulamanın değişmesini oluşturmaktadır (Oliver, 1992: 564).

“Verimlilik ve etkililik kıstaslarının değişmesi, kaynaklar için rekabetin artması bilgi işlevsel baskılar, sosyal bölümlenmenin artması ve kurumsallaşma kuralların ve değerlerin değişmesi gibi sosyal baskılar da kurumsallaşmış örgütsel uygulamaların meşruiyetini aşındırmaktadır. Kurumsal değişimin etmenlerinin ne olduğunu anlamamızı sağlayan bu değişimin nasıl olduğunu açıklayamamaktadır.” (Özen, 2007: 301-302).

Oliver, 1991 yılında hazırladığı çalışmasında 10 soru ile yola çıkmış organizasyonlar tarafından yürütülen aktif faaliyette, pasiflikten artan aktif dirence değişen beş stratejik yanıt olduğunu belirlemiştir (Oliver, 1991: 152). Bunlar:

- Boyun eğme,
- Uzlaşma,
- Kaçınma,
- Karşı koyma,
- Manipülasyon

Oliver’e göre çözümlenin ilk yanıtı olan *boyun eğme* kurumsal baskılara pasif bir durumdur. Üç farklı biçimde olabilmektedir. Bunlar:

- *Alışkanlık*,
- *Taklit*
- *Uysallık*

Alışkanlık, doğru kabul edilen kurallara veya değerlere bilinçsiz bağlılıktır (Oliver, 1991: 152). Organizasyonlar, devamlı bir sosyal statü haline gelmiş kurumsal normların ve uygulamalarını tekrarlamaya eğilimlidirler. Hareketler ve uygulamalar tekrarlandığında, doğru olarak kabul görerek gelenekselleştiğinde, sosyal statüsü kurumsal normlara dönüşür.

Taklit, belirsizliğe verilen yanıtta modellemeyi gösterir. Başarılı organizasyonları kopyalamak yaygındır.

Uysallık, kurumsal değerlere ve normlara bilinçli itaattir. Fayda bulma beklentisi içinde bilinçli ve temkinli bir şekilde kurumsal baskılara uyulmasıdır (Oliver, 1991: 153).

İkinci adım olarak çözülmenin iki uç noktası olan boyun eğme ve manipölasyon arasında kalan *uzlaşma*, organizasyonlarda yapısal yeniliğin yayılması ve dengelenmesi çok yönlü çıkar ortakları ve iç çıkarlar arasındaki eşitliği başarma girişimidir.

Etkinlik veya özerkliğe ilişkin kurumsal beklentiler ve örgütsel nesneler arasında çatışan kurumsal talepler, organizasyonu dış paydaşlar ile dengeleyerek veya pazarlık ederek uzlaşmaya zorlayabilir. “Özellikle çıkar ortağı, işletme kaynaklarının sosyal bir amaca tahsisi için kamu baskılarına karşı artırılmış etkinliğe gereksinim duyması gibi dış beklentiler organizasyonun çıkarları ile çatıştığı zaman, yarışan nesneler ve beklentiler üzerinde kabul edilebilir bir uzlaşma elde ederek en etkili şekilde hizmet edilebilir” (Oliver, 1991: 153).

Üçüncü adım olarak *kaçınma*, “organizasyonlar tarafından uyumsuzluklarını gizleyerek, kendilerini kurumsal baskılardan tamponlanarak veya kurumsal kurallar ve beklentilerden kaçarak uyum ihtiyacının önüne geçmek için kullanılan bir stratejidir” (Oliver, 1991: 154).

- *Gizleme*, “bir organizasyon tarafından bir boyun eğme cephesinin ardındaki uyumsuzluğu gizlemek için kullanılır. Organizasyon, kurumsal normlar ve gereksinimleri yerine getirmeye niyetlenmediği gerçeğini gizlemek için sembolik olarak benimsediği törencilik ve törensel bahane ile meşgul olmaya eğilimlidir Bu yüzden uyum, çoğu kez meşruluk elde etmek için yeterli olduğu tahmin edilen, gerçekte değil ama görünürde fazla olan bir durumdur” (Oliver, 1991: 155).
- *Tamponlama* taktiği, “bir organizasyonun teknik faaliyetlerini dış temastan kısmi olarak ayırarak veya bağlarını kopararak dış teftiş, tetkik ve değerlendirmeyi azaltma girişimlerini” gösterir (Oliver, 1991: 155).

Dördüncü adım olarak *karşı koyma*, aktif direnç gösterme şeklidir. Üç farklı formu olabilir. Bunlar:

- Gözden çıkarma,
- Meydan okuma
- Saldırma

Kurumsal kuralların ve değerlerin *gözden çıkarılması*, sadece zorlama potansiyelinin düşük olduğu anlaşılması, kurumsal kurallar ve değerlerden uzaklaşılması veya çatışma gerçekleştiği zaman uygulanabilir.

Daha aktif çözülme tepkisi olan *meydan okuma* organizasyonların baskılara karşı yaptığı saldırgan nitelikli tutumdur ve bundan dolayı organizasyonların isyanlarının etkili olmasını sağlar.

Saldırma, keskinliği ile ayırt edilebilir. Hakları, ayrıcalıkları veya özerkliği ciddi tehlikede olan organizasyon tarafından uygulanır (Oliver, 1991: 156-157).

Beşinci adım olarak *manipülasyon*, boyun eğmenin tersidir. Etkili unsurları atayarak, değerleri ve kıstasları etkileyerek ve kurumsal unsurları ve süreçleri kontrol ederek kurumsal çevrelerin idare edilmesidir. Manipülasyon, “aktif bir şekilde değişmeye veya beklentilerin memnuniyeti veya onları ifade etmeye veya zorlamaya çalışan kaynaklar üzerinde güç kullanmaya niyetlenen” biçimde kurumsal baskılara verilen en aktif yanıttır (Oliver, 1991: 157).

Tablo 6: Örgütlerin Çevre Baskısına Karşı İzledikleri Stratejiler

Stratejiler	Taktikler	Örnekler
Tamamen Uyma	Alışkanlık Taklit Uyum	Kuralları olduğu gibi kabul etme Kurumsal modelleri taklit etme Kurallara uyma ve kabul etme
Kısmi Uyma	Dengeleme Yumuşatma Tartışma	Çok sayıdaki kişinin isteklerini dengeleme Kurumsal elemanları yumuşatma Kurumsal baskı ortakları ile tartışma
Sakinme	Kamufle etme Koruma Kaçma	Uyumsuzluğu saklama Kurumsal bağlantıları koparma Amaçları, faaliyetleri ya da iş sahasını değiştirme
Uymama	Bağlanmama Rekabet Atak	Kural ve değerlere önem vermeme Kurallar ve kurumsal isteklerle çatışma Kurumsal baskı kaynaklarını değiştirmeye çalışmak
Manipüle Etme	Değiştirme Etkileme Denetim	İstekler üzerinde güç kullanma Değerleri ve kriterleri şekillendirme Kurumsal elemanlar ve süreçleri baskı altına almak

Kaynak: Oliver,1991:152-159; Oliver, 2016: 276

Kurumsal paydaşı organizasyona katılmaya ikna ederek, politik destek ve meşruluk sağlanabilir, koalisyon kurma süreçleri örnek olarak ticari kuruluşlar, üyelerinin uyması gereken kurumsal kurallardaki değişimler için endüstrilerinin ve hükümet üzerinde lobi oluşturmak ile kontrol, organizasyon üzerine baskı uygulayan dış paydaşlar üzerinde hakimiyet oluşturmak için tasarlanır (Oliver, 1991: 157-158).

1.4.11. Royston Greenwood ve C.R. Hinings ve Kurumsal Değişim

1944 doğumlu İngiliz Royston Greenwood profesyonel hizmet işletmelerinin yönetimi, yeni işletme girişimlerini ve özellikle organizasyonlarda değişim konusunu kurumsallaşma teorisi üzerinden değerlendirerek çalışmalar yapmıştır. Kitapları arasında 2016'da basılan ve daha önceden 2012 ve 2008'de yayınlanan Sage Kurumsallaşma Teorisi, 1988'de C.R. Hinings ile The Dynamics of Strategic Change, 1979'da C.R. Hinings ve S. Ranson ve K. Walsh ile Patterns of Management in Local Government, 1974'te J.D.Stewart ile Corporate Planning in English Local Government sayılabilir (URL, 11).

Kanadalı C.R.Hinings stratejik değişimin yönetimi, yeniden yapılanma, planlama ve bütçeleme sistemi kurma ve stratejik plan hazırlama konularında hizmet sektöründeki işletmelere, sağlık organizasyonları belediye ve lokal devlet kurumlarına danışmanlık hizmeti vermektedir. Kurumsallaşma teorisi ile ilgili çalışmaları bulunmaktadır (URL, 12).

Greenwood ve Hinings 1996 yılında yayınladıkları Understanding Radical Organizational Change Bringing Together the Old and the New Institutionalism adı çalışmada yeni kurumsal kuramıyla bağlantılı olarak örgütlerin kurumsal çevreye normatif yerleşikliği ile eski kurumsal kuram ile bağlantılı olarak çıkar çatışması kavramını bütünleştirerek radikal örgütsel değişimi kurumsal açıdan açıklamıştır (Özen, 2007: 302 303). Organizasyonel değişimi ikiye ayırmışlardır. Küçük veya radikal değişimleriyle devrimsel veya evrimsel değişimler arasındaki farklara bakmışlardır.

Radikal değişimler organizasyonda büyük değişim anlamına gelmektedir. Küçük değişimler ise daha iyi olması için yapılan küçük ayarlamalardır. Evrimsel

değişimler zamana yayılmıştır. Devrimsel değişimler ise ani gerçekleşir ve organizasyonun tümünü etkilemektedir (Greenwood ve Hinings, 1996: 1024).

Devrimci ve evrimci kurumsal ve örgütsel değişimin kurumsal alanın ve aktörlerin özelliklerine bağlı olarak nasıl değişebileceğini vermekle beraber, değişimin kaynağının krizler, yasal değişiklikler gibi dışsal etmenlere ve aktörlerin tatminsizliğine dayandırmakla yetinmektedir. Greenwood ve Hinings, radikal örgütsel değişimi kuramsal çerçevenin ana unsurları olarak açıklamıştır. Buna göre “kurumsal bağlamın ve piyasanın yarattığı baskılar, aktörlerin mevcut kurumsal şablonlara ilişkin çıkar tatminsizliği, rekabetçi ve reformcu değerlere yönelimleri ve diğer aktörlere bağımlılıkları değişimi gerçekleştirebilmek için gerekli eylem kapasiteleridir.” (Özen, 2007: 302-303).

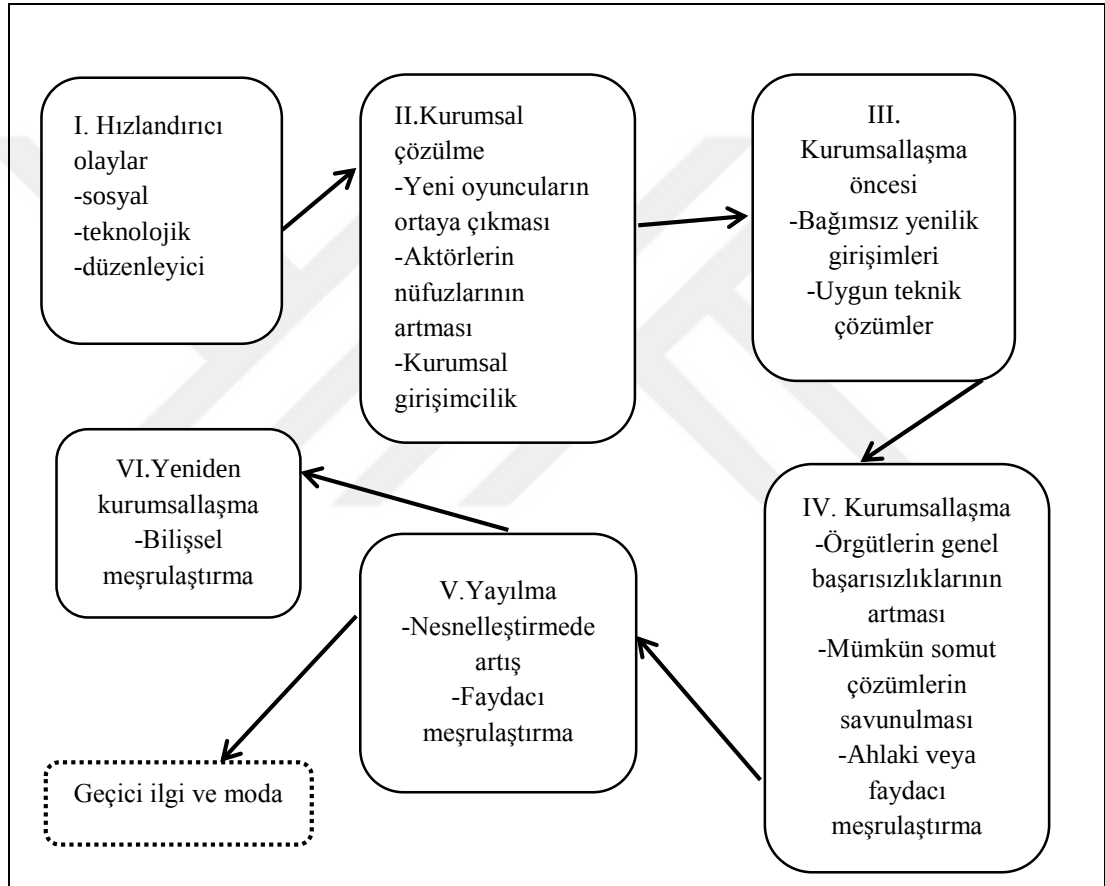
Bir kurumsal alanda radikal değişimin gerçekleşme olasılığı, “o alanın sıkı bağlanmış, yüksek düzeyde kurumsallaşmış ve diğer kurumsal alanlardan yalıtılmış bir alan olması ile doğru orantılıdır. Kurumsal alandan ve/veya piyasadan gelen değişim baskısına karşı örgütlerin nasıl bir tepki vereceği ise her örgütün kendine özgü içsel dinamiklerine bağlıdır” (Özen, 2007: 302-303).

Greenwood ve Hinings’e göre radikal örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için değişimi yaşayacak olan aktörün mevcut kurumsal şablon üzerinde yaşadığı tatminsizlik üzerindeki farkındalığının olması, bu tatminsizliğin rekabetçi ve reformcu değişim isteğiyle desteklenmesi, bu isteğin değişimi gerçekleştirmek için gerekli eylem kapasitesi ve güçle desteklenmesi gereklidir. Benzer şekilde örgütsel değişim her kurumda farklı tecrübelerle yol açar. Kurumdaki organizasyonda mevcut olan alışkanlıkları değişmemesi için gösterilen direnç, her sektörde farklı olan kurumsal yapı ve aynı sektördeki her kurumda farklı olabilecek olan yapı değişimle ilgili ölçeği ve hızını etkileyen unsurlardır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Greenwood, Suddaby ve Hinings 2002 yılında gerçekleştirdikleri “Theorizing Change: The Role of Professional Associations in The Transformation of Institutionalized Fields” adlı çalışmalarında, kurumsallaşmada değişimin altı aşamada oluşunu incelemiştir (Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002: 58-80). Aşağıda Şekil 5’de gösterildiği gibi sosyal, teknolojik veya düzenleyici olaylar ile kurumsal çözülme ortaya çıkmaktadır. Kurumsal çözülme organizasyona yeni kişilerin katılması veya var olanların etkilerinin artması ile ortaya çıktığı gibi yeni bir girişimin üstlenilmesi de

kurumsal çözölmeyi oluşturan etkenlerdendir. Çözölmeyi takiben kurumsallaşma aşaması yaşanır. Bu aşamada örgötlörün genel başarısızlıklarının artması ve bunlara getirilen çözümler ve meşrulaşma kurumsallaşmanın organizasyona yayılmasını sağlar. Yeni alışkanlıklar nesnelleşir, pragmatik (faydacı) meşrulaşma bilişsel meşrulaşmaya dönüşür.

şekil 5: Kurumsallaşmanın Oluşumu



Kaynak: Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002: 60.

1.5. KURUMSALLAşMA TEORİLERİNİN KARşILAşTIRMASI

DiMaggio ve Powell tarafından oluşturulan çalışmada eski ve yeni kurumsallaşma teorisi ele alınmıştır. Her iki teori arasındaki farklılıkları belirlemek üzere boyutlar oluşturulmuştur. Bu farklılaşma boyutları çıkar çatışması, eylemsizliğin kaynağı, yapısal vurgu, örgütün yerleşikliği, yerleşikliğin doğası, kurumsallaşmanın

odağı, örgütsel dinamikler, faydacılığa eleştiri temeli ve göstergesi, temel bilişsellik biçimleri, amaçlar ve gündem olarak ele alınmış (DiMaggio ve Powell, 1991: 13).

DiMaggio ve Powell tarafından gerçekleştirilen karşılaştırmalı eski ve yeni kurumsallaşma teorisi aşağıda Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7: Eski ve Yeni Kurumsallaşma Teorisinin Karşılaştırması

Farklılaşma Boyutu	Eski Kurumsalcılık	Yeni Kurumsalcılık
Çıkar çatışması	Ana mesele	Tali mesele
Eylemsizliğin kaynağı	Kemikleşmiş çıkarlar	Meşruiyet zorunluluğu
Örgütün yerleşikliği	Yerel toplulukta	Alanda, sektörde, toplumda
Kurumsallaşma odağı	Organik bütün olarak örgüt	Alan veya toplum
Örgütsel dinamikler	Değişim	Kalıcılık ve benzeşme
Temel bilişsellik biçimleri	Değerler normlar tutumlar	Davranış kalıpları rutinler sınıflamalar şemalar
Amaçlar	Değişir, sürüklenir	Bulanıktır
Gündem	Politikalara katkı	Disiplin

Kaynak: DiMaggio ve Powell, 1991: 13; 2016: 161.

Bu çalışmada eski kurumsallaşma teorisine göre her bir farklılık boyutunda gözlemlenen özellikler listelenmiştir. Benzer şekilde eski kurumsallaşma teorisinde ele alınan farklılık boyutunda yeni kurumsallaşma teorisine uygulanmış ve gözlemlenen özellikler listelenmiştir.

Eski kurumsallaşma teorisinde organizasyon stratejisi ve grup içi anlaşmazlıklarda kesin çizgilere sahiptir (Selznick, 1949). Yeni kurumsallaşma teorisinde ise kurum içindeki ve kurumlar arasındaki menfaatlerin çakışması konusu yerine menfaat çakışmalarında organizasyonların işletmenin yapısına odaklanarak çözmelerine yoğunlaşmıştır (Scott ve Meyer, 1983).

Organizasyonel rasyonalite konusu kurumları sınırladığı konusunda hemfikir olan eski ve yeni kurumsallaşma düşünürleri, konunun kaynağını ele alma yönüyle birbirlerinden farklılaşmışlardır.

Eski kurumsallaşma görüşüne göre kurum içi menfaatleri politik güç dengeleri değişimi ve işbirliklerine bağlarken yeni kurumsallaşmada stabilite ve kurumsal

kimlik kazanma arasındaki ilişki ve seyrek olarak bir araya getirilebilen ortak anlayış gücünü öne çıkarmaktadır.

Organizasyonun yapısı ile ilgili olarak her iki yaklaşımın farklı tutumları vardır. Eski kurumsallaşma gayri resmi ilişkileri ve birbirleriyle olan ilişkileri dikkate alır (Selznick, 1949: 260). Lokal menfaatlerin hedefleri ile şekillenen organizasyonun var olan rasyonel ve formal yapısından etkilenecek oluşan formal olmayan yapının üzerindeki etkiler, oluşan koalisyonlar ve özellikle işe alım ve terfi ettirme konularında insanların birbirleriyle olan ilişkileri inceler.

Meyer ve Rowan ve DiMaggio ve Powell'a göre yeni kurumsallaşma ise formal yapı üzerindeki rasyonel olmayan unsurları bulur, unsurların beklenen fonksiyonlarını yerine getirme konusunu incelemeyiz bunun yerine bu unsurların departmanlar ve operasyonların organizasyon içindeki etkilerini, beklentiler, inançlar ve normlara uyumunu inceler.

Farklılaştıkları diğer bir konu çevreyle ilgili bakış açısıdır. Eski kurumsallaşma organizasyonların yerel toplumla iç içe olduğunu, personeline ve organizasyon içindeki kararlara sadık olması gerektiğini belirtir. Organizasyonları organik bir bütün olarak görür. Scott ve Meyer'e göre yeni kurumsallaşma ise çevrenin yerel olmayan hatta sektörün, ulusal kuruluşların etkisinde olduğunu açıklar. Organizasyonlar standartlaştırılmış elementlerden oluşmaktadır.

Önemli bir diğer farklılık ise eski kurumsallaşmaya göre organizasyonlar gelenek ve eskiden gelen olayların rafine hale gelerek oluşturduğu karaktere sahip olmasıdır (Selznick, 1949: 182; Selznick, 1957: 38-55).

Zucker, yeni kurumsallaşmada ise yerel çevre koşullarında bile organizasyonundaki çeşitliliğin azaltılması ve homojenliğin sağlanmasını gerekli olduğunu savunur.

Özet ile eski ve yeni kurumsallaşma kavramları arasında kültürel, bilişsel ve kurumsal davranış temelleri arasında büyük farklar vardır. Eski kurumsallaşmaya göre bilişsel formlar değerler, normlar ve tutumlardır. Organizasyonlar değerleriyle dolduğu zaman kurumsallaştır (Selznick 1957: 17). Kurum içinde yer alanlar normlarla şekillenir, yeni gelenler sosyalleşme yoluyla organizasyonun değerlerine yönlendirilir ve değerler edindirilir. Yeni kurumsallaşmaya göre kurumsallaşma bilişsel bir işlemdir (Zucker, 1983: 25). Meyer ve Rowan'a göre mantık, etik ve estetik

mecburiyetler dikkate alınması gereken unsurlar olarak sosyal hayata dahil olmaktadır. Norm ve değerlerin değil, var olan tariflerin, kuralların, sınıflandırmaların kurumsallaştırmayı oluşturduğu düşünülmüştür. Rasyonel ve kişisel olmayan kurallara göre kurumların makro seviyesinde oluştuğu ifade edilmiştir. Yeni kurumsallaşma iş devamlılığı ve farklılaşmayı ortadan kaldırmayla ilgili görüşler ortaya koymuştur (Zucker, 1983: 6; Scott, 1987: 493-495). Bu görüş özellikle değişim konusu ele alındığında önem kazanmıştır. Değişim insan motivasyonu ve davranışları ile form değiştirmektedir.

1.6. KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİ

Eski ve yeni kurumlaşma teorisi olarak ifade edilen örgüt kuramı olan kurumsallaşma terasının aile işletmelerinde gözlemlenen özellikleri ele alınmıştır. Araştırmanın konusunu oluşturan aile işletmelerinin kuruluş nedenleri ve özellikleri, yaşam evreleri ve avantaj ve dezavantajları aktarılmıştır. Yine araştırmanın konusunu oluşturan denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren aile işletmelerinde yönetim, yönetimin nesiller arasında paylaşımı ile profesyonellerin yönetime dahil ol(a)maması konusunda literatürde vekalet teorisi olarak ifade edilen çalışmalar üzerinde gerçekleştirilen literatür araştırmaları sunulmuştur.

1.6.1. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Deniz taşımacılığında armatör veya gemi işletmecisi olarak faaliyetlerini sürdüren işletmelere bakıldığında pek çok aile işletmesi var olduğu görülmektedir.

Aile işletmeleri aile, işletme, mülkiyet ve yönetim sistemlerinden kurulu bir işletme biçimidir. Bu sistemler birbiri ile sürekli iç içedir ve ilişki halindedir. Yönetim sistemleri açısından en az iki nesil aile işletmelerinde yönetimde ve organizasyonel faaliyetlerde mevcuttur (Akdoğan, 2000: 32). Mülkiyet sistemleri açısından işletmenin sahipliği iki veya daha fazla üyeye ait olan ve işletiminde olan organizasyondur (Upton ve Petty, 2000: 31).

Yeni kurulan aile işletmelerinin %40'ı ilk 5 yılda yok olurken geri kalanın %66'sı ikinci nesil yönetimindeyken el değiştirmekte veya batmaktadır. Sadece %3-4'ü üçüncü ve sonraki nesillere geçmektedir (Develi, 2008: 15).

Aile işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmaya göre aile işletmelerini profesyoneller tarafından yönetilen işletmelerden ayıran bazı karakteristik özellikler mevcuttur (Karpuzoğlu, 2000: 34).

- Aileden en az iki nesil yönetiminde yer alabilir.
- İşletmenin çıkarları için belirlenen politikalar ailenin çıkarlarına yöneliktir.
- Yönetiminde aile üyelerine öncelik tanınır.
- İkinci nesil genellikle yönetimde görev alırlar. Çocuklarının geleceğini güvence altında olduğunu bilmek rahatlık verir.
- Kurucuyla birlikte başından itibaren mevcut bulunanlar ancak kanbağı bulunmayan çalışan/yöneticilerin de çocukları yönetimde yer alır, yıllarca hizmet verir. Bu kişiler ile aile bireyleri arasındaki rekabet çatışma kaynağı olabilir.
- İşletme ve ailenin ismi birlikte ifade edilir ve birlikte gelişir.
- İşletmede görev alan aile üyelerinin iş ve aile içindeki rolleri karışabilir.
- Aile üyeleri için işletmede yasal prosedürlerin uygulanmasında oldukça esnek davranılır.
- Ailenin sosyal yaşamı, inançları, kültürü işletmede alınan kararları verilen hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkiler.
- Özellikle kapalı aile işletmelerinde iş ve aile konuları saklanır profesyonel destek için arayış genellikle ertelenir.
- Aile işletmelerinde işler, uzmanlık gerektirse bile, personel, aile üyelerinden veya yakın akrabalarından seçilir. Kayırma, nepotizm büyük bir sorundur.
- Kurucu yöneticidir, yekti devri yapılmaz, ölümüne kadar işi bırakmaz.

Aşağıda Tablo 8'de sunulduğu gibi sistemler, bütçeleme, yenilikler, liderlik, kültür, kar, planlama, organizasyon, kontrol, yönetim kurulunun faaliyetleri ve yönetimin kendisini geliştirmesi ile ilgili olarak profesyonel yönetim ve aile işletmelerinde gözlemlenen yönetim şekli karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Tablo 8: Profesyonel Yönetimle Aile İşletmelerindeki Yönetiminin Karşılaştırılması

Alanları	Profesyonel Yönetimi	Aile İşletmelerindeki Yönetim
Sistemler	Açıkça belirlenmiş departmanlar ile yürütülen faaliyetler, performans ve verimlilik ölçümü, insan kaynakları departmanı	Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkındaki bilgi ve izleme yok
Bütçeleme	Standart ve sapmalara göre yönetim	Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkındaki izleme yok
Yenilikler	Yeniliklere göre yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	Belli başlı büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	Katılımcı liderlik biçimleri	Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile “bırakınız yapsınlar” biçimindeki liderlik arasında değişir
Kültür	İyi tanımlanmış kültür, herkes tarafından anlaşılmış vizyon, misyon ve değerler	Üstünkörü tanımlanmış “aile kültürü” ve Aile
Kar	Kar yönelimli kar kesin bir hedeftir kar kazançlar oranı uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir	Kar bir yan ürün olarak görülmektedir. Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını artırmaktadır
Planlama	Biçimsel ve sistematik planlama, işletme ve departman planlarının koordinasyonu, sermaye belirlenmesi	İnformal ve özel planlama çalışmaları
Organizasyon	Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü kesin biçimsel rol tanımları	Birbiri üzerine binen ve sorumlulukları içeren informal yapı
Kontrol	Örgüt kontrolü planlı ve biçimsel sistem; açık olarak amaçlar, hedefler, tedbirler ve gelişmeler takibi	Genelleşmemiş plansız kontrol biçimsel ölçütler nadiren kullanılır
Yönetim kurulu	Düzenli raporlar stratejik kararlar resmi tutanaklar kurulun alt komiteleri	Kurulu aile oluşturur sık olmayan toplantılar zayıf işletme yönetimi
Yönetim geliştirme	Kurul politika geliştirir planlı yönetim geliştirme gereksinimlerin belirlenmesi	Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme

Kaynak: Ünlü ve Selek, 2003: 13.

Her aile işletmesinde özelliklerin tamamı gözlemlenmeyebilir. Kurumsallaşmayı tamamlamış olan aile işletmeleri, aile olmanın verdiği bazı duygusal özellikleri ortadan kaldırmayı başarmış ve yazılı kuralları olan büyük bir işletme özelliği taşımaya başlamış olabilir.

1.6.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Nedenleri

Genel olarak aile işletmelerinin kurulma nedenleri dokuz başlık altında toplanabilir (Fındıkçı, 2005: 23). Kuruluş nedenleri denizyolu taşımacılığı faaliyetini

yürüten armatör ve gemi işletmecisi aile işletmelerinin kuruluş nedenleri olarak altı başlık altında toplanmış ve aşağıda sunulmuştur (Kaynak: Yazar). Bunlar:

- Aile geçimini sağlamak,
- Kendi işinin patronu olmak,
- Sosyal ve kültürel çevrede kendini kabul ettirebilmek,
- Ailenin geleceğini güvence altına almak,
- Miras bırakmak
- Ailenin isminin gelecekte de yaşamasını sağlamak

olarak sayılabilir.

Ailenin Geçimini Sağlamak. Aile işletmelerinin kuruluş döneminde ilk amaç günlük geçimini sağlamak olarak ifade edilebilir. Kuruluş dönemi olarak denizcilikle uğraşan ailelerle yapılan görüşmelere dayanarak 1800’lü yılların sonlarından günümüze kadar gelen üç veya dört nesil önce kurulan işletmelerde sermayenin yetersizliği, ülkenin yollarının yetersizliği ve Karadeniz’e olan ulaşımın ana kaynağının denizyolu oluşu, geçimini balıkçılıktan sağlayan ailelerin bir bölümünün deniz taşımacılığına yönelmesine neden olmuştur.

Kendi işinin Patronu Olmak. Kişiyi yeni firma kurmaya teşvik eden kendi işinin patronu olup bağımsız olarak işletmenin yönetiminde fiilen bulunmak başkalarını sevk ve idare etmek isteğidir. Genç ve cesur olmak, patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar veya istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve karar yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler. Görüşmelerde edinilen bilgilere göre bazı işletmeler 1980’lerden sonra kurulmuştur. Henüz birinci kuşak tarafından yürütülen patronun genç olan işletmelerin kuruluş nedenleri arasında denizcilikte fırsatı görüp kendi işinin patronu olmayı tercih etmişlerdir. Bir grup işletme ise hali hazırda yürüttükleri ticari faaliyetlerini desteklemek üzere denizyolu taşımacılığı faaliyetlerinde de yer almışlardır.

Ailenin Geleceğini Güvence Altına Almak. Aile işletmesini kuran kişi, sonraki nesillere daha iyi bir yaşam standardı sağlamaya çalışır. Böylece gelecekte onların yaşam kalitelerini güvence altına almış olurlar. Denizcilikle uğraşan ailelerin hemen hepsi “yaşadıkları coğrafyanın oluşturduğu çaresizliğin üstesinden gelmek için” deniz taşımacılığına yönelmiş, zamanla aile kurmuş ve işlerinin devamlılığını sağlamak ve ailenin geleceğini güven altında tutmak amacıyla çocuklarını işlerine dahil etmişlerdir.

Ailenin İsmi Gelecekte de Yaşamayı Sağlamak. Bazı aile işletmeleri ekonomik sistemin içerisinde zamanla işletmenin ismiyle ailenin ismi bir bütünleşmiş hale geldiği gibi ülkenin faaliyetleri üzerinde kontrol mekanizması haline gelir. Aile işletmesi kurulmasına yön veren nedenler ailenin zaman içerisinde elde ettiği ve geliştirdiği mal varlığını korumak ve arttırmak, çocuklarına iş olanağı ve imkanlarının devamlılığını sağlamak anlamına gelmiştir.

1.6.3. Aile İşletmelerinde Yaşam Evreleri

Aile işletmelerinin de canlı organizmalarda olduğu gibi bir yaşam döngüsüne de sahip olduğu görülmektedir. Büyüme, gelişme dönemlerinde önceden tahmin edilebilir ve tekrarlanan özelliklere sahip davranış biçimlerine sahip oldukları tespit edilmiştir (Adizes, 2004: 1-45). Bu aşamalar şöyle sıralanabilir:

- Flört aşaması,
- Çocukluk aşaması,
- Aktif dönem,
- Gençlik dönemi,
- Mükemmellik: ideal aşama,
- Kararlılık aşaması,
- Aristokrasi aşaması,
- Karşılıklı suçlama aşaması,
- Bürokrasi ve
- Ölüm

Flört Aşamasında Adizes (2004) göre büyük hayaller vardır ve fikir hayallere dayalıdır. Organizasyonun ortaya çıkışı bu aşamadır. Karşılaşılabilecek sorunlar mevcuttur. Birçok detayın aynı anda ele alınma mecburiyeti, belirsizliğin yarattığı endişeler, birbirine karışan hedefler normal sorunlar olarak değerlendirilir.

Çocukluk Aşamasında kuruluşlar genellikle fırsatlara göre yön belirler, ancak sistem henüz oturmadığı için tereddütler çoktur. Belirsizlik ortamının güven ortamına dönüştürülmesi için organizasyonun lidere ihtiyacı vardır. Müşterilere verilen hizmette sorunlar, sistem ve kurallarda eksiklik veya yoksunluk, hızlı hareket ve yön değiştirme ile bazı detayların gözden kaçırılması karşılaşılan normal sorunlar olarak ele alınır.

Adizes'e göre bu aşamada hataların tekrarlanması, diktatörlük karşılaşılması muhtemel ancak normal olmayan sorunlar olarak tespit edilmiştir.

Aktif Dönem içerisinde organizasyonun hizmetlerinde müşteri memnuniyetini kazanmış olması sorumlulukların paylaşılmadığı, yeni görev tanımlarının ortaya çıktığı dönem olarak görülmektedir. Eski ve yeni tüm görevlerin çalışanlara yüklenmesi ile verimliliğin yetersiz bulunduğu dönemdir. İletişim problemleri, liderin yönetiminde hataların gözlenmesi, insan kaynakları yönetiminin tutarlı olmadan kişiye bağlı olarak yürütülmesi ve kurucunun işlerin başında olmadığı zamanlarda hizmetin aksadığı dönem olarak sorunlar sıralanmaktadır.

Reşit olma aşamasında işletmelerde organizasyonun yeniden şekillendiği, iç çatışmalar ve yetki savaşlarının yaşandığı dönemdir. Yönetimde profesyonelliğe geçiş, yetkilerin aile üyeleri ile çalışanlar arasında beceri, bilgi gibi rasyonel değerlendirmelere göre dağıtılması ve insan kaynaklarının ve diğer organizasyonel fonksiyonların prosedür, süreç, politika altyapı sistem kurularak belirlenmesi ve uygulanmasını sağlandığı dönem olarak ifade edilmektedir.

Bu aşamada kurucuların hedeflerde revizyona gitmesini, profesyonellere güvenme ve kontrolün delegasyonunu kabullenmenin yaşanabilecek normal sorunlar olarak gözlenir. Adizes'e göre işe alınan yeni ve eski çalışanlar arasındaki çatışmalar, yetki dağılımında sorunlar, güven ve saygı eksikliği, önemli görevlerde profesyonellerin işten çıkışı, yanlış liderlik tarzı yaşanabilecek sorunlardır.

Mükemmellik, ideal aşamasında işletmede kontrol ve esneklik arasındaki denge kurulmuş, strateji, kaynak tahsisi, ödüllendirme, misyon ve vizyon belirlenmiştir. Çalışanların görev tanımları belirlidir. Kurumsallaşmaya doğru gidiş kurumsal yapıların sorunsuz işlemesi, yönetimin kurumsallaşması olarak tecrübe edilmektedir. İşletme yönetimi ve çalışanları değişim ve gelişime açıktır. Teknolojik gelişmelere ve pazardaki değişime uyum sağlamak için gayretlidir.

Bu aşamada yine sorumlulukların dağılımında huzursuzluk tecrübe edilmesi mümkündür.

Kararlılık aşamasında işletmede yaşlanma belirtileri yaşanmaktadır. Finans, muhasebe, insan kaynakları hukuk alanları güçlü, pazarlama satış veya üretim/hizmet güçsüz duruma doğru gider. Duyularla hareket yönüne karar verme yerine detaylı analizlerin öne geçtiği dönemdir. Adizes'e göre bu dönemde işletmelerde tutarlılık,

konuşma tarzları, kıyafet sınırlamaları gibi beklentilere girdiklerini kontrol sistemleri ve gayrimenkul yatırımları gibi riski az olan noktalara yönelirken yeni ürün, yeni pazar ve yeni işletmelerle bağlantıya geçerler. Ancak esneklik azalmış olup değişim ve gelişim gibi uzun vadeli fırsatlar yerine kısa vadeli odak noktaları öne çıkar.

Karşılıklı suçlama aşamasında sorunlar ortaya çıktığında çözüm yerine sorunun odağındaki kişilere yönelim vardır. Sorunlar kişiselleştirilir, çatışmalar yaşanır, güvensizlik ve iktidar savaşları yaşanır, dış dünyaya uyum azalır. (Adizes, 2004: 35).

Son çöküş aşamasında alışkanlık haline gelen uygulamalar mevcut olup bunların değişimi üzerinde durulmaz. Kurallar, prosedürler, iş tanımları güncelliğini kaybettiği halde korunur. İşletme içerisinde ilişkiler düzgün yürümez. İşletme kuruluşu ayakta tutabilecek yeterlilikte lidere sahip olmadığı için zamana yenik düşer.

Armatör ve gemi işletmeciliği faaliyeti yürüten aile işletmelerinin tarihçeleri üzerinde Sn.Osman Öndeş tarafından gerçekleştirilen ve İMEAK Deniz Ticaret Odası tarafından Türk Armatörleri Tarihi adıyla yayınlanacak olan 6 ciltlik araştırmaya göre 1800’lü yılların sonunda Osmanlı İmparatorluğu’ndan Türkiye Cumhuriyeti’ne geçişi takiben kurulan yaklaşık 100 işletme, henüz kurucusunun denetiminde iken gemi(ler)nin fırtına nedeni ile batması, ağır hasarlanması veya (yaşlı gemilerin) tamiri veya yüksek maliyet gerektiren bakım masrafları gibi nedenlerle ekonomik kriz yaşamış ve sektörden ayrılmışlardır. Aynı tarih aralığında kurulmasına rağmen, ailevi nedenlerden dolayı 2.nesile aktarıl(a)madan sektörden ayrılan aile sayısı çok daha azdır.

1.6.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Denizyolu ile taşımacılık ulusal ve uluslararası kurallar ve yönetmeliklerle kontrol altında tutulur. Teknolojik gelişmelerin takibi ve uygulamaları büyük maliyetli yatırım gerektiren kararlardır. İş 7/24 devam eder. İşlerin kara personeli ve deniz personeli olarak iki farklı grup ile yürütülür. Operasyonel kararlar profesyonellere çalışanlara bırakılmış görünmektedir. Ancak etkisi finansal kayıp anlamına gelen her kararın arkasında işletmenin sahiplerinin onayı gerekmektedir.

Fındıkçı'nın aile işletmeleri üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarını aktarmıştır (Fındıkçı, 2005: 154). Avantajlar araştırmanın konusu olan armatör ve gemi işletmeciliği faaliyet yürüten aile işletmelerine uygulanarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kurucunun ve çekirdek ailenin özverili, 7/24 zamanı gözetmeksizin fedakar çalışması,
- Ailenin inanç, norm, tarzının korunması,
- Amatör ruhun kaybedilmemesi,
- Yüksek başarı güdüsü ve ise asılanların çok olması,
- Kısa zamanda büyüme ve gelişme eğilimi,
- Ailenin ve aile üyelerinin geleceğini garanti alma fırsatı,
- Ailenin isminin yüceltilmesi,
- Aileye yakın çevreden veya aileden gelenlerin çalışması ile uzmanlaşma fırsatı,
- Aile birliğinden doğan kuvvetin olması ve “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesi,
- Sadakat ve güven ile ortak menfaat kazan/kazan politikası ile çalışma düzeni kurulması,
- Müşterilerle yakından ve kısa zamanda ilgilenecek sorunların hemen çözülmesi,
- Kararların hızlı alınıp hızlı uygulamaya konulması,
- Yeni pazarlara reaksiyon verilmesi hızlı olması,
- Tepe yönetiminde karşılıklı saygının daha rahat yerleşmesi,
- Gelecekteki yöneticilerin önceden belli olması ve gerekli hazırlıkların önceden yapılabilmesi,

Yine aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen farklı bir çalışmaya göre aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları ifade edilmiştir (Çelik ve diğerleri, 2004: 191). Dezavantajlar araştırmanın konusu olan armatör ve gemi işletmeciliği faaliyet yürüten aile işletmelerine uygulanarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kurucunun otoriteyi kaybetme korkusu,
- Yönetimi devretme planı yap(a)mama,
- Bir sonraki neslin işletmeye devam etmekte isteksiz olması,

- Profesyonellere güvenilmemesi,
- Aile ve iş kavramlarını birbirinden ayıramama,
- Gelin ve damatların katılımı,
- Aile üyeleri arasında rekabet ve güç savaşları,
- Gelir paylaşımı ve finansal zorluklar,
- Aile kültürünün işletme kültürüne çok fazla etki etmesi,
- Verilere dayalı analize itibar edilmemesi,
- Teknolojik gelişmeleri yeterince takip edilmemesi,
- Bir sonraki neslin işletmeye devam etmekte isteksiz olması,
- Motivasyon eksikliği,
- Yönetim kadrosunu oluşturma güçlüğü,
- Yönetim personelinin eğitiminin ihmal edilmesi,
- Profesyonellerin uzun süreli istihdam edilememesi,
- İşe alımlarda aile üyesine öncelik tanıma (nepotizm),
- Aileden olanlara aşırı yetki ve sorumluluk alanı verilmesi,
- Aileden olanların profesyonellerle yarışması,
- Çalışanlar ve profesyonellerden aile üyesi gibi fedakarlık/sadakat beklenmesi,
- Otoriter yönetim nedeniyle yeni fikirlerin engellenmesi,
- Çalışanların görüşlerine başvurulmaması,
- Yetki ve sorumlulukların, iş tanımların açıkça belirlenmemesi.

Aile işletmesinin kurucusunun, çocukları ve diğer aile üyeleri ile evlilik gibi nedenlerle aileye sonradan dahil olanlar arasından gerçekleşmesi mümkün olumsuzlukların, belirsizliklerin ve dezavantajların azaltılması için aile konseyi, aile anayasası, kurumsallaşma konusunda dış destek alması mümkündür (URL, 13). Aile, profesyonel yöneticiler ve işletmenin çalışanları ve işin kurucuları/sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kurumsal yönetim önerileri getirilmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 94).

Öneriler ve önlemler arasında sayılan aile konseyine aile üyelerinin 14 yaşından itibaren katılımının teşvik edilmesi tavsiye edilmektedir. Konseyin başında aile işletmesinin yönetiminde bulunmayan bir aile üyesinin olması beklenir (Alacaklıoğlu, 2009: 72-73). Buna göre aile konseyi,

- Aile üyelerinde oluşur.
- Genç aile üyelerinin yetişmesine destek olur.
- Aile işine uygun olarak genç aile üyelerinin eğitim ve deneyim kazanımlarını planlar.
- Ailenin iş hedeflerine uygun bir model geliştirir.
- Yönetimde yer alan aile üyeleri ve profesyoneller arasındaki ilişkilerin gözlemlenmesine destek olur.
- Görev dağılımı vardır, belirli aralıklarla gündemli olarak toplanır.
- Aile ve iş konuların birbirinden ayrılmasında destek olur.

Aile konseyi, aile işletmesinde yönetim kurulu ile irtibatla kalarak profesyoneller ve çalışanlarla olan politikaları, kuralları, normları ve değerleri edinir. Tablo 9’da gösterildiği gibi aile konseyi ve yönetim kurulu arasında farklar mevcuttur. Yönetim kurulu, hissedarlar, üst kademe yöneticiler, danışmanlar ve aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlardan oluşması beklenmektedir. (Bork, 1996: 141).

Araştırma konusunu oluşturan denizyolu taşımacılığında armatör ve gemi işletmeciliği faaliyetini gösteren Türk aile işletmelerinde, işletmelerin aile reisi ile gerçekleştirilen görüşmelere göre yönetim kurulunda aile dışından “profesyonel” bulunma oranı %63, bu işletmelerin %10’unda toplantı sıklığı ayda bir , %30’unda toplantı sıklığı “sıkça” olarak ifade edilmiştir.

Yönetim Kurulu ile ilgili olarak Alacaklıoğlu’nun çalışmasında ifade ettiği gibi operasyonel konuların doğrudan izlendiği ve icranın içerisinde yer alındığı, gündelik konuların sıkı takibinin yapıldığı anlaşılmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 74)

Tablo 9: Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

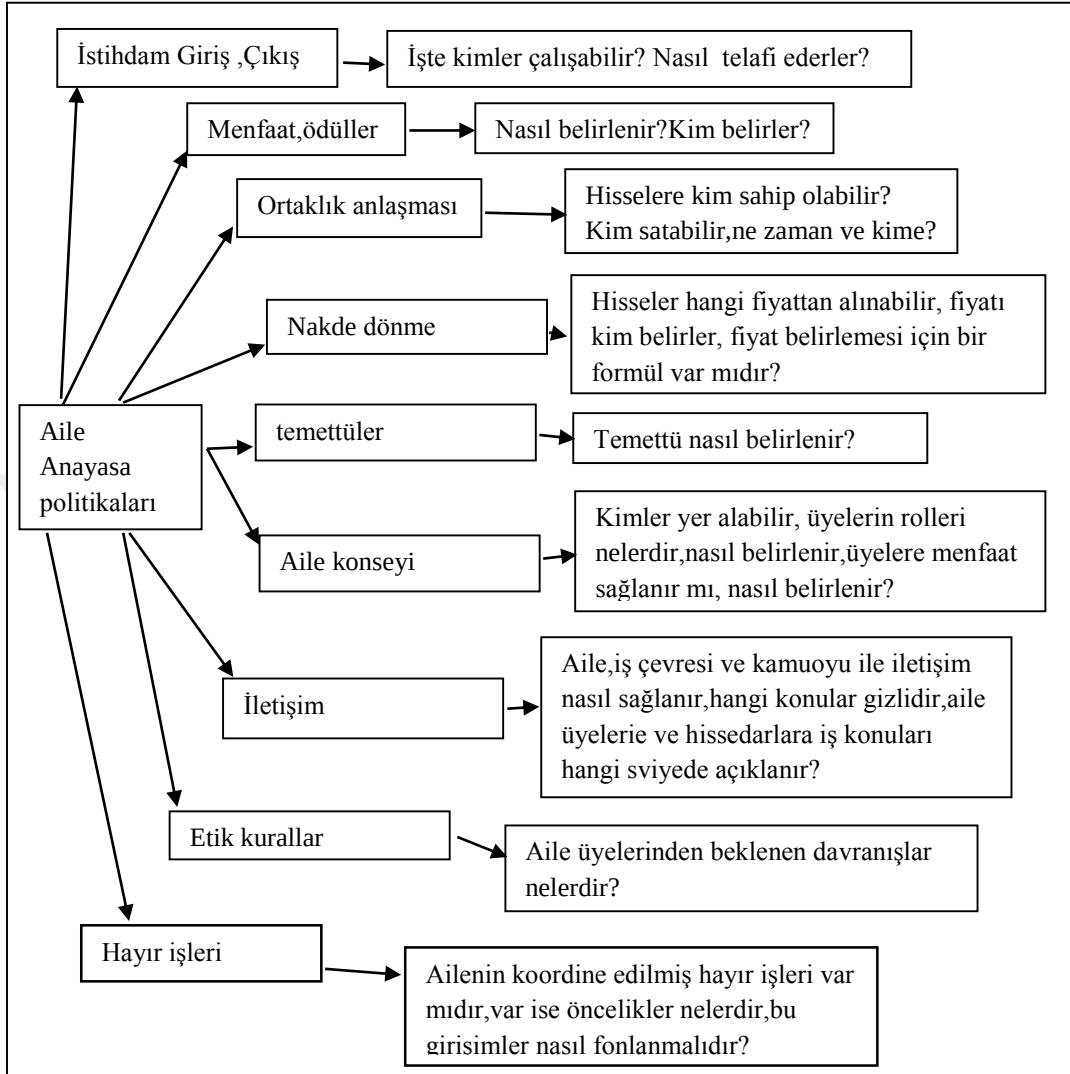
	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	-Aile İletişimi ve İlişkisini Geliştirmek -Ailenin İşletme Olanaklarından Yararlanma Koşullarını Belirlemek	-Aile Konuları -Ailenin İşletme ile İlişkisi	-Aile Üyeleri -Danışmanlar
Yönetim Kurulu	-Vizyon ve Stratejik Nitelikleri, Amaçları Belirlemek. -Şirketin Vizyonu		-Hissedarlar -Üst Kademe Yöneticiler -Danışmanlar -Aileden Olmayan ve Kurumda Çalışmayan Uzmanlar

Kaynak: Bork, 1996, 142.

Aile konseyinin yanı sıra işletmelerde hissedarlık, emeklilik, varis belirleme, emeklilik, boşanma, ölüm, miras gibi temel ilkeler üzerinden bazı kararların önceden alınması aile işleri ile aile işletmesinin işlerinin birbirinden olumsuz etkilenmesi engellenmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003: 87). Aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerinde danışmanlık hizmeti veren Deloitte işletmesinin aile anayasası ile ilgili tavsiyeleri incelenmiştir (URL, 13).

Şekil 6’da gösterildiği gibi aile işinde kimlerin çalışabileceği, işletmenin kazancından kimlerin ne kadar alabileceği, hisselerin devredilip devredilemeyeceği, fiyatın nasıl belirleneceği, temettü dağıtımı ve miktarının kararlaştırılması, aile konseyinin oluşturulması ve bu konseyde kimlerin hangi görevlere gelebileceği, aile üyelerinin iş çevresi ve kamuoyu ile iletişiminin hangi konularda olabileceği, gizlilik ve gizli bırakılması tercih edilen konular, aile üyelerinden etik yönüyle beklenen davranışlar, hayır işlerinin yapılıp yapılmayacağı, ailenin adının yaşatılması için hangi girişimlerin yapılacağı, nasıl fonlanacağı ve benzeri diğer konular aile anayasasına dahil edilebilecek konular olarak tavsiye edilmektedir.

Şekil 6:Aile Anayasası Oluşumu



Kaynak: URL, 13.

Aile, ailenin üyeleri ile ilgili işler ve aile işletmesinin faaliyetlerinde yaşanabilecek olumsuzlukların giderilmesi için alınacak önlemler ve öneriler ele alınmıştır. Ancak aile işletmesinde görev alacak olan çalışanlar ve profesyonellerle ilgili farklı avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır.

Denizyolu taşımacılığında armatör ve gemi işletmeciliği faaliyetlerini sürdüren Türk aile işletmelerini ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde çalışanlarla ilgili olarak iki husus üzerinde durulabilir. Birincisi, hemen her işletmede, neredeyse kuruluşundan günümüze veya yönetimi devir almış bir sonraki nasılı temsil eden aile reisinin ile birlikte çok eskilerden günümüzde çalışmakta olan bir aile dostu mevcuttur.

İkinci husus, çalışanlar ile işletme arasındaki bağlar, ailenin reisi tarafından “aile gibiyiz” olarak ifade edilmekte ve çalışanlar “çok uzun süredir” işletmede görev yapmaktadır.

Buna rağmen, hiç bir profesyonelin, işi ve işletmeyi, işletmenin sahibi kadar iyi koruyamayacağı ve kollayamayacağı inancı ile işin sahibi her zaman işin başında mevcut bulunma ihtiyacı duymaktadır.

Bu nedenle “Vekâlet Teorisi” üzerinde araştırma yapılmıştır ve çalışmaya eklenmiştir.

1.6.5. Denizyolu Taşımacılığında Yer Alan Aile İşletmeleri ve Nesiller Arası İlişkiler

Adizes’in organizasyonların tecrübe ettiği aşamaları ifade etmiştir. Armatör ve gemi işletmeciliği faaliyetlerini yürüten aile işletmelerinin gelişim evreleri Karpuzoğlu’nun çalışmasında Tablo 10’da gösterildiği gibi mülkiyet, örgüt yapısı, karar alma yetkisi ve şekli, iletişim ve değer yargıları birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, kuzen konsorsiyumu ve profesyonelleri içeren kompleks aile işletmeleri ve sürekliliği başaran aile işletmeleri ele alınarak karşılaştırmalı olarak sunulmuştur (Karpuzoğlu, 2000: 124)

Tablo 10: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Değişimler

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinden	Kardeşler arasında	Aile-profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyoneller ve Danışmanlardan ve aileden oluşan komite
Karar Alma	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey, yatay	Dikey, yatay, çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Girişimci değerleri	Aile/Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Karpuzoğlu, 2000: 124.

Araştırmanın konusunu oluşturan denizyolu taşımacılığında armator ve gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren Türk aile işletmeleri ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler dikkate alınarak yaşam evrelerinde aktif olarak faaliyetlerde yer alan nesiller dikkate alındığında beş dönem ifade edilebildiği anlaşılmıştır. Bu dönemleri:

- Birinci nesil: İşe başlama,
- Birinci nesil ve ikinci nesil: Ailenin büyümesi ile işlerin çocukların desteği ile yürütülmesi,
- İkinci nesil: İşin kurucusunun aşırı yaşlanması veya ölümü nedeniyle yönetimi çocuklarına bırakması ve kardeş ortaklığının ortaya çıkışı,
- İkinci nesil ve üçüncü nesil: Kardeşlerin kendi ailelerini kurmaları ile genişleyen ailenin diğer üyelerinin yönetimde yer alması,
- Üçüncü nesil: Kardeşlerin aşırı yaşlanması veya ölümü nedeniyle yönetimi çocuklarına bırakması ve kuzen ortaklığını ortaya çıkışı olarak

olarak ele almak, söz konusu işletmeleri kurumsallaşmaya yönelten evreleri ayırmak mümkündür.

İşin başlangıcı, kurucunun kontrolündeki dönem (1. nesil) kontrolün tek bir kişinin elinde olduğu dönemdir. Girişimci, bir faaliyete başladığında, bu faaliyet kendi ilgi alanı, çevredeki kültürel-ekonomik etkiler ve genelde bilgi birikimi çerçevesinde gerçekleşmektedir. Hem ailenin geçimini sağlamak hem de çocuklarının geleceğini güvence altına almak için faaliyete başlamış ve daha sonra işletmeyi kurmuştur (Gersick, 1997: 136-137).

Mintzberg'in girişimcilik modeline göre, güçlü bir lider olarak birey işletmeyi kurmuş veya atalarından devir almıştır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi olan bu lider, işletmesini kurmak ve hayatta kalmasını sağlamak için oldukça ısrarlıdır. İşletme sermayesi kurucunun çabasına bağlıdır. Sermaye kaynağı, aile ve yakın aile çevresidir. Küçük aile işletmelerinde aileden olmayan ortaklar yaygın değildir. Bu aşamada en önemli sorunlar, yeterli sermaye, iş ve aile dengesini kurmak ve bir sonraki nesile uygun mülkiyet yapısını belirlemektir (Gersick, 1997: 32).

Kurucu, aile içerisinde de liderliğini sürdürür. Aile üyeleri arasında bir sonraki nesil yöneticiyi seçmek, çocukları arasında rekabete ve kıskançlığa neden olabilir. Kararlarında sosyal normlar, gelenekler, değerler etkili olabilir. Uzun yıllar yönetim ve son karar verici olarak kurucu işletmenin başında yer alır (Öztürk, 2001: 34).

Çocuklar küçüklüklerinden itibaren çıraklık yoluyla işe alıştırılır. İşletmede örgüt yapısı, girişimcinin kişiliğini, değer yargılarını ve tutumunu yansıtmaktadır. Weber' in bürokratik yönetim anlayışı hakımdır. İşletmelerde yazılı prosedürler henüz önemsenmez bunun yerine problemlerin oluşmasını veya oluştuysa bunların çözümüne odaklanılmaktadır.

Ailenin büyümesi ile işlerin çocukların desteği ile yürütülmesi, (birinci nesil ve ikinci nesil) için zamanla işlerin geliştiği ve faaliyetlerin daha karmaşık bir organizasyona ihtiyaç olması, sadece kurucunun işgücünün tüm faaliyetlere yetmemesi ile hızlanmaktadır. Çocuklar genel olarak girişimcinin bilgisinin eksik olduğu alanlar veya farklı pazarlara girmek için ihtiyaç duyulan alanlara yönlendirilmiştir.

İşletmenin ve ailenin gelişmesi birbirine paralel olarak ilerlemesinden bahsedilebilir. Denizyoluyla taşımacılıkta gemi işletmeciliği faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerinin sahipleri ile yapılan görüşmelerde ikinci nesille seçme şansının verilmediği, ikinci neslinde böyle bir şansın varlığını sorgulama ihtiyacı duymadan işletmenin örgütlenmesi ve ihtiyaçlarına göre faaliyetlere destek olmaktan başka bir bakış açısının bulunmadığı ifade edilmiştir.

Birinci kuşak iş deneyiminin ve otoritesinin doruğunda olduğu aynı zamanda kar elde edip işletmenin yeni girişimler ile büyüdüğü dönemde ailenin refah düzeyinin artması mümkündür. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine vererek müşterilerle doğrudan ilgilenir, yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalama ile doğal olarak başarı elde edilmiştir (Fındıkçı, 2005: 21). Ancak aynı özveri çocuklardan beklenir. Bu sırada çocukların evlilik çağına gelip kendi ailelerini kurmuş veya kurma aşamasında olduğu yaşlarda bu beklentiler yıkıcı olabilir. Genel olarak kuşak çatışması adı verilen durum yaşanabilir.

Çocukların organizasyon içerisinde yaşlarına, becerileri ve eğitimlerine paralel bir sorumluluk ile dahil oldukları ancak aile liderliğinin kurucu aile liderinden diğer aile üyesi olarak çocuklara aktarılmadığı, organizasyonel kararlar dahil hemen her kararın nihai mercisi kurucu/aile liderine ait kaldığı ifade edilmiştir.

Çocukların ikinci nesil olarak işletmede sorumlulukları üstlendikleri ilk yıllarda sorun olmayan tutum, çocukların yaşlarının ilerlemesine rağmen güncelliğini koruması, kurucunun enerjisinin, esnekliğinin, vizyonunun günün gereksinimlerinin gerisinde kalması halinde de aynen uygulanması sıkıntı yaratır. Ancak aile lideri

yönetimi ancak ölümü ile devredebilmektedir. Bu nedenle işletmenin kurucularının emeklilikleri gelmeden uzun dönemli yönetim devri planları geliştirmeleri tavsiye edilir (Kellermanns ve Eddleston, 2006: 810).

İşin kurucusunun yaşlanması veya ölümü nedeniyle yönetimi çocuklarına bırakması ve kardeş ortaklığının ortaya çıkışı (ikinci nesil) aşamasında kardeşler yaş, aile içindeki statüleri, eğitim ve o güne kendilerine verilmiş olan sorumluluklar ve yetki ile yapmakta oldukları işbölümünü sürdürerek işletmede yönetimde son kararların alındığı mertebeye ulaşırlar. O güne kadar ile içerisindeki statüye göre ilk doğan çocuk lider olarak yetiştirilmesi ve yönetimi devralması doğal kabul edilmektedir. Her çocuk farklı yerlerde çalışarak farklı konularda güçlenir ve kardeş ortaklığı işletmeye başarı getirebilir. İş bölümlemesi aile dışındaki kişilerin profesyonel yöneticilerin ve çalışanların kime karşı sorumlu olduklarını bilmeleri açısından önemlidir (Aydın, 1984: 15).

Kardeşlerin kendi çekirdek aileye yeni üyelerin doğum veya yasal olarak dahil olması ailenin genişlemesi anlamına gelir. Bu aşamada ikinci kuşaktan profesyonelle çalışma, sistem kurulması, büyüyen iş hacminin organizasyonunda aile üyelerinin istek, beceri, eğitimlerinin değerlendirilmesinde kuralların konulması dürüst, acık ve tutarlı insan kaynakları uygulamaları ile denge kurulmasının işletmenin faaliyetlerine katkısı büyüktür. Tepe yönetim işletmede çalışanlara yetki devrinden kaçınması ile günlük rutin işlerle uğraşmaları ve işletme için planlama, strateji ve politika belirleme konularına odaklanma problemi yaşayabilir (Demirbaş, 1999: 48).

Kardeş ortaklığının zorluğu yeni kurulan ailelerin aile büyüklerinin tutumlarına uyumlu olmaması halinde veya mülkiyeti paylaşan kardeşlerin eşlerinin (gelin ve damatların) etkisinde kalması önemlidir. Her bir ailenin nakit ihtiyacı, mülkiyet edinmeleri, kardan almak istedikleri pay, yeni girişimlere ayırmak istedikleri kazanç performansı etkileyebilir. Eşler ve çocuklarında katılması ile gizli rekabet ortaya çıkabilir (Gersick, 1997: 43).

Bu aşamada işletmede aile anayasasının hazırlanması önem kazanır. Pek çok kuralın oluşturulması ve aile üyelerinin bunlara uyum ile kontrol mekanizması kurulması ile işletmenin büyümesine engel olabilecek kaos ortamı başlamadan yok edilebilir (Gersick, 1997: 41).

Yetkilerin paylaşımı kadar kardeş ortaklığında çalışmayan aile üyelerinin işletme ile ilgili kazançlarının statülerinin belirlenmesidir. Henüz çalışma yaşına gelmeyen aile üyelerinin işletmeye olan bağlarını oluşturmak, işletmenin faaliyetlerinin bilincinde olmaları ve eğitim ve becerilerine uygun sorumluluklar üstlenmeleri ve aile işletmesinde veya dışında staj yoluyla deneyim kazanmaları için aile konseyi oluşturulabilir.

Kardeş ortaklığında aile anayasası ve aile konseyi uygulamalarının gelmesi ile çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin beklentilerinin dengelenmesi, gelin ve damatların, yeni doğan aile üyelerinin ve ailenin yaşlı üyelerinin arasında uyumun temin edilmesi işletmenin varlığını koruması için önemli faktördür.

Kardeşlerin kendi ailelerini kurmaları ile genişleyen ailenin diğer üyelerinin yönetimde yer alması (ikinci nesil ve üçüncü nesil) ile büyüyen ve genişleyen aile işletmelerini aile anayasası ve aile konseyi uygulamaları ile profesyonellerinde dahil olduğu yönetim kurulunun desteği ile faaliyetlerinde aksama olmadan yürümeleri mümkündür.

Ailenin mevcuttaki en yaşlı üyesinin yönetim kurulunda başkanlık yapması ile yönetimde belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Kardeş çocuklarının eğitim ve deneyim yönünden belli bir olgunluğa eriştikten sonra işletmede daha etkin rol almaları söz konusudur.

İşletmenin kurumsallaşması ile büyümenin sistemli olarak yönetilmesi mümkün olacaktır. Çocukların işletmede görev almaya istekli olmamaları halinde profesyonellerin kurumsallaşma yoluyla kurulmuş olan sistemde sorumluluk ve yetkileri üstlenmeleri işletmenin faaliyetlerinde başarıyı destekleyecektir.

Kuşak çatışması bir kez daha tecrübe edilebilir. Kardeş ortaklığında kardeşlerin yaşlanması veya olumu ile işlerin çocuklara devir edilmesi söz konusudur.

Kardeşlerin aşırı yaşlanması veya ölümü nedeniyle yönetimi çocuklarına bırakması ve kuzen ortaklığını ortaya çıkışı (üçüncü nesil) aşamasında kardeşlerden yönetimde söz sahibi olan yaşlı üyenin en büyük çocuğu devreye girecektir. Bu dönemde yaşanabilecek çatışmalar üç başlıkta toplanabilir (Fındıkçı, 2005: 16).

- Aile üyelerinin kendisi ile yaşadığı çatışmalar
- Aile üyelerinin diğer aile üyeleri ile yaşadıkları çatışmalar
- Aile üyelerinin profesyoneller ile yaşadıkları çatışmalar

Aile üyesinin kendisi ile yaşadığı çatışmaların nedeni aile içindeki rolü ile işletmedeki rolünün birbirine karışması ile ortaya çıkarılır. Yönetimi ele alan üçüncü nesil arasında aile işleri ile aile işletmesinin işlerinin ayrımının yapılması çözüme yardımcı olur.

Aile anayasası ve aile konseyinde ele alınan konular ve profesyonellerin desteğinde yönetim kurulunun mevcudiyeti ile yetki kavgası, miras kavgası gibi konular oluşmadan işletmenin faaliyetleri sistematik olarak devam eder.

Üçüncü nesil oluşturan kuzenlerin ortaklığı iş hacminden dolayı profesyonelleşmeyi beraberinde getirebilir. Yaşanabilecek problemler şu nedenlerle yaşanabilir (Fındıkçı: 2005: 18):

- İşlerin tanımlanmaması
- Yetkilerin devredilmemesi ve sorumluluğun paylaşılamaması
- Yetersiz beceri ve eğitimi olan profesyonellerin işe alınmış olması

Bu aşamada aile ve aile işletmesinin birbirinden ayrı yürütülmesi, standartların, ilkelerin ve prosedürlerin korunması önemlidir. Birçok kuzen ve farklı yaş, bilgi, deneyim ve kariyerde olan ve olmayan aile üyelerinin birbirinden ayrılması, yetki ve sorumlulukların buna göre paylaştırılması, çıkar çatışmasının olmaması işletmenin mevcut iş hacmini korumasına ve büyümesine katkısı olacaktır. Aile içi sorunların işe yansıtılmaması işletme yönetimine zarar vermesi önüne geçilmelidir (Kenyon-Rouvinez ve Ward, 2004: 3).

Aile dışı yönetici ve çalışanlara aile şirketlerinde üst kademe görevler veya yetkilerde adalet anlayışını zedeleyecek durumlar yaşandığı için aile işletmeleri profesyoneller tarafından tercih edilmeyebilir (Baykal, 2004: 84,152).

Bu aşamadaki aile işletmelerinde karlılık, iç ve dış müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk projelerine destek verilmesi, sürekli olması başarmak için karizmatik bir lider ile işletmenin yönetilmesi, profesyonellere verilen yetki, motivasyonun aile üyelerinkinden farklı olması gerekliliğinin gözetilmesi, uzun vadeli hedeflerin vizyon ve misyon gibi değerlerin tüm çalışanlar üzerinde şeffaf bir tutumla uygulanması, profesyonel yöneticilerin hissettiği aidiyet duygusu ile işletmenin devamlılığının sağlanması ve organizasyonun gelişmesine destek olacaktır (Sharma ve Irvic, 2005: 17).

Profesyonellerle beraber çalışmak zorunda olan kuzen ortaklığında aile işletmelerinin dikkate alması gereken konulardan birisinin profesyonellerin belirsizliklere karşı daha tutucu, güvenlikleri gereği daha hesapçı davrandıkları ve hesap verme konusunda aile üyeleri ile karşılaştırıldıklarında daha tedbirli olduklarıdır. Profesyonel yöneticiler rahat çalışma ortamı oluşturulamayacağına inanarak aile işletmelerinden uzak durmaları gözlemlenebilir (Yalçın, 2006: 81) .

Arslan'ın 2006 yılında aile işletmeleri “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri” üzerinde bir çalışmaya gerçekleştirmiştir. Çalışmaya göre tespit edilen nesiller arasındaki görüş farklılıkları Tablo 11’de gösterilmiştir.



Tablo 11: Aile İşletmelerindeki Önceki ve Sonraki Kuşaklar Arası Görüş Farklılıkları

Önceki Kuşağın Görüşleri	Sonraki Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve yardım etme olarak algılamaktadırlar	Rollerini yetenekli çalışan alma ve onlardan performans bekleme olarak algılamaktadırlar
Sorun çözmenin patronun görevi olduğunu düşünürler	Sorun çözmenin bireysel sorumluluk olduğunu düşünmektedirler
Çalışanları kontrol etmenin patronun görevi olduğunu düşünürler	İşi en iyi biçimde yapmanın çalışanların görevi olduğunu düşünmektedirler
Kişilerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanmaktadırlar	Kişilerin kendi yetenek ve potansiyellerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar
İşlerin kesin sınırlarla birbirinden ayırlamayacağını düşünerek her şeye karışırlar	Patronların kendi işleriyle uğraşmaları gerektiğine, çalışanların ise kendi işlerini serbestçe yapmaları gerektiğini düşünürler
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar	Örgüt dizaynı ve yapısının işten önemli olduğuna inanırlar
Yöneticilerin, çalışanların problemlerinin çözümünde yardım gerektiğine inanırlar	Yöneticilerin hedefler koyması gerektiğine ve bu hedeflere ulaşması gerektiğine inanırlar
Yeni kuşakların uyguladıkları yönetim metotlarının karmaşıklığından şikayetçilerdir	Eski kuşağın modası geçmiş usullerle işleri yaptığına inanırlar
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar alma peşinde olmasından şikayetçilerdir	Eski kuşağın değişime direncinden ve statik olmasından şikayetçilerdir
Yeni kuşağın tecrübesizliği noktasında kaygılıdır	Eski kuşağın gücü elinde tutmak istemesinden ve kendilerine yetki vermemelerinden şikayetçi
İşletmenin büyüme sürecindeki çalışanları kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar	İşletmenin modern işletme imajını güçlendirmek için müşterilerin kabulünü isterler
İşletmede etiğin önemini vurgular	İşletmede stratejinin önemini vurgular
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulamada güçlüklerle karşılaşacağını inanırlar	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseylerini test etme imkanı vermemelerinden şikayetçilerdir
Kişisel yeteneklerin sınırlı olduğuna ve bunlarla yetinmek gerektiğine inanırlar	Başarı ve büyüme için pek çok fırsat olduğuna inanırlar

Kaynak: Arslan, 2006.

Profesyoneller ve çalışanlarla beraber yönetimde bir sonraki neslin söz sahibi olmasında yaşanan zorluklar ile ilgili olarak vekalet teorisi incelenmiştir.

1.6.6. Aile İşletmelerinde Vekalet Teorisi

1900’larda düzenlenen sigorta poliçelerinde, sözleşmenin tarafları olan sigortalı ile sigorta şirketi arasındaki bilgi farklılığı asimetrik bilgi olarak ifade

edilmiştir. Taraflardan birinin diğerine göre daha fazla bilgiye sahip olduğu durumlar mevcuttur. Bu durumlarda tarafların hedeflerinin birbirine göre farklı ve çelişiyor olması söz konusudur (Karayel, 2011: 7).

Armatör veya gemi işletmecisi olarak faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ele alınmasında iki yönde vekâletle karşılaşmaktadır. Bu evreler:

- Profesyonelleşme ve çalışanların aile şirketlerine dahil olmaya başladıkları evreler,
- Ailenin reisinin bir sonraki nesile yönetimi devred(e)mediği evreler

şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir.

Ailenin büyümesi ile faaliyetlerin yürütülmesinde aile üyelerinin yanı sıra profesyonellerle çalışmaya başlanılır. Ancak profesyonellerin orta ve üst kademe yönetimi üstlenmeleri halinde sorunlar daha fazla olabilmektedir. Aile üyelerinin yönetimde profesyoneller yerine kendilerini uygun bulmalarına ek olarak yönetim ile ilgili prensiplerde farklılıklar bir diğer sorun kaynağıdır. Ünlü ve Selek'in 1.Aile İşletmeleri Kongresinde profesyonel yönetim biçimi ile aile işletmelerindeki yönetimi biçimi karşılaştırılmıştır. Tablo 12'de gösterildiği gibi karşılaştırma kriterleri sistem, kültür, liderlik, bütçeleme ve yeniliklere bakış açısını, yönetim geliştirme ve yönetim kurulu faaliyetleri, kontrol, planlama, organizasyon, karı içermektedir (Ünlü ve Selek, 2003: 13)

Tablo 12: Profesyonel Yönetimi İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Farkı

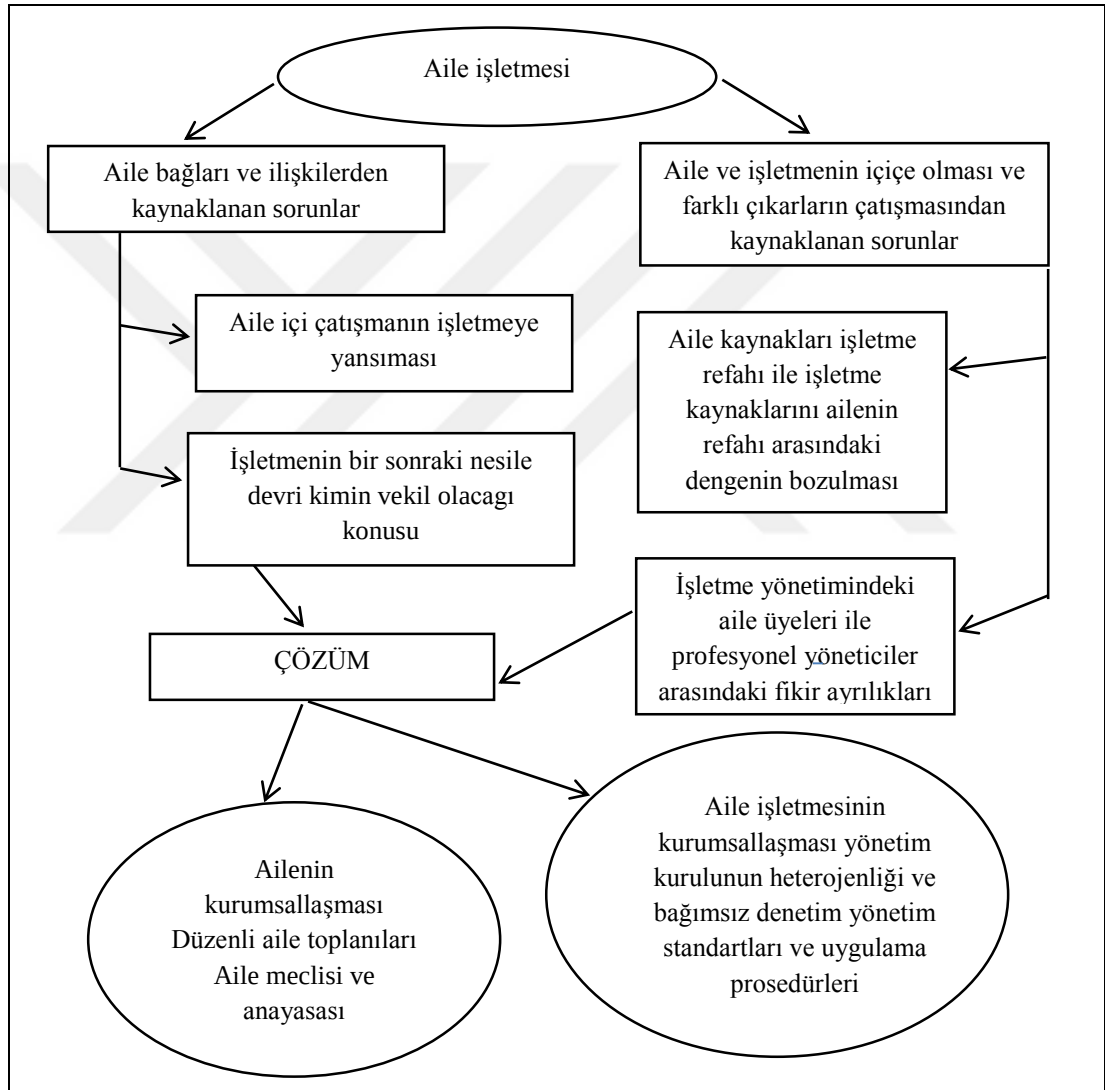
Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetimi	Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi
Sistemler	Açıkça belirlenmiş, Enformasyon teknolojisi stratejisi, ana bölümlerden önce pazarlama, Pazar araştırması bölümü, Biçimsel ücret ve yan ödeme derece yapısı, Performans değerlendirme, İnsan kaynakları enformasyon sistemi, Üretim ve Kalite kontrol ve Verimlilik ölçümü	Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkındaki bilgi ve izleme yok
Bütçeleme	Standart ve sapmalara göre yönetim	Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkındaki izleme yok
Yenilikler	Yeniliklere göre yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	Belli başlı büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	Katılımcı liderlik biçimleri	Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile “bırakınız yapsınlar” biçimindeki liderlik arasında değişir
Kültür	İyi tanımlanmış kültür herkes tarafından anlaşılmış vizyon, misyon ve değerler	Üstünkörü tanımlanmış “aile kültürü” ve Aile
Kar	Kar yönelimli kar kesin bir hedeftir kar kazançlar oranı uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir	Kar bir yan ürün olarak görülmektedir. Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını artırmaktadır
Planlama	Biçimsel sistematik planlama işletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu sermayenin belirlenmesi	İnformal ve özel planlama çalışmaları
Organizasyon	Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü kesin biçimsel rol tanımları	Birbiri üzerine binen ve sorumlulukları içeren informal yapı
Kontrol	Örgüt kontrolü planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde sistem açık olarak amaçları hedefleri tedbirleri ve gelişmeyi içeriyor	Genelleşmemiş plansız kontrol biçimsel ölçütler nadiren kullanılır
Yönetim kurulu faaliyetleri	Düzenli raporlar stratejik kararlar resmi tutanaklar kurulun alt komiteleri	Kurulu aile oluşturur sık olmayan toplantılar zayıf işletme yönetimi
Yönetim geliştirme	Kurul politika geliştirir planlı yönetim geliştirme gereksinimlerin belirlenmesi	Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme

Kaynak: Ünlü ve Selek, 2003: 13.

Aile işletmelerinin yaşadığı problemlerin başlıca kaynağı olarak aile içerisinde yaşanan sorunların işe karıştırılmasıdır. Aile içerisindeki çatışmalar, bir sonraki yöneticinin kim olacağı üzerindeki görüşler işe yansımaktadır. Profesyonellerin aileye dahil olması ile yetkilerin aileden olanlar ile profesyonellerle paylaşımı, kaynakların

benzer şekilde paylaşımı yine çatışma konusu olabilmektedir. Gümüştekin ve Dilgölten 3.Aile İşletmeleri Kongresinde vekalet teorisinin işletmelere olan katkısı üzerine bir çalışma yapmışlardır. Şekil 7’de gösterildiği gibi yukarıda bahsi geçen vekalet problemlerine önerileri ailenin kurumsallaşması, aile anayasası oluşturulması ve aile konseyinin oluşturulmasıdır. (Dil ve Gümüştekin, 2008)

Şekil 7: Vekâlet Problemi ve Aile İşletmeleri



Kaynak: Gümüştekin ve Dilgölten, 2008.

Literatürde *vekalet teorisi* olarak ifade edilen kavram araştırılmıştır. İktisat ve finans alanında vekâlet teorisi ile ilgili olarak 1971’de Spencer ve Zeckhauser, 1976’da

Jensen ve Meckling, 1980’de Fama, 1984 yılında Coase ve 1985’te Williamson tarafından yapılan çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Karayel, 2011:7).

Bu çalışmalara göre vekâlet teorisi iki farklı yönde incelenebilir.

- *Pozitif vekâlet teorisi:* Büyük işletmelerin sahipleri ile yöneticileri arasındaki ilişkiler ve amaçlar arasındaki farklılıklar ve vekilin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesini denetleyen ve sınırlayan yaklaşımlar, gelir odaklı olarak vekil fırsatçılığının engellenmesi ve asimetrik bilginin engellenmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Farklı sözleşme alternatiflerini tanımlar (Eisenhardt, 1989: 68).
- *Yetki veren vekil teorisi* Asıl ve vekil arasında davranışların ve neticesindeki gelir dikkate alınarak vekilin performansının değerlendirilmesine dayanır. Risk alma üzerine farklılıklar, amaç farklılıkları ve gelir yanı işletmenin başarısının ölçümlemesi üzerine yoğunlaşırlar. Bu sorunların aşılması için hangi sözleşmelerin daha etkin olacağına odaklanır (Eisenhardt, 1989: 66).

Eisenhardt’ın 1989 yılında gerçekleştirdiği çalışmaya göre vekalet teorisinin konusu, anahtar düşüncesi, problemler ve varsayımlarını oluşturmuştur. Eisenhardt’ın görüşlerinin özeti aşağıda Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Vekalet Teorisi

Anahtar düşünce	Yetki veren vekil ilişkisi bilgi ve risk üstlenim maliyetlerinin etkin dağıtımında temel veri olabilir.
Beşeri varsayımlar	Birey ben çıkarıcı olup kendi yararlarını düşünür, Sınırlı rasyonellik söz konusudur, Riskten kaçınır
Analizin konusu	Yetki veren ve vekil arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkiler
Problemin Kapsamı	Amaçları ve risk tercihleri birbirinden farklı olan yetki veren ve vekil arasındaki ilişkiler
Sözleşmeye dayalı ilişkiler sonucu ortaya çıkan problemler	Ahlaki riziko, yanlış seçim, risk paylaşımı ve hazır konanlar problemi
Bilgiye ilişkin varsayımlar	Bilgi satın alınabilir bir maldır
Organizasyonel varsayımlar	Gruplar arasında amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar söz konusudur. Etkinlik kriteri önem taşır. Yetki veren ve vekil arasında farklı bilgilenme düzeyi vardır

Kaynak Eisenhardt, 1989: 57.

Vekalet teorisinde hem hukuksal hem de ekonomik yönlü olarak vekalet ilişkisinin oluşması için, işletmelerde işletme sahibinin işlerin yürütülmesi için vekil

olarak isimlendirilen çalışanlarına veya daha genç nesillere sorumluluğu devretmesi ile başlayan ilişkiler söz konusudur. Bu ilişkiler içerisinde süreç şu şekilde tanımlanabilir (Padilla, 2003:4 aktaran Karayel, 2011)

- Asil vekile yetki verir.
- Asil, vekilin kendi çıkarlarına uygun hareket etmesini talep etmektedir.
- Eyleme geçen ve karar veren ve bilgi sahibi olan vekildir.
- Bu eylemden geliri parasal olarak etkilenen ve bilgi eksikliği olan taraf asildir.

Bu ilişki içerisinde vekilin işletmenin çıkarlarına hizmet etmesi beklenmektedir. Ancak bazı problem gözlemlenmektedir (Dragomir, 2008:3). Şöyle ki;

- Vekil ve işletme sahibi çelişen amaçlara sahip olması,
- Asil vekilin kendi çıkarlarına yöneleceği endişesini taşıması,
- Vekilin asilin çıkarlarına uygun kararlar almayacağı beklenmesi,
- İşletme sahibinin vekilin hareketlerini denetlemesinin pahalıya mal olması,
- İşletme sahibi ve vekilin riski üstlenmede farklı eğilimlere sahip olmasıdır.

İki ana probleme indirgenen bu ilişkilerde yetki veren ile vekil arasındadır amaç birliği çatışmaları ve vekilin gerçekten ne yaptığının doğrulanmasının maliyeti ve zor oluşudur (Fama, 1980: 293). Çözüm olarak işletmede yönetimin profesyonellere devri ve/veya bir sonraki neslin yönetimde etkin olarak faaliyetlerini sürdürmesi ve başarılı olmasının temel yolu vekaletin kontrol etmesi ve denetlemesini gerektirmektedir (Grant, 2003: 925 aktaran Karayel, 2011).

Denizyolu taşımacılığında armatör ve gemi işletmeciliği faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerinin aile reisleri ile gerçekleştirilen görüşmelerde “Gemin varsa kışında işin varsa başında olmalısın” şeklinde görüş ifade edilmiştir.

Yine görüşmeler sırasında yöneticilerin özerk olduğu organizasyonel boyutlarda kararların onlara bırakıldığı belirtilmiştir. Yine de yönetimde “patronun” her daim işin başında olması gerektiği ve kararlar alması beklendiği belirtilmiştir. Bu görüşlere dayanak “durumsallık teorisi” çalışmaya dâhil edilmiştir.

1.6.7. Aile İşletmelerin Durumsallık Teorisi

Örgüt teorileri mükemmel örgüt yapısını bulmayı hedeflerken durumsallık yaklaşımında değişen koşullara bağlı olarak neyin, nasıl, ne zaman ve ne ile ilgili olarak yapılacağına dair anlık kararlar üzerine yoğunlaşmıştır. Durumsallık yaklaşımı örgütün çevresini oluşturan iç ve dış etkenler incelenerek o anın koşullarına en uygun örgüt yapısını belirlemeyi hedefler (Tosi, 2009: 69-70).

Yapıyı etkileyen teknoloji, çevre, işletme büyüklüğü önemlidir (Luthans, 1982: 478). Durumsallık yaklaşımında organizasyon yapısı bağımlı değişkendir ve yukarıda sayılan üç etkene göre nasıl şekillendirilmesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Organizasyonun büyüklüğü yapıyı etkiler. Küçük işletmeler daha basit bürokratik olmayan yapı vardır. Belli bir büyüklüğün üzerindeki işletmelerde bürokratik yapı ve daha iyi performansa ulaşıldığı görülür (Child, 1997: 45).

Durumsallık yaklaşımının temelinde uygulamada yaşanan sorunlar vardır. Her yerde her durumda geçerli olacak evrensel ilkeler yöntemler yoktur. Yöneticilerin temel görevi belli bir durumda amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun yöntemin saptanmasıdır. Yöneticiler, yenilik yapmaya içinde bulundukları koşullara uygun yöntem ve stratejiler belirlemeye yönelir. Çevre etkenler bağımsız değişkenlerdir. Yapı bağımlı değişkendir. Durumsallık örgütün çalıştığı koşullarda çevre, teknoloji, büyüklük, kaynaklar ve diğer faktörlerden oluşan duruma en iyi uyum sağlayacak etkin örgütsel düzenin sağlanması ile ilgilidir. (Steven ve Bailey, 1998).

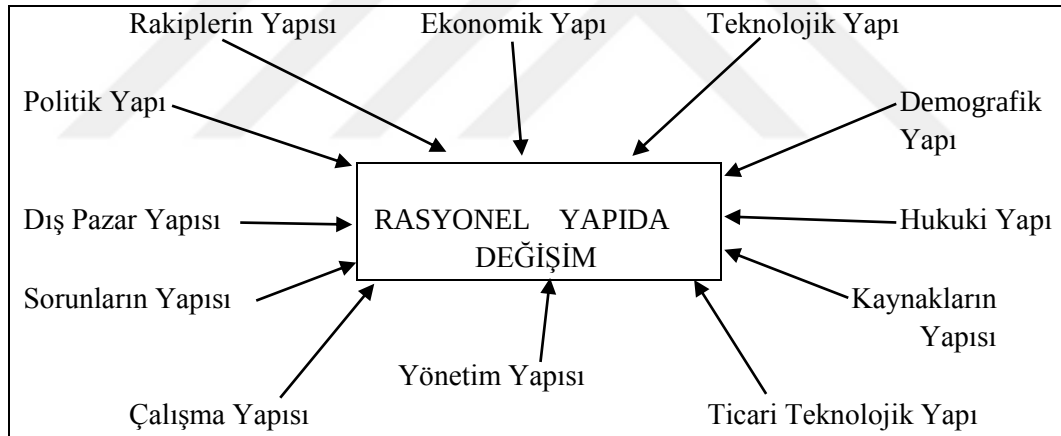
Şekil 8’de gösterildiği gibi organizasyonun yapısını etkileyen iç çevre unsurları faaliyetler, çalışanların nitelikleri kullanılan teknolojinin seviyesi ve işletmenin amacıdır. Dış çevre unsurları ise rekabet devlet müdahaleleri, müşteriler ve pazar şartlarıdır (Cunliffe, 2008: 109).

Organizasyon ve teknoloji ilişkileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar Woodward, Aston Grubu, Tavistok Enstitüsü ve Thompson ve Perrow’un çalışmaları öne çıkmıştır (Sucu, 1999, Yaşar, 1988 ve Sundu, 1988):

- Woodward, kitle üretimi yapan işletmeler için bürokratik mekanik organizasyon yapısını, birim ve süreç üretimi yapan işletmeler için organik organizasyon yapısının gerekli olduğunu savunmuştur.

- Aston grubu organizasyon büyüklüğü ve yapıları arasında ilişkileri incelemiştir. Aston çalışmalarından sonra organizasyonların büyüklüğü çevre ve teknoloji değişkenleri arasında alınmıştır.
- Tavistock Enstitüsü çalışmaları teknoloji ve organizasyon yapısını incelemiştir.
- Thompson temel teknolojileri sınıflandırmıştır.
- Perrow'a göre Perrow dört temel teknoloji tipi oluşturmuştur. Rutin ve rutin olmayan teknoloji, mühendislik ve sanat teknolojisi içerisinde örgütler matriste yerlerini bulurlar. Perrow'un çalışmasına göre rutin teknolojiye sahip örgütlerde mekanik organizasyon yapısı ve rutin olmayan teknolojiye sahip örgütlerde ise organik organizasyon yapısı uygundur (Üsdiken, 1979: 108).

Şekil 8: Durumsallık Yaklaşımında İç Ve Dış Etkenler



Kaynak: Cunliffe, 2008: 109

Organizasyon ve çevre ilişkileri üzerinde ayrıca çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Burns-Stalker çalışması, Lawrence-Lorsch çalışması, Emery-Trist çalışması, Robert Duncan araştırması ve Thompson çalışması başlıca çalışmalardır.

- Burns ve Stalker'a göre mekanik organizasyon yapısında çevre durgun ve dengelidir Organik organizasyon yapısında ise gözlemlenen değişim hızı az olsa bile kurumun içinde bulunduğu çevre koşulları sürekli ve hızlı değişir. Buradaki değişme hızı yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik mal talebindeki artış gibi konuları

ifade etmektedir. Değişimlerin nitelikleri ve değişimin hızı işletmelerde yönetimi etkileyen önemli unsurlardandır. Burns ve Stalker'ın çalışmalarının neticesinde işletmelerdeki organizasyon yapıları “mekanik” ve “organik”, olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır (Koçel, 2010:295)

- Lawrence ve Lorsch çalışmasında alt çevredeki koşullara bağlı olarak organizasyon biçiminin alt birimlerde farklılaşabileceğini ifade etmiştir.
- Emery ve Trist'in çalışmasında çevre unsuru tanımlanıp sınıflandırılmış ve organizasyon ile ilişkilendirilmiştir.
- Thompson çalışmasında organizasyon teknik, yönetsel ve kurumsal olarak üç temel alt sisteme ayrılmış içerisinde bulunduğu çevreye göre sınıflandırılmıştır.
- Duncan'ın çalışmasında çevre karar alma sürecinde dikkate alınması gereken fiziksel ve sosyal etkenleri toplamı olarak tanımlanmıştır. Değişik çevre tipleri ve belirsizliklerin farklı algılanmaları üzerine odaklanmıştır.

Organizasyon üzerine yapılan çalışmalardan alınan sonuçlara göre organizasyon yapılarını ikiye ayırmıştır. Bunlar mekanik ve organik olarak ifade edilmiştir.

Mekanik organizasyon yapısındaki özellikler şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2010: 296-297):

- Çevre koşulları durgun dengeli ve değişim hızı çok azdır.
- Otorite ve emir komuta ilişkiler nettir.
- Her kademede çalışanın hak ve sorumlulukları ayrıntılı olarak belirlenmiştir.
- İşletmenin yürüttüğü faaliyetler ve problemler uzmanlık alanlarına bölünmüştür.
- Her personel bütüne değil kendi departmanlarının faaliyet alanına giren amaca göre hareket eder.
- Uzmanlaşmaya açıktır.
- Çalışanlar arasında ilişkiler dikey hiyerarşiyi içerir.

- Üst kademelerde yer alan yöneticilerin aldıkları kararlar ve verdikleri emirler doğrultusunda işler yürütülmektedir
- Yetki devretme çok azdır
- Önemli olan pozisyonlardır, kişiler sahip oldukları yetkiyi pozisyonlarından almaktadır

Organik organizasyonların özellikleri ise daha farklıdır (Koçel 2010 296-297).

Aşağıda sunulmuştur:

- Yeni fırsatların fark edilmesi için çevreye açıktır.
- Esnek ve kolay uyarlanabilir yapıları vardır
- Organik organizasyonda ise çevre koşulları sürekli ve hızlı olarak değiştiği için sürekli olarak işler örgüt üyelerinin birbiriyle olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Kararlar alt kademelerde alınır.
- Yatay iletişim mevcuttur.
- Çalışanlar örgütün bütününe uygun hedeflere yönelik çalışır
- İş genişletmesine dayanan sistem vardır
- Her çalışanın görevini diğerleri ile paylaşarak yapması esastır.
- İletişim ve haberleşme emir komuta nedenli değildir bilgi paylaşımı esastır
- Yazılı nitelikte sıkı kurallar ve prosedürlerle çok az sayıdadır.
- Yönetici sayısı azdır (Sucu, 1999, Yaşar, 1988 ve Sundu, 1988).

Durumsallık yaklaşımı ile ele alınan çevresel belirsizliklerin azaltılması ile ilgili olarak Pfeffer çalışmalarında bazı stratejiler önermiştir.

- Birleşme bir işletmenin diğer bir şirketle veya şirketlerle entegrasyonudur (Pfeffer, 1972: 383). *Denizyolu taşımacılığında armatör veya gemi işletmeciliği yapan işletmelerin pek çoğu aynı sektöre hizmet veren işletmelerin sahibidir.*
- Diğer bir öneri ticaret odaları veya çeşitli hükûmet kuruluşlarıyla dolaylı olarak çevreyi etkilemek ve düzenlemektedir (Milers, Snow ve Pfeffer, 1974: 251). *Benzer şekilde Deniz Ticaret Odaları, Türk Armatörleri Derneği gibi kuruluşlar mevcuttur.*

Miles, Snow ve Pfeffer (1974) örgütlerin sadece algıladıkları çevresel olaylara tepki verdiklerini ve farkına varmadıkları çevresel olayların ise örgüt kararlarını ve faaliyetlerini etkilemediğini öne sürmüştür. Dış çevresel nitelikler çevredeki gelişmeler beklenmedik karmaşık ve hızlı olduğunda *üst yöneticilerin* çevresel değişimleri ve belirsizlikleri algılamaları önemlidir (Ardekani, 1986: 10-11).

Ardekani'ye göre, örgütsel roller, tecrübeler, inançlar ve ideolojiler bireylerin çevrelerini algılamalarında etkilidir. Çevrede algılanan belirsizlik ve strateji değiştirme ihtiyacı örgütsel yapıları etkiler (Ardekani, 1986: 9-21). Kast ve Rosenweig'e göre değişime karşı direnç örgütsel strateji ve yapılan çevreye uyumunu engeller veya geciktirir Değişen çevresel koşullara verilen stratejik tepkilere göre dört örgüt tipi vardır: Himayeci, fırsatçı, analizci ve tepkici örgütler. Her bir örgüt yapısı aynı endüstri içinde bir arada bulunabilir ve endüstriye uyum sağlamış olduğunu görmek mümkündür. Burada en önemli unsur yöneticidir (Sucu, 1999, Yaşar, 1988 ve Sundu, 1988).

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZYOLU TAŞIMACILIĞI VE İŞLETMELERİ

2.1. DENİZYOLU TAŞIMACILIĞI

Medeniyetin başlangıcı ile birlikte denizcilik yeni yerlerin keşfinde, ticaretin gelişiminde büyük rol üstlenmiştir. Günümüzde diğer taşımacılık yöntemleri ile kıyaslandığında, bir seferde fazla yük taşınması ve daha ekonomik olmasından dolayı uluslararası ticaretin sevkiyatında denizyolu taşımacılığı önemli bir yer edinmiştir. Dünya ticaret hacmi ve sirkülasyonu düşünüldüğünde işletmelerin maliyetlerini azaltma cabaları yoğunlaştıkça denizyolu ticareti diğer ulaşım metotlarına göre üstünlüğünü koruyacak görünmektedir (Tuna, 1998: 115).

Denizyolu taşımacılığının yürütülmesi ile denizcilik sektöründe pek çok alan birbirini etkilemektedir. Denizcilik sektöründeki faaliyetlerin makro ve mikro düzeyde çevre koşullarından etkilenmesi kaçınılmazdır.

Makro çevreyi etkileyen koşullar (Cerit ve Güler, 1998: 4-7);

- Doğal Faktörler Demografik Faktörler
- Ekonomik Faktörler
- Teknolojik Faktörler
- Sosyal ve Kültürel Faktörler
- Politik ve Yasal Faktörler

Mikro çevreyi etkileyen koşullar (Cerit ve Güler, 1998: 4-7);

- Yükleten ve taşıtan
- Tedarikçiler
- Gemi inşa
- Gemi tedarik
- Kara lojistiği
- Güvenlik
- Çevre
- Devlet
- İşgücü/çalışanlar

- Finansman
- İletişim
- Eğitim
- Bilgi İşlem/Yazılım
- Danışmanlık
- Yolcu hizmetleri
- Dağıtım kanalları (lojistik acenteler, forvarderlar, stevedorlar)
- İkame taşımacılık modları (demiryolu, havayolu, karayolu, boruyolu) olarak ifade edilmektedir.

Armatörler ve gemi işletmecileri üzerinde baskı yapan denizcilik çevresi faktörleri IMO, ILO, UNCTAD, Bayrak devleti kontrolü, liman devleti kontrolü, işçi örgütleri ve iş gücü sağlayan devletler, ticaret birlikleri, Tazminat ve Koruma Kulüp sigortaları, bankalar ve hissedarlar, tekne ve makina sigortacıları, medya, klas kurumları, kiracılar, taşıtanlar ve alıcılardır (Nas, 2006: 138).

Makro ve mikro çevre faktörlerinin etkisinde olan denizyolu taşımacılığı dahil Türkiye’de denizcilik sektörü için Deniz Ticaret Odası Sektör Raporu yayınlamaktadır.

2016 yılı İMEAK DTO sektör raporuna göre denizcilik sektöründeki pek çok faaliyeti etkileyen ekonomik büyüme dünya çapında ülkeler ve bölgelere göre farklılık göstermiş olsa da genel olarak 5 yıldır düşüştür.

Küresel büyümeyi olumsuz etkileyebilecek Çin’de yatırımlar, tüketim ve hizmetleri etkileyen üretimdeki düşüş ve yavaşlama, enerji ve diğer mallarda düşen fiyatlar, ABD’de para politikasında yaşanan gerilim anahtar konular olarak belirtilmiştir (URL, 14).

Ekonomik büyüme gelişmiş ekonomilerde 2015 yılında %2,1’dir ve 2016 yılında %2,4 olacağı tahmin edilmektedir. Yeni gelişen piyasalar ve gelişmekte olan ekonomilerde büyüme 2015 yılında %4,2’dir ve 2016 yılında tahmini % 4,7 olacağı tahmin edilmektedir (URL, 14). Küresel büyümenin 2016 yılında %3,8 olacağı tahmin edilmektedir, 2017 yılında ise “ Çin’deki gelişimin yansıması ve zayıf ekonomilerin etkisi ile %0,5’ten fazla oranda azalacağı yönündedir” şeklinde ifade edilmektedir (URL, 14).

2016 yılı İMEAK DTO sektör raporunda küresel ekonomilerin etkisinde dünya ticareti etkilendiği ve dünya ticaretinin %85'inin denizyoluyla yapıldığı ifade edilmiştir. 2015 yılında Dünya deniz ticareti %2 oranında arttığı ve denizyolu taşımacılığı toplam 10.7 milyar tona ulaşmıştır.

2.1.1. Denizyolu Taşımacılığının Unsurları

Araştırmanın konusunu oluşturan gemi işletmecileri ve armatörler yük taşımacılığına yönelik olarak ele alınmıştır. Çalışmanın konusunu oluşturan armatör ve gemi işletmeciliği olarak faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerinin çevresel faktörlerini etkileyen, organizasyonlarındaki yapıyı oluşturmada ve teknolojilerini seçmelerinde değerlendirmeye alınan unsurlar arasında faaliyetlerine göre yük taşımacılığı ile ilgili unsurlar sunulmuştur.

2.1.1.1. Yük Türleri

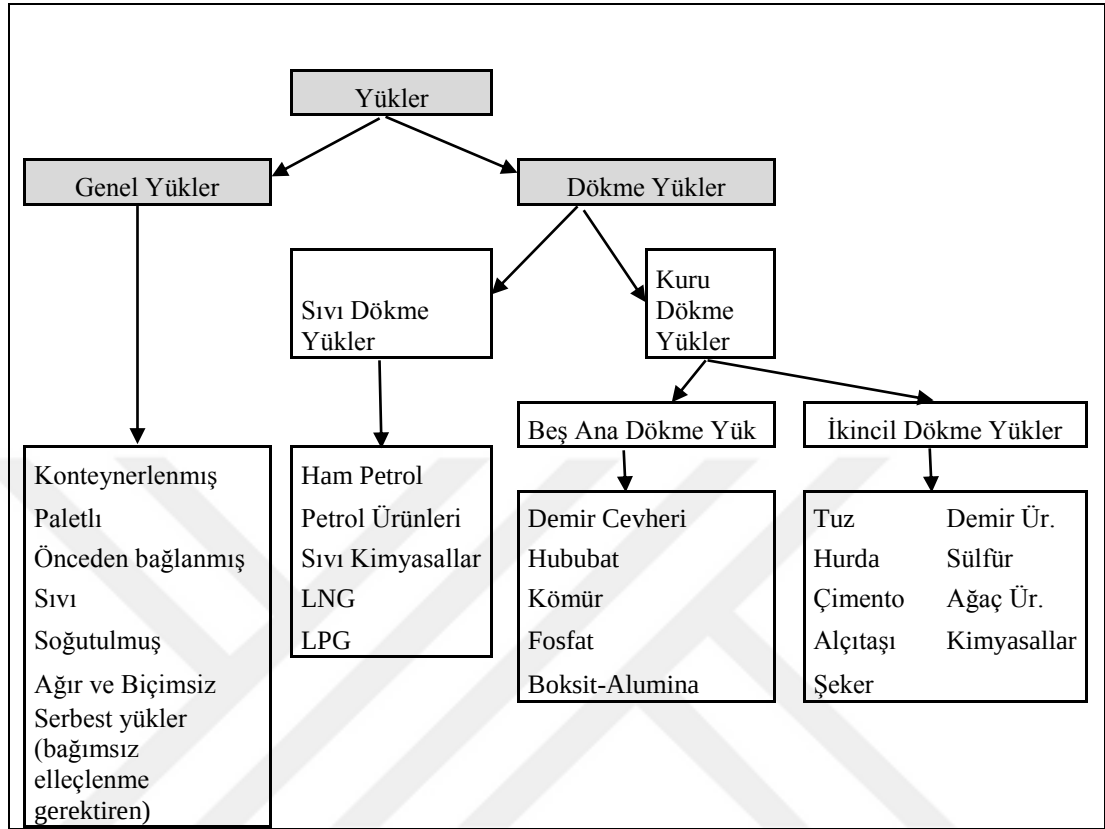
Geleneksel olarak deniz taşımacılığında yükler dökme yüküdür. Kimyasallar, petrol ürünleri gibi sıvı dökme yükler ve tahıl, muhtelif maden cevheri, şeker, balık unu gibi kuru dökme yükler mevcuttur (Kumar, 2003: 2).

Taşınan yükler içerisinde *kırkambar yükü* olarak ifade edilen makine, elektronik eşya, inşaat malzemesi gibi sandık, koli, torba veya bidon gibi ambalajlı olarak taşınan *karışık yükler* mevcuttur. Yine ambalajlı olarak taşınan yükler içerisinde soğutma özelliği gerektiren dondurulmuş yükler bulunabilir.

Günümüzde ise verimlilik hesaplarının yapıldığı, elleçleme hatalarının en aza indirgenmesinin ön plana geçtiği ve hızın önem kazanması ile yükler ambalajlı veya ambalajsız olarak konteyner taşımacılığına yönelmiştir.

Deniz taşımacılığında şasili treyler, treyler, tekerlekli yükler ve uzun ve geniş araçlar gibi kendi tekerlekleri üzerinde hareket eden veya ettirilen yüklerin taşınmasını mümkün hale gelmiştir (Pekdemir, 1991: 44-46).Deniz taşımacılığında ana yük türleri aşağıda Şekil.9'de gösterilmiştir (Denktaş Şakar, 2013:39)..

Şekil 9: Deniz Taşımacılığında Ana Yük Türleri



Kaynak: Dentaş Şakar, 2013:39

Stopford'un (2009) çalışmasından esinlenerek oluşturulan bu çalışmaya göre yükler genel ve dökme yükler olarak ayrılmıştır. Dökme yükler kendi arasında sıvı ve kuru dökme yük olarak iki ayrı kategoride ifade edilmiştir

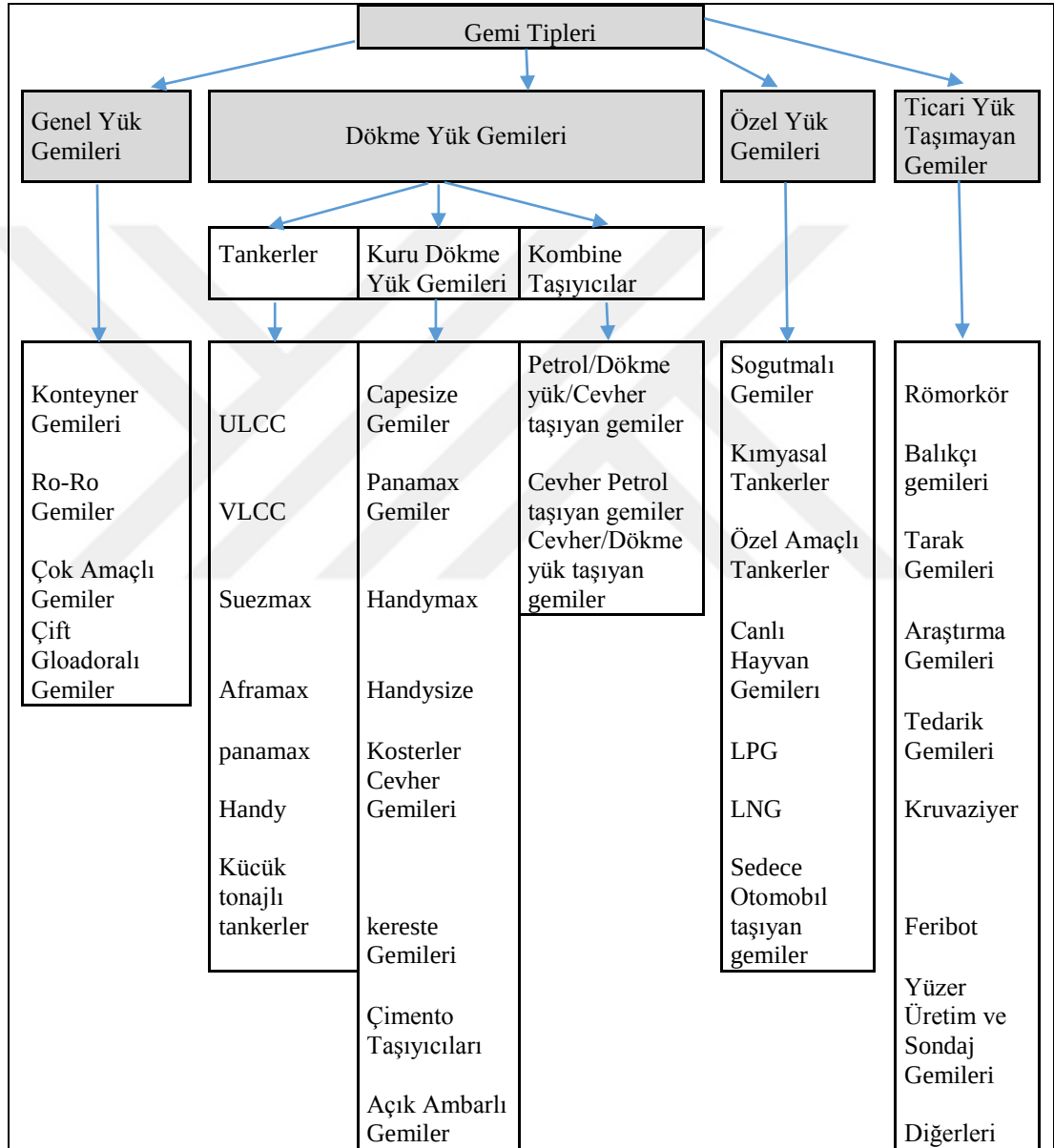
2.1.1.2. Gemi Tipleri

Deniz taşımacılığındaki gelişmeler taşınan yüklere göre şekil alan gemilerle gelişme göstermiştir. Gemilerin inşaatında kullanılan malzemeye, makinelerine, çalışma ve yüzmeye prensiplerine ve tonajına göre sınıflandırma yapmak mümkündür. Birleşmiş Milletlerin organı olan UNCTAD'ın hazırlamış olduğu raporlarda ticari gemiler 16 değişik tipte gösterilmektedir (Drewy, 2003: 93)

Stopford (2009), Wijnolst ve Wergeland (2009) ve Wood (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalara dayanan deniz taşımacılığında ana gemi türleri Şekil 10'da

gösterilmiştir (Denktaş Şakar, 2013: 44). Bu çalışmaya üzere gemi tipleri genel yük gemileri, dökme yük gemileri, özel yük gemileri ticari yük taşımayacak gemiler olarak dört ayrı kategoride ifade edilmiştir.

Şekil 10: Denizyolu Taşımacılığında Ana Gemi Türleri



Kaynak: Denktaş Şakar, 2013: 44.

Deniz taşımacılığı ile ilgili yapılan araştırmalarda genellikle gemilerin kullanım amaçlarına göre ticari ve ticari amaçlı olmayan olarak sınıflandırılması yapılmaktadır. (Altuğ, 1946: 85-6)

- *Ticari amaçlı olmayan gemiler;*
 - Savaş gemileri
 - Eğitim gemileri
 - Araştırma gemileri
 - Gezinti ve sportif gemiler
- *Ticari amaçlı gemiler;*
 - Yük gemileri
 - Yolcu gemileri
 - Hizmet gemileri

Ticari amaçlı gemileri geçiş kriterlerine göre ve taşıdıkları yüke göre iki ayrı kategoride incelemek mümkündür (URL, 15).

Yük gemileri *dünya deniz trafiği geçiş kriterine* göre incelendiğinde:

- Panamax Gemiler
- Yeni Panamax Gemiler
- Yeni Panamax Konteyner Gemileri
- Post Panamax Gemiler
- Suezmax Gemiler

olarak ayırmak mümkündür (URL, 15). Bu gemilerin detayları aşağıda sunulmuştur.

- *Panamax Gemiler:* Panamax, 1914 yılından 2014 yılına kadar mevcut bulunan Panama Kanalı'nın kilitleme merkezlerinden geçebilen orta büyüklükte yük gemileri ifade eder. Bunlar 320.04 m uzunluğunda, 33.53 m genişliğinde ve 12.56 m derinliğindedir. Konteyner taşıyan Panamax gemilerin kapasitesi 5,000 TEU kadardır (URL, 15).
- *Yeni Panamax Gemiler:* 2009 yılında Panama Kanalı'nda yeni bir hattın inşaatına başlanmış ve daha büyük boyutlara sahip 366 m uzunluğunda, 49 m genişliğinde ve 15.2 m derinliğinde gemilerin geçişine uygun hale getirilecektir. Böylelikle Panama Kanalı 13,000 TEU kadar yük kapasitesine sahip büyük ebatlı New Panamax gemiler geçebilecektir (URL, 15),

- *Yeni Panamax Konteyner Gemileri:* New Panamax boyutlarına uygun konteyner gemilerine yönelik yeni parametreleri uygulamaya başlamıştır.
- *Post Panamax Gemiler:* Panama Kanalı'ndan geçemeyecek kadar geniş olan gemilerdir.
- *Suezmax Gemiler:* Süveyş Kanalı'ndan geçen gemilere verilen ad olarak Suezmax gemiler 120,000 m.ton ile 200,000 m.ton arası dwt sahip orta büyüklükte gemilerdir. Süveyş Kanalı'nın 2009'da derinleştirilmesi sonrasında 200.000 m.ton dwt ve üzeri Suezmax gemiler kanaldan geçmeye başlamıştır (URL, 15).

Ticari amaçlı yük gemiler arasında *taşıdığı yüke göre* çeşitli tip ve büyüklükte olan gemiler vardır (Akdoğan, 2000: 20-24).

Dökme halde yükleri taşımak amacıyla tasarlanmış gemilere dökme yük taşıyan gemiler adı verilir. Dökme yük gemileri 6 *büyüklik* kategorisine ayrılabilir (URL, 15). Bu kategorilerin isimleri ve dwt olarak hacimsel kapasiteleri aşağıda Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14: Hacimsel Kapasitelerine Göre Genel Dökme Yük Gemileri

Genel Dökme Yük Taşıma Gemilerinin Hacimsel Büyüklükleri	
Verilen isim	Büyüklik dwt m.ton
Handysize	20.000-40.000 arasında
Handymax	40.000-50.000 arasında
Supramax	50.000-60.000 arasında
Post-Panamax (baby capers)	125.000'den küçük
Capesize	125.000-220.000 arasında
VLOC Very Large Ore Carrier	220.000'den büyük 300.000'dan küçük
ULCC Ultra Large Crude Carriers	300.000'den büyük

Kaynak: URL, 15.

Dökme Yük Gemileri, ambalajsız olarak taneli, toz halinde veya küçük parçalar halindeki yükleri taşıyan *dökme yük gemisi* bazen özel amaçlarına göre isimlendirilir. Kuru ve sıvı dökme yük taşıyanları mevcuttur. Örneğin, *kuru dökme yük taşıyan gemileri*:

- Maden cevheri ve ham petrol taşıyan gemiler
- Maden cevheri-dökme yük petrol taşıyan gemiler: Capesize gemilerin alt kategorisine 200,000 m.ton dwt üstü büyük demir cevheri gemileri (VLOC) ve büyük dökme yük gemileri (VLBC) dahildir (URL, 15).
- Petrol ürünleri dökme yük ve ham petrol taşıyan gemiler
- *Mini dökme*: Taşıma kapasitesi 1.500-10.000 m.ton dwt arasındaki gemiler
- *Handy*: Taşıma kapasitesi 10.000 - 50.000 m.ton dwt arasındaki gemiler,
- *Handysize*: Taşıma kapasitesi 10.000 - 30.000 m.ton dwt arasındaki gemiler
- *Handymax (Supramax)* Taşıma kapasitesi 30.000- 50.000 m.ton dwt arasındaki gemiler
- *Panamax*: Taşıma kapasitesi 50.000 - 80.000 m.ton dwt arasında olup Panama kanalından geçebilecek gemiler
- *Post-Panamax*: Taşıma kapasitesi 80,000 – 109,999 m.ton dwt arasındaki gemilerdir. Panama Kanalından transit geçemezler. Geniş en ile sığ sularda hizmet verebilen bu gemiler, yüksek kübik yüklerin yüklenmesi için tasarlanmışlardır (URL, 15).
- *Capesize*: 80.000- 170.000 m.ton dwt ton arasında olup Panama kanalında geçemeyecek kadar büyük olduğu için Cape Horn ve Cape Hope burnunu dolaşan gemilerdir. Capesize gemiler ağırlıklı olarak demir cevheri, kömür ve tahıl yüklerini genellikle uzun mesafe rotalarda taşımak için kullanılırlar (URL, 15).

Sıvı dökme yük taşıyan gemiler, dökme yük gemilerine ilave olarak petrol ürünleri, kimyasallar gibi sıvı dökme yükleri taşıyan gemilerdir. Kimi zaman tanker olarak anılırlar. Bunlar:

- *LPG gemileri*: Sıvılaştırılmış petrol gazı taşıyan gemiler,
- *LNG gemileri*: Sıvılaştırılmış doğalgaz taşıyan gemiler,
- *Aframax*: Taşıma kapasitesi 75.000 -120.000 m.ton dwt arası tankerler (AFRA: Navlun oranlarını belirleyen uluslararası kuruluş),

- *Suezmax*: Taşıma kapasitesi 120.000 -160.000 m.ton dwt arası tankerler,
- Çok Büyük Ham Petrol Taşıyıcılar (*VLCC*): Taşıma kapasitesi 160.000 -320.000 m.ton dwt arası tankerler,
- Ultra Büyük Ham Petrol Taşıyıcılar (*ULCC*): Taşıma kapasitesi 320.000 m.ton dwt ve daha fazla tonajlı tankerler

olarak ifade edilebilir.

Konteyner gemilerinde yükler, konteyner adı verilen kutular içerisinde taşınmaktadır. Konteynerlerin ölçülerine göre TEU (20 feet'lik konteyner) veya FEU (40 feet'lik konteyner) olarak adlandırılırlar. Genel yük gemileri birinci evre olarak kabul edilen 1950'li yılların sonunda konteyner taşımacılığına uygun hale getirilmiş, daha sonra yalnızca konteyner taşımacılığına kullanılmak üzere konteyner gemisi inşa edilmiştir. Konteyner gemilerinin inşaa sürecinin evreleri, uzunlukları ve geçiş yapabildikleri kanallara göre aldıkları coğrafik isimlendirme aşağıda Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15: Konteyner Gemilerinin Yaşam Döngüsü

Dönem	Geminin adı	Uzunluk(m)	Konteyner sayısı
Birinci (1956-1970)	Dönüştürülmüş yük gemisi	135	500
Birinci (1956-1970)	Dönüştürülmüş tanker	200	800
İkinci (1970-1980)	Hücresel Konteyner Gemisi	215	1.000-2.500
Üçüncü (1980-1988)	Panamax Sınıfı	250-290	3.000-4.000
Dördüncü(1988-2000)	Post Panamax	275-305	4.000-5.000
Beşinci (2000-2005)	Post Panamax Plus	335	5.000-8.000
Altıncı (2005-sonrası)	Yeni Panamax	397	11.000-14.500
Yedinci (2013 ve sonrası)	Triple E Tipi (Malacamax)	400	18.000

Kaynak: URL 15 ve Denktaş Şakar, 2013:43.

Konteyner gemilerinde konteynerler, hem güvertede hem de yük ambarında taşınabilir (URL, 15). Konteynerlerin taşıma kapasiteleri ve geçiş yapabildikleri kanallara göre tiplerine verilen isimler aşağıda sunulmuştur:

- *Besleme (Fider)*: Taşıma kapasitesi 2.500 TEU konteyner kapasitesi olan gemiler,
- *Panamax*: Taşıma kapasitesi 2.500-4.000 TEU arasında konteyner taşıyan gemiler,
- *Post Panamax*: Taşıma kapasitesi 4.000-5.000 TEU arası konteyner taşıyan ve Panama Kanalından geçemeyecek gemiler,
- *Post Panamax Plus*: 5.000-10.000 TEU arası konteyner taşıyan ve Panama Kanalından geçemeyecek gemiler,
- *Suezmax*: Taşıma kapasitesi 10.000-12.000 TEU arası konteyner taşıyan ve Süveyş Kanalından geçebilen gemiler,
- *Post Suezmax*: Taşıma kapasitesi 12.000 TEU'dan fazla konteyner kapasitesi olan ve Süveyş Kanalından geçemeyecek gemiler
- *Malacamax* Taşıma kapasitesi 18.000 TEU'dan fazla konteyner kapasitesi olan yeni nesil gemiler.

Farklı tür yüklerin taşınması ile kullanılan gemiler yine taşıdıkları yüklere göre isimlendirilmiştir (URL, 15). Bunlar

- *Kereste gemileri*: Tomruk ve diğer orman ürünlerini taşıyabilecek şekilde büyük prizmatik düzgünlükte geniş ambar ağızlı gemiler,
- *Canlı Hayvan Gemisi*: Ambarları ahır şeklinde dönüştürülür, havalandırma sistemi ayarlanmıştır. Yalpalama nedeniyle hayvanların bacaklarını kırmalarını önlemek amacıyla daha uzun gemilerdir.
- *Ağır yük gemileri*: Güvertesinde aşırı büyük ve aşırı ağır yüklerin taşınması için yüzer nesnelerin (örneğin sondaj birimler, vb.) yüklenebilmesine imkân tanımak amacıyla batabilen gemiler, kendi yükleme donanımına sahip konvansiyonel ağır yük gemileri ve dok gemileri olarak ifade edilebilen üç kategoriye ayrılan gemiler
- *Soğuk hava depolu gemiler* Ambarların soğutma tesisatı ile sebze meyve et ve benzeri yükler için yapılmış gemiler,
- *Cevher gemileri*; Çok hızlı olarak maden yükünün elleçlenmesi için yapılmış gemiler,
- *Lash gemileri*; Yüklerin yüzer metal kutular içinde taşıyarak limana yanaşma ihtiyacı olmayan gemiler,

- *Ro-Ro gemileri*: Araba, kamyon, römork, tren gibi hareketli yüklerin taşınmasında, yükleme ve boşaltmanın rampalar aracılığı ile yapıldığı güvertelerin yüke göre yüksekliklerinin ayarlandığı gemilerdir. Konteyner taşıyabilenlerine *Con-Ro*, yükle beraber yolcunun taşındığı *Ro-Pax* gibi *Ro-Ro* gemilerinden türetilmiş farklı gemi türleri bulunan gemiler,
- *Koster Gemileri*: Taşıma kapasitesi 1000 m.ton dwt ile 4000 m.ton dwt arası olan ve yakın kıyısız sefer yapan kuru yük gemiler olarak gemi örnekleri arasında sayılabilirler (Tozar, 1998: 4-14).

2.1.1.2.1. Gemilerin Ölçüleri ve Sınıflandırması

Denizyolu ile taşımacılıkta tonaj üzerinden anlamlı veri oluşturulabilmektedir (Ünsal, İnsel ve Helvacı, 2007: 432). Gemilerde ele alınabilecek ölçüler aşağıda sıralanmıştır (Akdoğan, 2000: 216).

- *Tonilato*: Gemilerin iç hacimlerinin ifadesinde kullanılır. 2.83 metreküpe denk gelen hacim birimidir.
- *Deplasman Tonilatosu Geminin* yüzebilmesi için taşıdığı suyun hacmidir.
- *Deplasman Tonu*: Deplasman tonu gemi ve içindekilerin toplam ağırlığını ifade etmektedir.
 - *Boş deplasman tonu*; tekneyi, donanımını, ana ve yardımcı makinelerini, kazanlarını, içindeki suyunu ve devamlı bulunan safrası ile birlikte geminin tüm ağırlığı olarak tanımlanmaktadır. Gemilerin hurda satışında kullanılır.
 - *Dolu deplasman tonu*, boş deplasman tonuna ilave olarak gemiye yüklenen yükün ağırlığını da kapsamaktadır.
- *Gross Tonilato*: Geminin tüm kapalı yerlerinin kadem küp olarak hacminin yüze bölünmesiyle elde edilen hacim ölçüsüdür. Geminin büyüklüğü küçüklüğü hakkında bilgi veren gross tonilato gemilerin personelle donatılmasında, vergi, kılavuzluk resimlerinin ödenmesinde ölçü olarak kabul edilmektedir (Akdoğan, 2000: 215).

- *Net Tonilato:* Geminin yük ve yolcu taşımaya imkan vermeyen kısımlarının tonilatodan çıkartılmasından sonra kalan hacmini göstermektedir. Gross tonilatodan, kazanç getirmeyen yerler çıkarılınca net tonilato elde edilmektedir (Akdoğan, 2000: 215).
- *Dedveyt Ton: (dwt)* Geminin taşıyabileceği toplam ağırlığı göstermektedir. Dwt bir geminin taşıyabileceği yükün ağırlığını göstermesi bakımından gemi kiralama işleri için önemlidir. Geminin yapacağı sefere, yol üzerinde varsa yakıt, su alma olanaklarına göre taşıyacağı yükün miktarı da değişmektedir. Yakıt, su yerine yük taşımak esas olduğuna göre yeterli yakıt ve su aldıktan sonra istif gereçleri de dikkate alınarak, dwt hesaplanmaktadır (Akdoğan, 2000: 216).

2.1.1.3. Sefer Bölgeleri

Deniz ticaretinde gemilerin çıktıkları seferlerin bölgelerine göre taşımacılık adlandırılabilir (Pekdemir, 1991: 47-50; Erdal ve Dağlı, 2008; 483). Gemiler sularda dolaşma şekline göre; kabotaj taşımacılığı, ithal ve ihraç yük taşımacılığı, transit yük taşımacılığı, yabancı limanlar arası yük taşımacılığı ve iç su taşımacılığı olmak üzere beş gruba ayrılmaktadırlar (Pekdemir, 1991:47-48).

- *İç taşımacılık/kabotaj taşımacılığı:* Bir ülkenin kendi karasuları içerisinde bulunan ve yönetilen bölgede yapılan taşımacılık olup sadece o ülkenin bayrağı altındaki gemilerle yapılmaktadır. Eğer o ülkenin bayrağı altında çalışan geminin taşımayı yapması hakkına kabotaj hakkı denir.
- *Dış taşımacılık/ithal ve ihraç yük taşımacılığı:* Bir ülkenin kendi limanından diğer limanlara ve farklı ülkelerin limanlardan kendi ülkesindeki limana yapılan ithalat ve ihracat mallarının ulaştırılmasıdır.
- *Transit taşımacılık:* Geminin seferi esnasında başlangıç ve bitiş limanlarına ulaşabilmek için farklı bir ülkenin sınırlarında kalan denizlerde yapılan taşımadır.

- *Yabancı limanlar arası taşımacılık*: Yüklerin teslim alınacağı limanın ve teslim edileceği limanın, geminin ülkesinden farklı ülkelere ait olması halinde yapılan taşımacılıktır.
- *İç su taşımacılığı/göller ve nehirlerdeki yük taşımacılığı*: Bir ülkenin coğrafyasında mevcut bulunan göller, nehirler ve kanallarda yapılan denizyolu taşımacılığıdır.

2.1.1.4. Hizmet Türü

Deniz taşımacılığında hizmetler için düzenli sefer taşımacılığı ve düzensiz sefer taşımacılığı ayrımı yapılabilir (Branch, 1996: 48-49).

- Düzenli Sefer Taşımacılığı
- Düzensiz Sefer Taşımacılığı

Düzenli sefer Taşımacılığı diğer adıyla layner veya tarifeli taşımacılık geminin önceden belirlenmiş limanlar arasında düzenli olarak haftalık/aylık seferler ile belirli tarihler arasında tur atmasıdır (Yürüyen, 2003: 6). Özellikleri şöyle sıralanabilir (Çakı, 1998: 176):

- Tarifeli taşımacılıkta yük, gemi ve gemilerin işletim sistemleri ve organizasyonları farklıdır.
- Süreklilik vardır
- Rekabet yoğundur.
- Yükler tüm gemi ambarlarını doldurmayacak azlıktadır, ancak daha değerlidir.
- Gemiler daha teknolojik, hızlı ve pratik elleçleme sistemlerine sahiptir.
- Gemiye yük bulmak önemlidir. Yeterli yük olmasa da geminin hareketi şart olduğu için navlunlar daha yüksektir
- Geminin belirli saatlerde ve günlerde organizasyonu yapıldığı için yapılma şekli rekabetçi ve karlı olması için daha sistemlidir.
- İşletme maliyetleri daha yüksektir

Düzensiz Sefer Taşımacılığı yapan işletmeler nerede yük bulurlarsa oraya giderek yük taşırlar. Özellikleri şöyle sıralanabilir (Sügen, 2003: 46):

- Gemiler ambarları ve yükleme boşaltma donanımlarıyla çok amaçlıdır.

- Yoğun rekabet yaşanmasından dolayı taşıma ücreti değişkendir.
- Farklı yük türlerinin, geminin farklı ambarlarında taşınması mümkündür.
- Maliyetin düşük seviyelerde tutulabilmesi amacıyla, gemi tamamen aynı tür yükle ve tam olarak doldurulmak istenir.
- Kömür, hububat ve maden gibi mevsimsel dökme yüke hizmet düzensiz sefer taşımacılığı yoluyla ulaştırılır.

2.1.1.4.1. Denizcilik Sözleşmeleri

Gem kiralama türleri Türk Ticaret Hukuku ve uluslararası uygulama durumuna göre iki farklı türe ayrılabilir (Çetin, 2013: 294).

- Yeni Türk Ticaret Kanununda gemi tahsisi çıplak kiralama, zaman çarteri ve navlun sözleşmesi olarak üçe ayrılmıştır. Zaman çarteri içinde kırkambar sözleşmesi ve kısmi çarteri sözleşmeleri dahil edilmiştir. Navlun sözleşmelerine yolculuk çarteri sözleşmesi ve tam çarter sözleşmesi dâhil edilmiştir (Tacar, 2014: 82-84).
- Uluslararası uygulamaya göre çıplak kiralama, zaman esasına göre ve sefer esasına göre kiralama olarak üçe ayrılmıştır. Zaman esasına göre çarter süreye tabi yolculuk kiralaması dahildir. Sefer esasına göre kiralamada ardışık sefer esasına göre ve miktar sözleşmesine göre kiralama dâhil edilmiştir (Tacar, 2014: 82-86, 89).

Düzensiz taşımacılıkta, armatörler ve gemi işletmecileri gemileri sözleşmelerle kiracıya tahsis edilir. İki tür sözleşme mevcuttur (Çağa, 2004: 7).

- *Navlun Sözleşmesi*: Çarter sözleşmelerinde gemi veya geminin belirli bir ambarı ile yük taşımanın taahhüt edilir.
- *Çarter Sözleşmesi*: Sözleşmenin ana konusu gemidir.

Çarter Sözleşmelerinde üç farklı anlaşma türü mevcuttur. Sefer üzerine, zaman üzerine ve “çıplak gemi” kiralama olarak ifade edilirler: Özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

Sefer Üzerine Çarter (Voyage Charter): Bir geminin, önceden belirlenen iki liman arasında bir sefer için veya sefer süresi içerisinde ikiden fazla liman için hizmet

vermek suretiyle denizde eşya taşımaya ilişkin bir sözleşmedir. Geminin hem teknik hem de ticari yönetimi armatör veya ve gemi işletmecisindedir. Armatör ve gemi işletmecisi, sefer süresince geminin sefere elverişli olmasını sağlar ve yakıt, teçhizat, liman, römorkaj ve pilotaj giderlerini üstlenir. Birden fazla seferde taşınacak yük için gemi arka arkaya seferler için anlaşma yapılabilir. Bu tür sözleşmeye *Sefer Üzerine Süreli Çarter (Trip Charter)* adı verilir (Kender, 2004: 8).

Zaman Üzerine Çarter (Time Charter), geminin 3 ay, 6 ay, 1 yıl veya 2 yıl gibi belirli bir süre için taşıtana kiralaması ve navlunun zaman esası üzerinden kararlaştırılmasıdır. Taşıtan ticari yönetime karışır (Çetingil, 2003: 98).

Çıplak Gemi Çarteri (Bare Boat Charter), geminin personel olmaksızın belli bir ücret karşılığında ve teçhizatı ile birlikte uzun süreliğine kiracıya tahsis edilmesidir. Teknik ve ticari yönetim kiracıya aittir. Geminin personeli ile birlikte aynı koşullarda kiralanması *Demise Charter* adını alır. Geminin teknik yönetimini devraldığı için kiracı gemi bakım, onarım ve denetim masraflarını üstlenir (Erguvan, 2007: 30).

2.1.1.5. Faaliyetlerine Göre Yük Taşıma ile İlgili Taraflar

Denizyolu taşıma işletmelerinin yüklendiği işlevler dikkate alınarak aktörler kategorize edildiğinde (Deveci, 2013: 23). Bunlar;

- Gemi sahipleri ve gemi işletmeleri
- Müşteriler
- Aracı işletmeler
- Destekleyici ve kolaylaştırıcı faaliyette bulunan işletmeler
- Tedarikçi işletmeler
- Devlet otoriteleri

Armatör İşletmeler: Armatör (donatan); “Gemi sicilinde adlarına gemi kayıtlı bulunan kişi veya kişileri; gemi sicilde kayıtlı değilse geminin mülkiyetine sahip bulunan şahıs veya şahısları” ifade etmektedir. Armatör işletmeler ise kiraladığı ya da kendine ait olan gemilerde taşımacılık yapan işletmelerdir. Gemisini deniz ticaretinde kullanan gemi sahibine “Donatan” denir. Sahip olduğu gemisini işletmek için başkasına kiralayan kişi donatan değildir, bu şekilde kiralama yoluyla armatörlük hizmeti veren kişiye “Kiracı taşıyan” denir ve üçüncü şahıslara karşı olan işlemlerde

donatan sayılırlar. Donatan aynı zamanda taşıyandır. Donatan aynı zamanda taşıyan olabileceği gibi, taşıyan ile donatan ayrı kişiler de olabilir. Örneğin, Time Charter ile kendisine tahsis edilen bir geminin donatanı ve taşıyanı ayrı ayrı kişilerdir (Kender ve Çetingil, 2003: 67).

Bir başka tanımla, armatör, basit olarak geminin sahibi (maliki) olarak ifade edilebilir (T.C. Resmi Gazete, 09.07.1956 tarih, 9353 sayılı). Buna göre armatör belirli bir şahıs veya kurum olabilir ancak, geminin sahibi olmasının yanı sıra deniz ticareti faaliyetlerinin de gerçekleştirilmesi gereklidir (Aybay vd., 1998: 542). Deniz ticaretinde kullanılan geminin karadan yönetilmesi için armatörün dışarıdan hizmet alması *gemi işletmecisi* ile işbirliği yapması ile mümkündür.

Gemi İşletmecisi: Gemi işletmeciliği faaliyetlerini yürüten işletmeler bir geminin karadan yönetimini üstlenmiştir. “ISMA (International Ship Managers’ Association) uygulama kurallarında “kara yönetimi” (Shore-based Management) ile “gemi yönetimi” (Shipboard Management) net olarak birbirlerinden ayrılmaktadır” (Nas, 2006: 126). Gemi işletmecisi geminin karadan işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili fonksiyonlarını yerine getirir, armatör gemisini “profesyonel gemi işletme örgütlerine” devredebilir (Panayides, 2001; 6).

Profesyonel gemi işletmesi veya yönetimi; “Bir veya belli bir grup hizmetin armatör dışındaki yönetim işletmelerinin profesyonel desteğiyle sağlanması” olarak tanımlandığında armatöre ücret karşılığında destek sağlayan işletmedir (Nas, 2006: 128).

Gemi Acenteleri: Bir veya birkaç gemi işletmesinin belirli bir bölge içinde temsilciliğini üstlenir. Gemi acenteleri kuruluş ve çalışma esaslarının belirlendiği Gemi Acenteleri Yönetmeliğine (2012) göre dört bölge mevcuttur (Temur, 2014: 41). Temsilciliklerini yaptığı gemilerin uğradıkları limanlarda her türlü hizmetini yerine getirir. Denetimini yapar ve yol hizmetlerini organize eder (Duman ve Eminoğlu, 2007: 2). Hizmetlerin arasında limandaki muhtelif değişiklikleri bildirmek, bulundukları bölgede yük gemiye yük araştırmak ve bulmak ve aktarma yükleri ait oldukları limanlara sevk etmek, armatör ile yükleyici arasında aracılık görevini üstlenmek, gemi personelinin sağlık problemleriyle ilgilenip ihtiyaçlarını karşılamak, müşteri memnuniyeti için armatör adına şikâyetlerini dinlemek, muhasebe kayıtlarını tutmak gibi hizmetleri üstlenirler (Pekdemir, 1991: 60-61).

Brokerler, yük ile gemiyi buluşturan ve gemi kiralama işinde aracılık yaparlar. Armatör veya gemi işletmecileri ile kiralayan arasında bağlantıyı oluşturarak her iki tarafa da hizmet vermektedirler. Daha çok düzensiz sefer taşımacılığında faaliyet göstermektedirler (Akdoğan, 2000: 110). Gerçekleştirilen bu faaliyetin sonucunda belirli bir komisyon alırlar. Armatör brokeri, kiracı brokeri ve aracı broker olarak üç tür broker uygulamada gözlenir. Sadece aracı brokerler tarafsız hizmet verir (Tacar, 2014; 112).

Yük sevkiyatçılığı, özellikle düzenli sefer türü taşımacılıkta ihracatçı ve nakliyeciler arasında bağlantı kurarak aracılık yaparken navlun oranlarını, taşıma zaman ve programlarını, paketleme, gümrük, sigorta ve yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri organize ederler (Deniz, 2003: 487).

Gemi Alım Satım Komisyoncuları, ulusal veya uluslararası faaliyet göstererek gemi alım ve satımlarıyla uğraşır. Yeni, ikinci el ve hurda gemi pazarlarında uzmanlaşabilirler (Pekdemir, 1991: 62).

Forvarderler, taşıma işleri komisyoncusu olarak, Türk Ticaret Kanunun 808/1 maddesine göre ücret mukabilinde kendi namına ve bir müvekkil hesabına eşya taşıması gerçekleştirmek kişi olarak tanımlanmıştır. Denizcilik dahil farklı ulaşım türleri için hizmet verebilirler (Altuntaş, 2014: 331). Yük sahibi ulaşım maliyetlerini hesaplama ve navlun pazarlığı yapmak, yükleme gerçekleştirmek ve takip etmek için forvarderlerden hizmet alabilirler (Altuntaş, 2010). Taşıma müteahhidi olarak düzenli taşımacılığın yük ve gemiyi bir araya getirerek hizmet verir (Deniz, 2003: 487). Taşıma formalitelerini taşıtan adına yerine getirir. Hizmetlerin arasında ambalajlama, depolama ve diğer fiziksel dağıtım problemlerine de katkıları olabilir (Karafakioğlu, 2000: 213).

2.2. DÜNYA DENİZ TAŞIMACILIĞI

Dünya deniz taşımacılığın Yunanistan, Japonya, Çin, Almanya, Kore, Norveç, ABD, Singapur, Tayvan, İtalya önde gelen ülkelerdir. Dünya deniz ticaret filosunun %73'ünü kontrol etmektedirler. 2015 yılı ortalarında 50.000 adet ticari gemi ve 1.67 milyar dwt ulaşmıştır. Bu tonajın yarısından fazlası Yunanistan, Japonya, Çin, Almanya ve Güney Kore'ye aittir. 150 farklı ülke siciline kayıtlı olmakla birlikte bu beş ülkeye

ait gemilerin yarısı kendi ülke bayrağı diğer yarısı ise yabancı bayraklıdır. Yabancı bayraklı filonun önemli bir kısmı kolay bayrak filosundadır. Dünya Deniz Ticaret filosunun %42'si Panama, Liberya ve Marshall adaları bayrağına bağlı olarak hizmet vermektedir (DTO Sektör Raporu, 2016: 10-11).

2015 yılı Temmuz ayı itibarıyla Dünya bazında gemi sahipleri (armatörler) ile ilgili olarak en üst 30 gemi sahibi ülkelerin %15'i Asya, %11'i Avrupa ve %4'ü Amerika kökenlidir (DTO Sektör Raporu, 2016: 10-11).

Tablo 16'da dünya deniz ticaret filosunun dağılımı milyon dwt bazında kıtalara göre dağılımı 2014 ve 2015 yılları ile birlikte verilmiştir. Buna göre 2015 yılında Asya'da 827 milyon dwt, Avrupa'da 697 milyon dwt, Amerika'da 111 milyon dwt ve Afrika kıtasında 14 milyon dwt olarak dünya filosunun sahibi ülkelerin kıtalara göre dağılımını göstermektedir (ISL Institute of Shipping Economics and Logistics 2015).

Tablo 16: Dünya Deniz Ticaret Filosunun Kıtalara Göre Dağılımı 2014-2015

Kıtalar	2014 (milyon dwt)	2015 (milyon dwt)
Asya	811	827
Avrupa	666	697
Amerika	102	111
Afrika	14	14
Bilinmeyen	3	5
Dünya Toplamları	1.596	1.652

Kaynak: ISL 2015.

Tablo 17'de belirtildiği üzere Yunanistan, Japonya, Çin, Almaya, Kore, Norveç, ABD, Singapur, Tayvan ve İtalya tarafından yönetilen deniz ticaret filoları 2014 yılında toplam 1.157 milyon dwt ve 2015 yılında 1.207 milyon dwt yükselmiştir. Diğer denizci ülkelerin yönetiminde bulunan filolar 2014 yılında 438 milyon dwt ve 2015 yılında 446 milyon dwt'tir (Institute of Shipping Economics and Logistics 2015).

Tablo 17: Bayraklarına Göre Dünya Deniz Ticaret Filosu 2014-2015

Ülkeler	2014 (milyon dwt)	2015 (milyon dwt)
Yunanistan	282	308
Japonya	235	242
Çin	184	190
Almanya	127	124
Kore	83	85
Norveç	57	60
ABD	48	56
Singapur	51	55
Tayvan	48	45
İtalya	41	42
Ara Toplam	1.157	1.207
Diğerleri	438	446
Dünya Toplamları	1.596	1.652

Kaynak: ISL 2015.

2015 yılında kuru dökme yük sektöründe belirgin bir yavaşlama gözlemiştir. Çin ekonomisinde çelik üretiminde ve enerji amaçlı kullanılan hammadde ithali talebinde yaşanan azalmadan kaynaklanmaktadır. Hindistan ve Çin ekonomisinde kömür ithaline kısıtlama getirilmesi kömür taşımalarını azaltmıştır. Konteynır taşımacılığı, petrol taşımacılığı ve LPG taşımacılığı artmış, kimyevi madde taşımacılığı ise azalma gözlenmiştir (DTO, 2016: 6-11).

Tablo 18’de gösterildiği gibi ham petrol ve petrol ürünlerini ifade eden petrol taşımacılığı, LPG, LNG’den oluşan gaz taşımacılığı, demir cevheri, kok kömürü, tahıl, boksit ve alüminyum, kaya fosfatından oluşan büyük dökme kuru yük taşımacılığı, zirai dökme yük, metal ve mineraller ve imalattan oluşan küçük dökme yük taşımacılığı, kimyasal taşımacılığı, konteyner taşımacılığı ve canlı hayvan ve araba taşımacılığında denizyolu ile yapılan ticaret hacmini milyon ton olarak ifade etmektedir. Ocak-Şubat 2016 ILS raporlarında belirtildiği üzere değişimler toplam dünya denizyolu taşımacılığı ile hesaplandığında 2013’te %3,4 oranında, 2014’te %3,2 oranında, 2015’te %2,0 oranında ve 2016’ta %2,5 oranında artış gözlenmiştir (ILS Raporu, Ocak/Şubat 2016)

Tablo 18: Dünya Denizyolu Taşımacılığında Ticaret Hacmindeki Değişim

Dünya Denizyolu Taşımacılığı Ticaret Hacmi					
	2012 (milyon ton)	2013 (milyon ton)	2014 (milyon ton)	2015 (milyon ton)	2016 (milyon ton)
Petrol	2,856	2,822	2,792	2,926	3,024
Gaz	303	307	320	327	339
Kimyasallar	252	264	265	273	284
Büyük Kuru Dökme Yük	2,744	2,926	3,117	3,093	3,119
Küçük Kuru Dökme Yük	1,488	1,553	1,578	1,859	1,615
Konteyner	1,463	1,543	1,639	1,691	1,766
Canlı Hayvan	211	218	222	226	232
Araba	43	46	45	46	47
Toplam	9,875	10,211	10,536	10,745	11,019

Kaynak: ILS 2016

Değişen dünya ticaretine bağlı olarak denizyoluyla taşımalarda değişimler mevcuttur. 2008 yılında başladığı ifade edilen denizyolu taşımacılığında yaşanan küresel kriz sekizinci yılını doldurmaktadır. Dünya denizciliği ve gemi inşa sanayisini etkilemektedir (DTO, 2016: 15).

2.3.TÜRKİYE’DE DENİZ TAŞIMACILIĞINDA GELİŞMELER

Günümüzde mevcut olan deniz taşımacılığında faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucuları 1800’lu yılların sonlarından itibaren balıkçılık ve “deniz bakkallığının” yanı sıra yük taşımacılığında yer alan denizci çoğunluğu Karadenizli olan aileler olarak göze çarpmaktadır. Türkiye’de denizyolu taşımacılığını Osmanlı İmparatorluğu zamanında kurulup günümüze gelen işletmelerin ışığında incelemek mümkündür.

Armatör ve gemi işletmeciliği faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamalarında oluşumu, gelişimi ve bir sonraki nesile aktarımı incelemek üzere Türkiye denizyolu taşımacılığında tarihi gelişmeler araştırılmıştır.

2.3.1. Türkiye Denizyolu Taşımacılığındaki Tarihi Gelişmeler

Osmanlı İmparatorluğu zamanında denizyoluyla ticareti yabancı gemilerin taşıma yaptıkları dönem, yabancı gemilerle birlikte Türk gemilerinin taşıma yaptıkları dönem ve sadece Türk gemilerinin taşıma yaptıkları dönem olarak üçe ayırmak mümkündür (Cerit, 2007: 133).

- Yabancı gemilerin taşıma yaptıkları “birinci” dönem,
- Yabancı gemilerin ve Türk gemilerinin birlikte taşıma yaptıkları “ikinci” dönem,
- Yalnız Türk gemilerinin taşıma yaptıkları “üçüncü” dönem.

16. yüzyılda başlayan *birinci dönemde* Kanuni Sultan Süleyman’ın Fransa Kralı I. François ile imzaladığı ticaret sözleşmesine istinaden Türk sularında Fransız bayrağını taşıyan gemilere 17.yüzyılda ise alınan izinle Avusturya, Rusya, İsveç, İspanya ve Prusya bayraklı gemilerde kullanılmaya başlanmıştır.

19.yüzyılda Osmanlı toprakları ve limanları hem ticaret hacmindeki artış hem de diğer ticaret merkezlerine ulaşım için geçiş olarak önemi artmıştır. 1830-1911 döneminde Osmanlı ihracatı 6.8 kat ithalatı 9.4 kat artmıştır. 1880 fiyatlarıyla yapılan bir hesaplama göre 1840 – 1913 arasında Osmanlı ihracatı 10 kat ithalatı 12 kat arttı” (Pamuk, 1984: 24). Bunun sebebi dış ticarete 1838 yılı ve sonrasında gerçekleşen serbest ticaret anlaşmaları ve uluslararası taşımacılıkla yelkenli gemiler yerine buhar gücü ile çalışan “stimli” gemilerin gelmesidir (Öndeş, 2013: 26).

19.yüzyılda Osmanlı limanlarındaki yelkenli ve stimli gemilerle hizmet veren yabancıların sayısı artmıştır. Başta İngiliz, Fransız ve Yunan gemileri olmak üzere toplam 8.395 gemi ile Osmanlı limanlarında taşımacılık yapan yabancıların gemi sayısı yelkenli gemi ve stimli gemi (vapur) olarak ayrılarak Tablo 19’da verilmiştir (Güran, 1997: 277).

Tablo 19: Osmanlı Limanlarına Yük Nakleden Yabancı Gemi Sayıları (1897)

	Yelkenli Gemi	Vapur	Toplam
İngiliz	4	4.627	4.634
Fransız	356	-	356
Almanya	10	178	188
Rusya	9	439	448
Avusturya	3	657	660
İtalya	15	697	712
Yunan	263	468	731
İsveç Norveç		99	99
Danimarka		60	60
Belçika	1	82	83
Hollanda		71	71
İspanya	-	12	12
Amerika	1	-	1
Romanya	23	320	343
Toplam	685	7.710	8.395

Kaynak. Güran, 1997: 277.

Aynı dönemli Osmanlı bayraklı gemilerin dökümü yelkenli gemiler vapurlar, römorkörler, istimbot, kayık, sandal olarak ayrılmıştır. İstanbul limanlarında gemilerin yanaşması için henüz iskeleler oluşum aşamasında olduğunda gemilere yük alımı ve tahliyesi mavnalar, kayıklar ve sandallarla gerçekleştirilmekteydi.

Tablo 20’de gösterildiği gibi 1897 yılında Osmanlı bayraklı yelkenli gemi sayısı 42.810’dur. Bunun 25.521 adedi İstanbul limanında hizmet vermekteyken 17.289 gemi taşra limanlarında hizmet vermektedir (Güran, 1997: 278). 19.yüzyıl başlarında küçük tonajlı olan Osmanlı gemileri kendi sularında ticaret yapmışlar, deniz aşırı ticaret yapılmamıştır. Devlet deniz ticaret filosundan kar elde etmek yerine donanma personeline tecrübe kazandırmakla yetinmiştir (Sezgin, 2007: 37).

Tablo 20: Osmanlı Limanlarında Osmanlı Bayraklı gemilerin sayısı (1897)

Gemi Türü	İstanbul Limanı	Taşra Limanları	Toplam
Yelkenli gemiler	25.521	17.289	42.810
Vapurlar	1.044	2.003	3.047
Römorkör	3	-	3
İstimbót	6	-	6
Kayık	1.630	-	1.630
Sandal	1.319	-	1.319
Diğer	945	-	945
Toplam	30.468	19.292	49.760

Kaynak: Güran, 1997: 278.

1912 yılında seferberlik ilan edildiği zaman mevcut olan Osmanlı armatörlük işletmeleri ve sahip oldukları gemiler sayıldığında Gümüşcüyan kumpanyası 4 vapur, Hilal Kumpanyası 3 vapur, Adalar Kumpanyası 3 vapur, Pandeli Kumpanyası 2 vapur, Hacı Mufata Bey Kumpanyası 2 vapur, Rasim Bey kumpanyası 2 vapur, Hüdavendigâr Kumpanyası 2 vapur, Trabzonlu Hasan ve ortakları Kumpanyası 1 vapur, Toma Fotyadis Kumpanyası 1 vapur, Ayvatoğlu Haralambo Kumpanyası 1 vapur askeri nakliyatda kullanılması gerekli olmuştur (Öndeş, 2013: 57).

Osmanlılarda “deniz tüccarlığı” teşvik edilmeye başlamış ve ilk olarak Türk limanları arasında yük ve yolcu taşımacılığı desteklenmiştir. İlk Türk bayraklı gemi olan “Peyk-i Şevket”in uluslararası kurallara uygun ve kâr edebilecek bir şekilde çalıştırılması için, Peyk-i Şevket’e yeterli yük ve yolcu verilmeden yabancı gemilere yolcu ve yük verilmemesi için kanun çıkartılmıştır. Osmanlı Devleti’nde ilk defa “bayrak himayesi” de başlatılmıştır (Kul, 1993: 30).

Ayrıca 19. yüzyılda başlayan *ikinci dönemde* kurulan Türk/Osmanlı işletmeler mevcuttur (Öndeş, 2013: 55-60). Bunlar;

- Fedaide-i Osmaniye (1843-1870),
- İşletme-i Hayriye (1851-1944),
- İdare-i Aziziye (1870–1878),
- İdare-i Mahsusa (1878–1909),
- Osmanlı Seyr-i Sefain İdaresi (1910-1923),
- Hilal işletmesi (1910-1928),

- İttihat işletmesi (1913-1918),
- Seyr-i Sefain İdaresi (1910-1933)
- İzmir Hamidiyye Şirketi (1884-1914)

olarak sayılabilirler.

Fedaide-i Osmaniye işletmesi (1843-1870) ikinci dönemin ilk işletmesi olarak ifade edilebilir. Osmanlı İmparatorluğu, 1839'da Mekteb-i Fünun-i Bahriye'yi kurdu. İstanbul-İzmir hattında yolcu ve yük taşımıştır. Tarifeli seferlerde hizmetin, deniz taşımacılığında yer alan işletmeler tarafından aksatılmadan ve düzgün olarak verilmesini sağlamak için, Hazine-i Hassa'nın da katılımıyla "İşletme-i Osmaniye"yi kurulmuştur (TDI, 1994: 144). Bir süre sonra Hazine-i Hassa bu işletmeden ayrılmış ve "Hazine-i Hassa Kumpanyası" adı altında kendi gemilerini çalıştırmaya başlamıştır. Bu kuruluş daha sonra "Mecidiye İşletmesi" ve 1843 yılında da "Fedaide-i Osmaniye İşletmesi" adını almıştır. Boğaziçi'nde yolcu taşımıştır (URL, 16) Deniz Yolları İşletmesi'nin de temelini oluşturmuştur (Sezgin, 2007: 23).

İdare-i Aziziye (1870–1878) işletmesi Fedaide-i Osmaniye işletmesinin yerine kurulmuş ve yolcu vapurları filoya katılmışlardır. Karşıyaka, Menemen, Göztepe, Karataş, Urla, Çandarlı, Dikili ve Ayvalık iskeleleri arasında yük ve yolcu taşımacılığını gerçekleştirmiştir (Öndeş, 2013: 103).

İdare-i Mahsusa (1878–1909) işletmesi ise İdare-i Aziziye işletmesinin yerini almıştır ve Osmanlı İmparatorluğu'nun muhtelif limanlarına kayıtlı büyük küçük 90 vapur ile hizmet vermiştir. Gemileri Karadeniz, Marmara, Ege ve Akdeniz limanlarına seferler yapmıştır. Ülkenin muhtelif bölgelerine asker taşınmasına destek olmuştur (Sezgin, 2007: 24).

Osmanlı Seyr-i Sefain İdaresi (1910-1923) İdare-i Mahsusa işletmesinin kapatılmasını takiben Boğaz Adalar ve İstanbul arasında yolcu taşımacılığı için kurulmuştur (Sezgin, 2007: 24). Devlet malı 35 gemisi olmuştur (Öndeş, 2013: 55). Bu gemilerin büyük bir kısmı Trablusgarp (1910), Balkan (1912) ve Birinci Dünya (1914) savaşlarında batırılmıştır.

İşletme-i Hayriye (1851-1944) işletmesi ise İstanbul'un şehir ulaşımında büyük hizmetler görmüştür. İlk halka açık ulusal anonim işletme olmuştur (Öndeş, 2013: 56) 1867 yılında dünyada sefer yapan ilk arabalı vapurlar devreye girmiştir. Günümüzde

Türkiye Denizcilik İşletmeleri bünyesinde, Şehir Hatları İşletmesi olarak faaliyet göstermektedir.

“*Haliç Dersaadet Vapur Şirketi*” (1913-1923) kazancından her yıl saraya imtiyaz vermek şartıyla kurulmuştur (Sezgin, 2007: 24). 1923’ten sonra “Haliç Vapurları Türk A.Ş.” olarak adı değişmiştir. Mevcut 12 vapuruyla Haliç körfezindeki iskelelere tarifeli seferler yapmıştır. 1930 yılındaki ekonomik buhran ile yolcu sayısı etkilenmiş ve mali etkenlerden dolayı 1935 yılında şirkete el konulmuştur (Sezgin, 2007: 25).

Hilal işletmesi (1910-1928) uhdesinde mevcut 4 gemi Birinci Dünya Savaşında batırılmış ve 1500 tonluk yolcu gemisi (Hilal Vapuru) Cumhuriyet Döneminde devreye geçmiştir.

İttihat işletmesi (1913-1918) uhdesinde bir yolcu ve bir yük gemisi mevcuttur. Yolcu gemisi Birinci Dünya Savaşı sırasında batırılmıştır. Yük gemisi ise Cumhuriyet Dönemini görmüştür.

Türkiye Seyr-i Sefain İdaresi (1923-1933): Osmanlı İmparatorluğu’ndan Cumhuriyet dönemine geçtikten sonra devreye giren işletmede mevcut kalan gemiler onarılmış, ilave olarak 4800 tonluk Karadeniz Ege Ankara ve İzmir adları verilen vapurlar alınmıştır. Kamu sektörü olarak Türkiye’nin taşımacılık işleri yürütülmüştür. Üçüncü dönemde oluşturulan pek çok denizcilik kurumu bu işletmeye bağlanmıştır. 1933’e kadar Türkiye Seyrisefain İdaresi olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1933’te AKAY (Adalar, Kadıköy, Anadolu Yakası, Yalova hattı) Müdürlüğü, Denizyolları Müdürlüğü ile Fabrika ve Havuzlar Müdürlüğü olarak üç idareye bölünmüştür (Duran, 2002: 238)

İzmir Körfezi Osmanlı Vapurları Hamidiyye Anonim Şirketi 1884 yılında kurulmuş ve 1.Dunya savaşı sırasında imtiyaz süresi bitmiştir. İzmir’de Karşıyaka, Alaybey, Osmanzade, Turan, Bayraklı, Pasaport, Konak, Karataş, Salhane ve Göztepe vapur iskeleleri arasında 8 gemilik filo ile hizmet vermiştir (Öndeş, 2013: 100-101).

Birinci Dünya Savaşı ile başladığı kabul edilen *üçüncü dönemde* ise sadece Türk gemileri ile deniz taşımacılığı yürütülmüş ancak savaştan dolayı deniz ticaret filosu tonajı çok azdır (URL, 17). Osmanlı İmparatorluğu tarihe karışmış ve yerine Türkiye Cumhuriyet kurulmuştur.

Cumhuriyet Döneminde denizyoluyla taşımacılık “Planlı Dönem Öncesi ve Planlı Dönem” olarak ikiye ayrılabilir.

Planlı Dönem Öncesinde, ticari denizciliğimiz askeri denizcilikle birlikte 1 Mart 1921’den 1924 yılı sonuna kadar Bahriye Dairesi Reisliği tarafından yönetilmiştir. 17 Şubat-4 Mart 1923 tarihlerinde gerçekleşen İzmir İktisat Kongresi’nde Cumhuriyet dönemi denizcilik politikasının esaslarını oluşturan kararlar alınmıştır (Sezgin, 2007: 34). Bunlar,

- Türk limanlarında Türk bayraklı gemilerle ticaret yapılması (Kabotaj),
- Limanlar arasında yolcu ve yük taşımacılığı hizmetlerinin Türk ticaret gemileri tarafından yapılması,
- Seyrisefain İdaresi’nin geliştirilmesi,
- Donanma Cemiyeti’nin mal varlığından kalanı ile bir “Deniz Ticaret Bankası”nın kurulması,
- Türk gemi sahibi işletmelere vergi, kredi, gümrük, bürokratik ve mevzuat yönünden kolaylıklar sağlanması ve sigortalandırılması
- Yüksek tonajlı gemi yapımına kredi verilmesi ve demi inşaatı için kereste temin edilmesi
- Deniz ve hava koşullarına karşı korunmalı yeni limanlar, iskeleler ve kayık barınakları yapılması,
- Gemilerin limanlara giriş/çıkış işlemlerinin günün her saatinde yapılması,
- Nehir ve göl taşımacılığı ile ilgili yatırımların yapılması
- Balıkçılığın geliştirilmesi ve korunması,
- Deniz Ticaret Odalarının ve Deniz Ticaret mekteplerinin kurulması,

olarak sayılabilir (Akay, 1973: 10; Tezel, 1982: 136 aktaran Sezgin, 2007:34).

Bu tedbirlerle denizyolu taşımacılığında gelişmeler kaydedilmesine destek olmuştur. Yelkenli gemiler tarihe karışmış ve yerine stimli gemiler gelmiştir. Ayrıca Birinci Dünya Savaşı sırasında pek çok gemi batmıştır. 1929 yılında Türk Deniz Ticaret filosu 194 gemiden oluşmaktadır. Bunların 114 adedi Türk armatörlerine aittir. İzmir Deniz Nakliyecileri Derneği’nin 100.kuruluş yıldönümü şerefine hazırlanan İzmir Deniz Nakliyecileri Derneği Tarihi kitabında Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi,

030/01/108/682/1 dayanarak verilen bilgiye göre 1929 yılında mevcut olan Türk Deniz Ticaret Filosu Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21: 1929 yılı itibarıyla Türk Deniz Ticaret Filosu

İşletme adı	Gemi Adedi	Gross Ton (m.ton)
Türk Armatörleri	114	96.623
Seyr-i Sefain	25	54.610
Şirket-i Hayriye	25	7.795
Diğerleri	22	10.432
Toplam	194	169.460

Kaynak: Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 030/01/108/682/1.

İzmir Deniz Nakliyecileri Derneği’nin 100.kuruluş yıldönümü şerefine hazırlanan İzmir Deniz Nakliyecileri Derneği Tarihi kitabında Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi 030/01/108/682/1 dayanarak verilen bilgiye göre 1923-1936 yılları arasında Türk deniz ticaret filosunun gelişimi aşağıda Tablo 22’de sunulmuştur. Buna göre 1936 yılı sonunda Türk deniz ticaret filosunun net tonajı 227.049 m.ton ulaşmıştır.

Tablo 22: 1923-1936 yılları arasında Türk Deniz Ticaret Filosu

Seneler	Net Tonaj (m.tons)
1923-1926	238.140
1927-1930	309.174
1931-1934	430.253
1935-1936	227.049

Kaynak: Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi 030/01/108/682/1

Türk armatörlerini oluşturan işletmelerin bir bölümü bilinmektedir. Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği’nin 111.yılı şerefine 2013 yılında basılan “1902’den Günümüze” adlı eserin 24.sayfasında Osmanlı döneminde belirli hatlarda posta yolcu yük taşıyan özel vapur işletmelerinin adları sayılmıştır Bunlar:

- Abronosyan Vapur Şirketi
- Akyıldız Vapurculuk şirketi
- Alemdarzade Biraderler Vapur Şirketi

- Berzilay ve Benjamin Efendiler Vapur Şirketi
- Gümüşciyan Vapur Şirketi
- Hacı Davut Ferkuh Vapurları
- Hantalzade Tayyar ve Şürekâsı
- Hüdavendigâr Osmanlı Seyr-i Sefain Anonim Şirketi
- Kalkavanzade Biraderler Vapurculuk Şirketi
- Keflizade Hamdi Bey Vapurculuk Şirketi
- Kırzade Biraderler Vapurculuk Şirketi
- Sadıkzade Biraderler ve Ortakları
- Yelkencizadeler Vapur Şirketi'dir.

Planlı Dönem Öncesinde Cumhuriyet'in ilanını takiben diğer gelişmeler şu şekilde ifade edilebilir.

- Asıl kuruluş tarihi 1902 olan *Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği* 1927 yılında 10 kurucusu ile birlikte yeniden yapılandırılmıştır (Öndeş, 2013: 124).
- 1914 yılında başlatılan *Merkez Liman Reislikleri* uygulaması Cumhuriyet Dönemi'nde de uygulanmış, 1924 yılında Samsun, İstanbul, İzmir ve Mersin Merkez Liman Başkanlığı mevcuttur (Hergüner, 2006: 84-86).
- 1922'de kurulan İstanbul Bahriye Kumandanlığı bünyesinde, 1924 yılında, Ticari denizcilikle ilgili eğitim ve belgelendirme işler, hukuksal, teknik ve operasyonel ve bürokratik işlemler için "*Ticaret-i Bahriye -Deniz Ticareti- Müdürlüğü*" oluşturulmuş ve Müdürlük 1925 yılında Ticaret Vekaleti'ne bağlanmıştır (Hergüner, 2006: 90-91).
- 1924 yılında *Fenerler İdaresi*, Cumhuriyet hükümeti, Fenerler İdaresi'ni, Fransız imtiyazı ile birlikte devralmıştır (Hergüner, 2006: 177).
- 1924'te *kılavuzlar ve kılavuzluk işlemleri* ile ilgili standartlar Ocak 1924'te kararname ile belirlenmiştir ve tüm sahillerde Türkiye Seyrisefain İdaresi yetkilendirilmiştir.
- 19.yüzyılın başlarından itibaren hizmet veren ve Milli Mücadele döneminde İstanbul'dan Anadolu'ya asker ve malzeme nakliyatı

desteği veren en eski özel Türk Denizcilik kuruluğu “İstanbul Mauna ve Salapuryacılar Cemiyeti” 1925’te “İstanbul Mauna ve Salapuryacıları Tahmil ve Tahliye (yükleme/boşaltma) T.A.Ş.” adını almıştır (Hergüner, 2006: 89-90).

- Yine 1925’te Kumculuk Cemiyeti , “Kum, Çakıl ve Nakliyat-ı Bahriye T.A.Ş.” adını almıştır (Hergüner, 2006: 89-90).
- 1926’da “Karasularında, limanlarda, göller ve akarsularında yapılacak olan her türlü ticari faaliyetin Türk vatandaşları tarafından ve Türk sermayesi ile yapılması” yani *Kabotaj Kanunu* 1 Temmuz 1926’dan itibaren yürürlüğe girmiştir (Hergüner, 2006: 161).
- Kabotaj Kanunu’na dayanarak her limanda; yükleme, boşaltma, su ve kömür dağıtma gibi faaliyetleri yürütmek limanlarımızda “İnhisar Şirketleri” kurulmuştur (Hergüner, 2006: 92).
- 9 Mayıs 1926’da merkezi İstanbul olmak üzere “İmdat Türk Tahlisiye ve Gemi Kurtarma A.Ş.” kurulmuştur ancak 1930 yılından sonra gemi kurtarması ile ilgili Kabotaj haklarının kullanılması başlamıştır (Hergüner, 2006: 114).
- 1926 yılında Ticari Denizciliğin Geliştirilmesine Yönelik Yasal Düzenlemeler Deniz ticaretiyle ilgili hukuki düzenleme olarak 1864 yılında kabul olunan “Ticaret-i Bahriye-yi Kanunname-yi Hümayun” değiştirilmiş ve 865 ve 866 sayılı kanunlarla Türk Ticaret Kanunu - ikinci cildi deniz ticareti- yürürlüğe girmiştir (Hergüner, 2006: 155-157).
- 1927 yılında kamuya ait olan Taşkızak, Haliç ve Camialtı Tersanelerini Seyrisefain İdaresi’ne devretmiştir Cumhuriyet döneminde ayrıca özel kişiler veya yabancılara ait Hasköy ve Söğütözü’deki onarım tesisleri, Alaybey Tersanesi, İstinye Tersanesi de mevcuttur. 1923 yılından itibaren bu tersaneler modern tezgâh ve aletlerle donatarak ticari gemilerin onarımlarını gerçekleştirilmesine destek olunmuştur (Hergüner, 2006: 163-167).
- 1929 yılında 1440 Sayılı Kanun ile *Türk Deniz Ticaret Kanunu* yürürlüğe girmiştir. Kanun, 1897 tarihli Hamburg (Almanya) Deniz

Ticaret Kanunu örnek alınarak hazırlanmıştır. 1959 yılına kadar 30 yıl yürürlükte kalmıştır (Hergüner, 2006: 155-157).

- 1933 yılında kurulan *Fabrika ve Havuzlar Müdürlüğü* döneminde tersanelerin modernizasyonu ile gemi tamir işlerinin yanı sıra *gemi inşasına* da geçilmiştir (Hergüner, 2006: 163-167).
- 1945 yılında *Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde Liman ve Deniz İşleri Daire Başkanlığı'nın yanı sıra İstanbul Şehir Hatları İşletmesi ve Devlet Demiryolları ve Limanlar İşletme Müdürlüğü* kurulmuştur. Devlet Denizyolları ve Limanlar Umum Müdürlüğü 1951 yılına kadar çalışmalarına devam etmiş, 10 Ağustos 1951 Tarih ve 5842 Sayılı Kanun ile yerine Denizcilik Bankası Türk A.O. kurulmuştur (Sezgin, 2007: 108).
- 1945 yılında *Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde Liman ve Deniz İşleri Daire Başkanlığı'nın yanı sıra, İstanbul şehir hatları işletmesi ve Devlet Demiryolları ve Limanlar İşletme Müdürlüğü* kurulmuştur (Cerit, 2007: 133-135).
- 1948 yılında Uluslararası Denizcilik Teşkilatı'na (IMO) üye olunmuştur. *Uluslararası kuruluşların* (IMO, OECD, UNCTAD) bünyesinde yapılan çalışmalara katılmıştır. (Sezgin, 2007: 116)

İkinci Dünya Savaşından önce var olan gemilere savaştan sonra yeniler ilave edilmiştir (Hergüner, 2006: 210-245). Kamu ve özel gemi sahibi işletmelerin sahip olduğu Türk deniz ticaret filosu 1951 yılındaki verilere göre net tonajı 388.873 m.ton ulaşmıştır. Tablo 23'de gösterildiği gibi devletin gemi sayısı 56 ve özel kuruluşlara ait gemi sayısı 70 olmak üzere toplam 136 gemi mevcuttur (Olgaç, 1952: 24).

Tablo 23: Türk Deniz Ticaret Filosu 1951

Kuruluş	Gemi cinsi	Eski adedi	Eski tonajı	Yeni adedi	Yeni tonajı	Toplam gemi	Toplam tonajı
Kamu	Yolcu	29	71.550	11	64.022	40	135.572
Kamu	Yük	5	13.587	11	51.467	16	65.048
Özel	Yük	30	45.181	40	143.072	70	188.253
TOPLAM		64	130.318	62	258.541	126	388.873

Kaynak: Olgaç, 1952: 24.

Deniz ticaret filosunun büyütülmesi 1921–1962 döneminde daha hızlı olmuş, kamu deniz taşımacılığı büyük bir ivme ile gelişmiştir. Bu dönemde en büyük sorun gemilerin yaşlılığı olmuştur (Cerit, 2007: 133-135). Gelişmeler:

- 1943-1945 yılları arasında 380 gemi ve 231.068 gross ton taşıma kapasitesi
- 1950'li yıllara ulaşıldığında özel kesim deniz taşımacılığı kamu taşımacılığını kapasite yönünden geçmiştir. 18 gross tondan büyük deniz ticaret filosu ise 605.789 gross tona yükselmiştir.
- 1951–1960 döneminde ise 928 gemi ve 213.381 groston taşıma kapasitesine ulaşmıştır. 1961 yılında katılan gemilerle denizyolu taşımacılığımız 59.448 gross ton taşıma kapasitesi ulaşmıştır.
- 1961 yılına kadar deniz ticaret filosu içindeki kamu kesimi payı büyürken, özel kesimin payı küçülmüştür. 1962 yılında tersi bir durum başlamış, özel kesimin payı artarken, kamu kesiminin payı azalmıştır.
- 1962 yılında katılan 47.228 gross tonluk taşıma kapasitesi artışı sağlanmıştır. 1962 gemilerle 18 ve daha büyük grostonlardaki Türk deniz ticaret filosu 925.906 gross tona erişmiştir.

Planlı Dönemdeki Denizcilik Sektöründeki Gelişmelerin dikkate alındığı beş yıllık kalkınma dönemleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (URL, 18):

- Birinci beş yıllık kalkınma dönemi 1963-1967 yılları arası
- İkinci beş yıllık kalkınma dönemi 1968-1972 yılları arası
- Üçüncü beş yıllık kalkınma dönemi 1973-1977 yılları arası
- Dördüncü beş yıllık kalkınma dönemi 1979-1983 yılları arası
- Beşinci beş yıllık kalkınma dönemi 1985-1989 yılları arası
- Altıncı beş yıllık kalkınma dönemi 1990-1994 yılları arası
- Yedinci beş yıllık kalkınma dönemi 1996-2000 yılları arası
- Sekizinci beş yıllık kalkınma dönemi 2000-2005 yılları arası
- Dokuzuncu beş yıllık kalkınma dönemi 2007-2013 yılları arası
- Onuncu beş yıllık kalkınma dönemi 2014- 2018 yılları arası

İçerisinde bulunduğumuz dönemi kapsayan Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Döneminde Lojistik ve Ulaştırma konusunda *Durum Analizinde* madde 822'de

denizcilikle ilgili olarak Paris Memorandumunda beyaz bayrağa geçildiği bayrak, liman ve kıyı devleti denetimde önemli gelişmeler sağlandığı, Otomatik Tanımlama sisteminin uygulamaya konulduğu belirtilmiştir. Madde 821’de ise dünya denizyolu taşımacılığının küresel krizden olumsuz yönde etkilendiği halde Türk bayraklı deniz ticaret filosunun 2006 yılında 7,3 milyon m.ton dwt iken 2012 sonunda 10,3 milyon m.ton dwt ulaştığı ve dünya deniz ticaret filosunda 25.sırada yer aldığı belirtilmiştir. Bu olumlu gelişmeye rağmen denizyoluyla gerçekleştirilen dış ticaret taşımalarının 2006’da %2’si Türk bayraklı deniz ticaret filosu ile gerçekleştirilirken bu oranın 2012’de %14’e düştüğü belirtilmiştir (URL, 19).

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Döneminde *Amaçlar ve Hedefler* bölümünde yük hizmetlerinin etkin, verimli, ekonomik ve çevreye duyarlı hale getirilerek kombine taşımacılık uygulamalarının geliştirilmesi ile demiryolu ve denizyolu paylarının artırılması, kalite ve güvenliğin yükseltilmesi hedeflendiği belirtilmiştir. *Politikalar* bölümünde ise

- Denizyolu ve demiryolu taşımacılığın özendirilerek kombine taşımacılık imkânlarının geliştirilmesi (md 835),
- Dış ticaret taşımalarının Türk bayraklı gemilerle yapılabilmesi için filonun geliştirilmesi ve Türk bayrağının tercih edilmesinin sağlanması (md 848),
- Deniz emniyeti ile ilgili olarak Acil Müdahale Merkezi ve yoğun limanlarda Gemi Trafik Yönetim Sistemlerinin tamamlanması (md 850),
- Limanların demiryolu ve karayolu bağlantıları sağlanarak yapımı süren limanların tamamlanması ve yeni liman yapımına bağlanması (md 849),
- Türkiye’de bölgesel lojistik üs yapılması sağlanması hedeflenmektedir.

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Dönemindeki lojistik ve ulaşırmada gelişmeler ve hedefler tablo olarak sunulmuştur. Tablo 24’de gösterildiği gibi denizyolu ile konteyner taşımacılığı 2006’da gerçekleşen 3,9 milyon TEU iken 2012 yılında 7,2 milyon TEU olarak artış kaydetmiştir. Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Döneminin bitiminde 13,8 milyon TEU ‘ya ulaşması beklenmektedir. Denizyolu taşımacılığında Türk Bayraklı Deniz Ticaret milyonu 2006 yılında 7,3 milyon m.ton dwt iken 2012

yılında 10,3 milyon m.ton dwt artmıştır. Yine dönemi sonunda 14 milyon dwt ulaşması beklenmektedir.

Tablo 25’de verilen 2006 ve 2012 yılı verileri Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve TÜİK’e ait olup 2018 yılı verileri Onuncu Kalkınma Planı tahminleridir.

Tablo 24: Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında Lojistik Göstergeler ve Hedefler

Denizyolu			
	2006 (gerçekleşen)	2012 (gerçekleşen)	2018 (beklenen)
Konteyner	3,9 milyon TEU	7,2 milyon TEU	13,8 milyon TEU
Yükleme Boşaltma	248 milyon ton	399 milyon ton	615 milyon ton
Türk Bayraklı Deniz Ticaret Filosu	7,3 milyon dwt	10,3 milyon dwt	14 milyon dwt

Kaynak: URL, 19.

Denizyolu taşımacılığı ile ilgili olarak Deniz Ticaret Odası tarafından her yıl düzenlenen sektör raporları incelenmiştir. İMEAK Deniz Ticaret Odası tarafından yayınlanan 2016 Sektör Raporu’na göre

- Gemi sahibi işletmelerin kriz ile ilgili sorunlarının yanı sıra yeni yönetmelik ve uygulamalara da rivayet etmeleri beklenmektedir.
- Avrupa Birliği Denizcilik Politikaları kapsamında Yeni Denetleme Rejimi Avrupa Deniz emniyet tarafından %25 olan liman devleti kontrolü bireysel kota uygulamasını %100 seviyesine çıkartmayı ön görmektedir.
- Sefer öncesi gemi sahibi işletmeler Gemi Risk Profilini hesaplayarak uygun hazırlıkları yapmaları beklenmektedir.
- Deniz Emniyeti ile ilgili olarak Uluslararası Deniz Trafiğinin Kolaylaştırılması Sözleşmesine katılması ile Konteyner Ağırlık Ölçümü 1 Temmuz 2016 tarihinden itibaren gemilerden/gemi sahibi işletmelerden alınmıştır (DTO, 2016: 34).
- Uzun Mesafe Tanıma ve Takip sistemi ile gemiler uydular aracılığıyla uzak mesafelerden izlenebilmesi için Türk bayraklı gemilerin sisteme

uyumlu hale gelmelerine dair testleri tamamlamış belgelendirilmiştir (DTO, 2016: 34).

- Deniz ve Çevre Korunması faaliyetleri olarak gemilerdeki hava kirliliğinin önlenmesine ilişkin kurallar gereği uluslararası sefer yapan gemilerde Uluslararası Enerji Verimliliği Sertifikası düzenlenmesi, gemi kaynaklı emisyonların azaltılması ile ilgili olarak eko gemilere geçiş süreci bilgilendirmeleri başlamıştır (DTO, 2016: 36).
- Gemilerde kullanılan yakıt içindeki kükürt oranı için düşüş kükürtlü yakıt uygulanmasına ait gemilerden kaynaklı kükürt emisyonu projesine uyum için bilgilendirmeler başlamıştır (DTO, 2016: 37).
- Gemilerden çıkan süprüntüler, katı çöpler ile kirlenmenin önlenmesine ilişkin kurallar gereği çöp boşaltımı yasaklanmış ve çöp kayıt defteri kayıtları tutulması zorunlu hale getirilmiştir. Gemilerden kaynaklanan pis su kirliliğinin önlenmesine ilişkin kurallar nedeniyle uluslararası sefer yapan gemilere sertifika sahibi olma zorunluluğu gelmiştir.
- Bunker 2001, 2001 gemi yakıtlarından kaynaklanan petrol kirliliği zararlarının hukuki sorumluluğu hakkında uluslararası sözleşmeye göre 1000 gross ton üzerindeki gemilerin ilgili sertifikalarının mevcut olması halinde limana girişine izin verilecektir (DTO, 2016: 38).
- Gemi balast suları kontrolü ve yönetimi uluslararası sözleşmesi 2004 göre deniz canlı kaynaklarının korunması ve zararlı sucul organizmaların istilacı türleri ile oluşabilecek kirliliğinin balast suyu arıtma sistemi kurularak takibi gerekmektedir (DTO, 2016: 39).

2.3.2. Türkiye Cumhuriyeti'nde Denizcilikle İlgili Kuruluşlar

Denizcilik sektörüne hizmet veren meslek gruplarının faaliyet alanları muhteliftir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Odalar ve Borsalar Kanunun 5.maddesine göre deniz ticareti uğraşan kuruluşlar Deniz Ticaret Odasına kaydolmakla mükelleftir. Buna göre meslek grupları aşağıda sıralanmıştır (Yaman, 2016: 70-4)

- Gemi sahibi işletmeler (donatanlar),
- Acenteler,

- Brokerler,
- Bunker-kumanya ve diğer deniz levazımatçıları,
- Forvarder,
- Stevedor,
- Puantaj,
- Klas kurumları,
- Deniz ekspertiz ve gözetim firmaları,
- Gemi sigortacıları,
- Koruma ve Tazmin Kulüp Sigortacıları
- Gemi inşa sanayi,
- Yat inşa sanayi,
- Gemi ve yat inşa yan sanayi,
- Gemi söküm sanayi,
- Yardımcı hizmet gemiciliği,
- Yat ve turistik amaçlı yolcu taşımacılığı,
- Marina ve liman işletmeciliği.
- Su ürünleri sektörü

İMEAK Deniz Ticaret Odası tarafından basılan eserlerden Yaman'ın değerlendirmeye aldığı deniz ticareti ve denizyolu taşımacılığı ile ilgili faaliyetlerde bulunan meslek gruplarını ilgilendiren kamu ve sivil toplum kurum ve kuruluşları incelenmiştir (Yaman, 2016: 63-87).

Konu ile ilgili olarak Deniz Nakliyecileri Derneği Başkan Yardımcısı Sn. Nur Özgen ile 5 Ocak 2017 tarihinde toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda, yukarıda bahsi geçen listede yer alan kamu ve sivil toplum kurum ve kuruluşları gemi işletmeciliği faaliyetleri dikkate alınarak güncellenmiştir. Ayrıca gemi işletmeciliği faaliyetleri sırasında gerçekleşmesi gereken işbirliği çerçevesinde değerlendirmeye alınmıştır.

Denizyolu taşımacılığında gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren işletmelerin “her zaman” işbirliği içerisinde bulunmak zorunda olduğu kuruluşlar (Grup A) olarak işaretlenmiştir. Benzer şekilde “gerektiği zaman” işbirliği içerisinde bulunmak zorunda olduğu kuruluşlar (Grup B) olarak işaretlenmiş ve aşağıda *alfabetik sıralama ile* sunulmuştur.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

- Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü Grup B
- Meteoroloji ve Standardizasyon Genel Müdürlüğü Grup B
- Sanayi Genel Müdürlüğü Grup B
- Sanayi Ürünleri Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü Grup B

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

- Çalışma Genel Müdürlüğü Grup B
- Dış İlişkiler ve Yurt Dışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Grup B
- İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü Grup B

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

- Çevresel Etki Değerlendirmesi İzin ve Denetimi Genel Müdürlüğü Grup B
- Mekansal Planlama Genel Müdürlüğü Grup B

Ekonomi Bakanlığı

- Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü Grup B
- İhracat Genel Müdürlüğü Grup B
- İthalat Genel Müdürlüğü Grup B
- Teşvik Uygulama ve Sermaye Genel Müdürlüğü Grup B
- Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü Grup B

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı

- Enerji İşleri Genel Müdürlüğü
 - Çevre Raporları Müdürlüğü Grup B

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı

- Balıkçılık ve Su Ürünleri Genel Müdürlüğü Grup B

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı

- Gümrükler Genel Müdürlüğü Grup B
- Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü Grup A
- İç Ticaret Genel Müdürlüğü Grup B
- Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü Grup B
- Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü Grup A
- Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü Grup B

Hazine Müsteşarlığı

- Devlet Destekleri Genel Müdürlüğü Grup B
- Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Grup B
- Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Grup B
- Sigortacılık Genel Müdürlüğü Grup B

İç İşleri Bakanlığı

- Deniz Polisi Şube Müdürlüğü Grup A
- Emniyet Genel Müdürlüğü/Emniyet Müdürlüğü Grup B
- Kaçakçılık Ve İstihbarat Dairesi Başkanlığı Grup B
- Sahil Güvenlik Komutanlığı Grup B

Kalkınma Bakanlığı

- Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Grup B
- İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Grup B
- Yatırım Programlama, İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü Grup B

Kültür ve Turizm Bakanlığı

- Tanıtma Genel Müdürlüğü Grup B
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Grup B

Maliye Bakanlığı

- Bütçe ve Malı Kontrol Genel Müdürlüğü Grup B
- Gelir İdaresi Bakanlığı Grup A
- Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü Grup B
- Milli Emlak Genel Müdürlüğü Grup B

Milli Savunma Bakanlığı

- Genel Kurmay Başkanlığı Grup B
- Kara, Deniz Ve Hava Kuvvetleri Komutanlığı Grup B
- Milli İstihbarat Teşkilatı
- Mit Müsteşarlığı Grup B
- Savunma Sanayi Müsteşarlığı Grup A

Sağlık Bakanlığı

- Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Grup A

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı,

- Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü Grup B
- Deniz ve İç sular Düzenleme Genel Müdürlüğü
- Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü Grup B
- Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü Grup A
- Liman Başkanlıkları Grup A
- Tehlike Mal ve Kombine Taşımacılık Düzenleme Genel Müdürlüğü Grup B
- Tersaneler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü Grup B
- Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş. Grup A

- TCDD Genel Müdürlüğü Limanlar Dairesi Başkanlığı Grup B

Büyükşehir Belediyeleri

- Alt Yapı Koordinasyon Merkezi Grup B.
- Çevre Kirliliğini Önleme ve Kontrol Genel Müdürlüğü Grup B
- Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlükleri Grup B
- Ulaşım Koordinasyon Merkezi Grup B

Borsalar ve Odalar

- İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası Grup A
- Mersin Deniz Ticaret Odası Grup A
- Gemi Mühendisleri Odası (GMO) Grup B
- Gemi Makinaları İşletme Mühendisleri Odası (GEMIMO) Grup B
- İstanbul Yolcu Taşıyan Küçük Nakil Vasıtaları Esnaf Odası Grup B.
- Sanayi Odaları Grup B
- Ticaret Borsaları Grup B
- Ticaret ve Sanayi Odaları
 - Ticaret Sicil Müdürlüğü Grup B

Birlikler

- Deniz Turizm Birliği Grup B
- Gemi ve Yat İhracatçıları Birliği Grup B
- Türk Armatörler Birliği Grup B
- Türkiye Gemi İnşa Sanayicileri Birliği (GISBİR) Grup B
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) Grup B

Dernekler

- Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği (DAD-DER) Grup B
- Deniz Endüstrisini ve Denizciliği Geliştirme Derneği Grup B.

• Deniz Hukuku Derneği	Grup B
• Denizci Öğrenciler Derneği (DÖDER)	Grup B
• Denizciler Dayanışma Derneği	Grup B
• Denizciler Yardımlaşma Derneği	Grup B
• Deniztemiz Derneği (TURMEPA)	Grup B
• Gemi Brokerleri Derneği	Grup B
• Gemi Sanayicileri Derneği	Grup B
• Gemi Tedarikçileri Derneği	Grup B
• Gemi Yakıt İkmalcileri Derneği	Grup B
• İstanbul Kumcular Derneği	Grup B
• İTÜ Denizcilik Fakültesi Mezunları Derneği	Grup B
• Lojistik Derneği (LODER)	Grup B
• Su Ürünleri Mühendisleri Derneği	Grup B
• Telsiz Operatörleri Derneği	Grup B
• Türk Denizcilik Cemiyeti	Grup B
• Türk Kılavuz Kaptanlar Derneği	Grup B
• Türk Uzakyol Gemi Kaptanları Derneği	Grup B
• Türkiye Liman İşletmecileri Derneği (TURKLİM)	Grup B
• Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği	Grup B
• Uluslararası Lisanslı Radyo Elektronik ve Radyotelgraf Operatörler Derneği (UROD)	Grup B
• Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hızmet Üretenleri Derneği (UTİKAD)	Grup B
• Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği	Grup A

Eğitim

• Denizcilik Eğitimi veren Meslek Liseleri	Grup A
• Denizcilik Eğitimi veren, Meslek Yüksek Okulları	Grup A
• Denizcilik Eğitimi veren Fakülteler, Yüksekokullar	Grup A

Sendikalar

- | | |
|---|--------|
| • Türk Amatör İşverenler Sendikası (TAİS) | Grup B |
| • Türkiye Denizciler Sendikası (TDS) | Grup B |
| • Türkiye Liman Dok ve Gemi İnşa Sanayi İşçileri Sendikası (Türkiye Dok, Gemi İş) | Grup B |
| • Türkiye Liman ve Kara Tahmil Tahliye İşçileri Sendikası (Liman-İş) | Grup B |

Vakıflar

- | | |
|--|--------|
| • Türk Deniz Araştırmaları Vakfı (TÜDAV) | Grup B |
| • Türk Deniz Eğitim Vakfı (TÜDEV) | Grup B |
| • Türk Loydu Vakfı | Grup B |

Yukarıda verilen kurum ve kuruluşlardan

- *Deniz çevresi* ile ilgili olanlar Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Çevre Şehircilik Bakanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, Büyükşehir Belediyeleri ve Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü'dür.
- *Deniz güvenliği* ile ilgili olan kurum ve kuruluşlar Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Sahil Güvenlik Komutanlığı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Jandarma Genel Komutanlığı'dır. Seyir Emniyeti ile ilgili olan kurum ve kuruluşlar Seyir Hidrografi ve Oşinografi Dairesi Başkanlığı, Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü, Sahil Güvenlik Komutanlığı'dır.
- *Deniz ticareti* ile ilgili olan kurum ve kuruluşlar Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, TCDD Limanlar Dairesi

Başkanlığı ve Büyükşehir Belediye Başkanlıklarıdır (Yaman, 2016: 62-63).

2.3.3. Türk Deniz Taşımacılığı Filosu

İMEAK Deniz Ticaret Odası kayıtlarına Türk Deniz Ticaret filosu sicili; kuru yük gemisi, dökme yük gemisi, konteyner, kuru yük/konteyner gemisi, kimyevi madde tankeri, LPG tankeri, asfalt tankeri, Ro-Ro gemisi Ro-Ro/Ferry yolcu gemisi, feribot, tren ferisi, yolcu/yolcu yük gemisi, balıkçı gemisi, bilimsel araştırma gemisi, şehir hatları gemisi, şehir hatları arabalı gemisi, römorkör, hizmet gemileri, petrol tankeri ve tren Ferry/Ro-Ro gemisi olarak toplam 613 gemi ve 8.505.152 m.ton dwt içermektedir (DTO, 2016: 67). Genel yaş ortalaması 26.38'dir. 31 Aralık 2015 günü dikkate alınarak hazırlanan listede 1000 m.ton dwt ve üzerindeki gemilerin dağılımı şöyledir (DTO, 2016: 65):

• 4.404.586 m.ton dwt	199 gemi	0-9 yaş grubunda
• 2.422.547 m.ton dwt	119 gemi	10-19 yaş grubunda
• 782.697 m.ton dwt	110 gemi	20-29 yaş grubunda
• 726.413 m.ton dwt	165 gemi	30 yaş ve üzeri grubunda

Deniz Ticaret Odasının 2016 verilerine göre gemilerin dwt dikkate alınarak gruplandırma ayrıca gemilerin dwt tonajları ve yaşlarına göre hazırlanmıştır. Toplam 613 adet gemi ve 8.505.152 m.ton dwt olan Türk deniz ticaret filosu Tablo 25'de verilen adet ve dwt bazında gruplandırılmış olarak gösterilmektedir (DTO, 2016: 76).

Tablo 25: Türk Deniz Ticaret Filosunun Yaş Ve Tonaja Göre Dağılımı (2016)

Tonaj Grupları	Adet	0-9 Yaş dwt	Adet	10-19 Yaş dwt	Adet	20-29 Yaş dwt	Adet	30+ üzeri Yaş dwt	Toplam Adet	Toplam dwt
150-1499	2	2,241	2	2,824	17	22,089	44	55,074	65	82,228
1500-5999	57	227,405	40	148,293	58	201,387	123	354,35	278	931,433
6000-9999	27	194,628	21	173,186	23	178,331	19	137,25	90	683,394
10000-34999	56	1.039.161	28	524,526	15	304,171	16	283,86	115	2.151.717
35000-52999	4	160,682	13	608,901	3	128,766	0	0	20	898,349
53000-79999	25	1.488.399	5	320,889	0	0	0	0	30	1.809.788
80000-119999	6	515,059	0	0	0	0	0	0	6	515,059
120000+	5	789,203	4	643,981	0	0	0	0	9	1.433.184
Genel Toplam	182	4.417.278	113	2.422.600	116	834,744	202	830.530	613	8.505.152

Kaynak: İMEAK DTO İstatistikleri (2016).

Gemi türleri ve yaş ortalamaları yine aynı raporda sunulmuştur (DTO, 2016: 76). Rapordaki bilgiye göre Türk deniz ticaret filosunda:

- Toplam dwt bazında 8.505.152 m.tondur.
- Toplam 613 gemi mevcut bulunmaktadır.
- Türk deniz ticaret filosunun yaş ortalaması 27'dir.

Söz konusu filoda bulunan gemiler tiplerine göre ayrılmıştır. Kuru yük gemisi, dökme yük gemisi, tankerler, konteyner gemileri, Ro Ro gemileri, LPG tankerleri, feribotlar ve benzeri diğer gemi tiplerine göre ayrılmıştır. Her bir grupta mevcut gemi adedi ve bu grupta yer alan gemilerin toplam tonajı dwt bazında alınmıştır. Yine her bir grubun yaş ortalaması hesaplanmıştır.

Deniz Ticaret Odasının 2016 yılı verilerine göre bu dağılım aşağıda Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: Türk Deniz Ticaret Filosunun Gemi Tiplerine Göre Dağılımı (2016)

Gemi Tipleri	Adedi	dwt (m.ton)	Yaş Ortalaması
Kuru Yük Gemisi	272	1.279.589	28
Dökme Yük Gemisi	85	4.060.264	13
Kimyevi Madde Tankeri	50	428,808	14
Konteyner	57	964,212	13
Petrol Tankeri	42	1.190.708	18
Hizmet Gemileri	22	52,893	34
Ro Ro Gemisi	22	231,632	14
Kuru Yük Konteyner	16	117,893	15
Feribot	8	14,854	25
Ro-Ro Ferry Yolcu	7	21,198	33
LPG Tankeri	7	39,389	21
Yolcu/Yolcu Yük Gemisi	4	11,756	46
Asfalt Tankeri	3	42,706	12
Bilimsel Araştırma Gemisi	2	5.990	17
Şehir Hatları Arabalı	2	3,876	37
Römorkör	1	1,049	39
Deniz Otobüsleri	1	29,642	27
Tren Ferisi	1	1.300	50
Su Gemisi	1	1,027	47
Tren Ferry/Ro-Ro	1	6,266	37
Toplam	613	8.505.152	27

Kaynak: İMEAK DTO İstatistikleri (2016)

2.3.4. Türk Denizyolu Taşımacılığı İşletmeleri

Türkiye’de Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunun 5. maddesine göre deniz ticareti ile uğraşan,

- Gemi sahipleri, donatanlar ve donatma iştirakleri, gemi işletenler,
- Gemi acenteleri,
- Gemi alım satım navlun komisyoncuları,
- Forvarderler,
- Stevedor ve puantaj firmaları,
- Gemi klas müesseseleri,
- Deniz sigorta müesseseleri ve acenteleri,

- Deniz ekspertiz kuruluşları ve surveyorleri,
- Deniz malzemesi, kumpanyacıları ve sanayi malzemesi alım satımı yapan firmalar,
- Bunker işiyle uğrasan firmalar,
- Marina ve liman işletme firmaları,
- Balıkçılıkla ilgili gemi işleten firmalar,
- Deniz ticareti ile uğrasan sermayesinin tamamı devlete, belediyelere veya özel idare veya bunların ortaklığına ait olan iktisadi müesseselerle,
- Özel kanun veya sözleşme ile kurulmuş olup devletin, İktisadi Devlet Teşekküllerinin özel idare veya belediyelerin iştiraki bulunan tüzel kişiliği haiz müesseseler

bulundukları ilde Deniz Ticaret Odasına kaydolmakla mükelleftir. (Yaman, 2016: 75)

Türkiye’de İstanbul, Marmara Ege Akdeniz ve Karadeniz bölgelerini kapsayan İMEAK deniz Ticaret Odaları ve bağımsız bir oda olarak Mersin Deniz Ticaret Odası deniz ticareti sektöründe özel sektörü temsil etmektedir.

Çalışmanın konusu olan Türk Gemi İşletmecilerinin listesi oluşturulması için Deniz Ticaret Odası sayfasında meslek grupları incelenmiştir. Bu grupların incelenmesiyle 47 meslek grubu tespit edilmiştir (URL, 19)..

Araştırmanın konusunu oluşturan gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisini ihtiva eden meslek grupları ele alınmıştır. Bu meslek gruplarında kayıtlı üye sayısı araştırılmıştır. Araştırmanın konusunu oluşturan gemi işletmecisi ve gemi sahibi işletme olarak Deniz Ticaret Odasında toplam 1.491 üye olduğu tespit edilmiştir. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

- 15 Meslek Grubu Kabotaj Hattı Kuru Yük Gemi Taşımacılığı 63 üye
- 16 Meslek Grubu Kabotaj Hattı Dökme Yük Gemi Taşımacılığı 55 üye
- 17 Meslek Grubu Kabotaj Hattı Genel Yük Gemi Taşımacılığı 85 üye
- 18 Meslek Grubu Yakınyol Kuru Yük Gemi Taşımacılığı 61 üye
- 19 Meslek Grubu Yakın Yok Kuru Yük Gemi Taşımacılığı 82 üye
- 20 Meslek Grubu Yakınyol Genel Yük Gemi Taşımacılığı 48 üye
- 21 Meslek Grubu Akdeniz İçi Kuru Yük Gemi Taşımacılığı 150 üye
- 22 Meslek Grubu Denizaşırı Kuru Yük Gemi Taşımacılığı 59 üye
- 23 Meslek Grubu Akdeniz İçi Dökme ve Genel Yük Gemi Taş 299 üye
- 24 Meslek Grubu Denizaşırı Dökme Yük Gemi Taşımacılığı 68 üye

- 27 Meslek Grubu Tanker Petrol Atık Kim. Alım LPG LNG Taş 120 üye
- 28 Meslek Grubu Gemi Yakıt ve İkmal Tanker Taşımacılığı 54 üye
- 29 Meslek Grubu Konteyner Gemisi Taşımacılığı 140 üye
- 30 Meslek Grubu Ro-Ro Yük Gemisi Taşımacılığı 106 üye
- 47 Meslek Grubu Diğer Gemi Taşımacılığı 101 üye

2.3.5. Türkiye’de Denizyolu Taşımacılığındaki Aile İşletmeleri

Geçmişten günümüze gemi sahibi işletmesi ve gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren işletmeler araştırılmıştır. 19 yüzyıl sonları Osmanlı İmparatorluğunun deniz ticaretine önem vermeye başladığı dönemlerdir. Bugünkü Türkiye sınırları içerisinde kalan beş büyük limandan denizyolu taşımacılığı yürütülmektedir. Bunlar İstanbul limanı, İzmir limanı, Trabzon limanı en önemli limanlardır. 1900 yılına kadar ihracata yönelik denizyolu taşımaları ağırlıkta iken 1900 yılından itibaren ithalata yönelik denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmiştir (Topuz, 2000, 1097).

Yine 19 yüzyıl sonlarına doğru yelkenli gemilerin sayısında belirgin bir azalış saptanırken vapur sayısında artış gerçekleşmiştir. 100.kuruluş yılına istinaden hazırlanan İzmir Deniz Nakliyecileri Derneğinin kitabına göre 1929 yılında Türk deniz ticaret filosunun 114 gemi ve 96.623 m.ton net tonajı özel şahıslara aittir (bkz.Tablo 20). Yine aynı eserde Osmanlı döneminde belirli hatlarda posta, yolcu ve yük taşıyan özel vapur işletmelerinin adları sayılmıştır. Bunlar:

- Abronosyan Vapur Şirketi
- Akyıldız Vapurculuk Şirketi
- Alemdarzade Biraderler Vapur Şirketi
- Berzılay ve Benjamin Efendiler Vapur Şirketi
- Gümüşiyan Vapur Şirketi
- Hacı Davut Ferkuh Vapurları
- Hantalzade Tayyar ve Şürekâsı
- Hüdavendigâr Osmanlı Seyir-ı Sefain Anonim Şirketi
- Kalkavanzade Biraderler Vapurculuk Şirketi
- Keflizade Hamdi Bey Vapurculuk Şirketi
- Kırzade Biraderler Vapurculuk Şirketi
- Sadıkhade Biraderler ve ortakları

- Yelkencizadeler Vapur Şirketi'dir.

Yine aynı eserde 1935 yılında armatör olarak faaliyete geçen Abdullah Çakır Kumpanyası (Çakıroğulları- Trabzon), 1916 yılında Adatepe (Kpt. Enabir Can), 1887 yılında kurulan Cerrahgil Grubu mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

Kuzucu'nun Kocaeli Tarihi Sempozyumu'nda sunmuş olduğu bir araştırmaya göre Türkiye'nin ilk armatörleri arasında Rıza Bedri Bey ve Kocaeli Vapur Şirketi sayılabilir.

Nemlioğlu Koca'nın 2016'da yayınladığı bir araştırma yazısına göre Kırzade, Kalkavanzade, Yelkencizade, Sadıkzadeler, Nemlizadeler gibi Trabzon bölgesinde 19.yüzyılın sonraların denizyolu ticareti ile uğraşan Türk aileler aşağıda Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27: 19.yüzyılda Trabzon Limanında Deniz Ticaretinde Var Olan Aileler

Mimbıyıkzade Hacı Hüseyin	Çakırzade Mehmet	Kırzade Ali İsmail
Hacı Ali Hafızzade Hasan Rıza Bey	Sadık Efendizade Vehbi Efendi	Nemlizade Hacı Ahmet Efendi
Üçüncüzadeler	Yelkencizade Ömer	Yunuszade Ali Şefik
Hacı Alizade Mustafa Efendi	Sandalcıade Hüseyin ve Temel Efendiler	Temezreli Hadış oğlu Karabet Ağa
Arnavudzade Ahmet Efendi	İnebeyoğlu Biraderler	Hacı Mehmed Hasan
Hacı Cevad	Hacı Mirza Baba	Hacı Agosyan İstefan Ağa

Kaynak: Nemlioğlu Koca, 2016: 13.

İkinci Dünya Savaşında sonraki dönemlerde Türk Deniz Ticareti üzerine çalışma gerçekleştiren Hergüner'in belirttiği gibi 1939 yılında kamu kuruluşu olan Deniz Yolları İdare'sinin yanı sıra özel şahıslar armatörlükle ilgili faaliyette bulunmuştur. Bu şahıs işletmeleri arasında Kalkavanzadeler, Sohtorikler, Yelkencizadeler ve Kaptıkaçtıadeler sayılmaktadır (Hergüner, 2006).

1951 yılına gelindiğinde kamuya ait gemilerin yanı sıra özel şahıslara ait 70 gemi ve 188.253 m.ton net tonaja ulaşılmıştır (bkz.Tablo 20) (Olgaç, 2006: 24).

İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Tarafından hazırlanan 1927 *Senesi Kongresine Tevdi' Olunan Türkiye Deniz Ticaretinin Vaziyet-i Hâzırası ve Terakki Çareleri Hakkında Rapor*'da sayfa 37'de belirtildiği üzere "Milli Mücadele'nin zaferle

sonuçlanmasından sonra Türk denizciliği yeniden hareketlendi. Esaslı bir düşüncenin veya planlamanın eseri olmayıp, şartların ve konjonktürün doğurduğu bu hareketlilik iki önemli gelişmeden kaynaklanmıştı. Türk firmalarına deniz trafiğine hakim olma fırsatı veren bu gelişmelerden birisi muhacir ve mübadillerin taşınması meselesi, diğeri ise Lozan Antlaşması'yla ecnebi bandırasının Türkiye'de kabotaj imtiyazını kaybetmesiydi. Mübadillerin sayısının mevcut gemilerle taşınamayacak kadar çok olması ve navlun miktarının armatörleri tatmin edecek yüksek bir seviyede bulunması üzerine girişimciler, uzun vadeli hesaplar yapmaya bile fırsat bulamadan bu sektöre yöneldiler. Gerek denizcilik gerekse başka sektörlerden ticaret erbabı hemen, büyük küçük, sağlam çürük, işe yarar yaramaz demeden her çeşit gemi satın alımına giriştiler.” şeklinde gelişmeler aktarılmıştır.

Ayrıca Yıldırım'ın Türk Yunan mübadelesi ile ilgili çalışmasında “Yerli bandıralı vapurların her türlü yetersizliğine rağmen, hükümetin gemi sahiplerine sağladığı kolaylıklar ve yaptığı maddi yardımlarla Türk mübadilleri taşındı. Sonuçta gelişigüzel bir deniz ticaret filosunun meydana geldiği bu süreçte, hayli yüksek kazançlar elde eden armatörler çıktığı gibi, umduğunu bulamayan bazı firma ve şahıslar iflastan kurtulamadılar” şeklinde durumu ifade etmiştir (Yıldırım, 2006:217-218).

Deniz tarihi ve deniz ticareti tarihi üzerinde çalışmaları olan Osman Öndeş ile 11 Mart 2017 tarihinde görüşme gerçekleştirilmiştir. Deniz Ticaret Odası ve Türk Armatörleri Birliği'nin ortak yayını olarak 6 ciltten oluşan Türk Armatörleri Tarihi adlı eseri henüz yayınlanmamıştır. Kendisi ile yapılan görüşmede 1890-1940 yılları arasında sektörde yer alan pek çok girişimci gemi sahibi işletme mevcut olduğu, ancak gemilerin fırtınada batması, rekabet veya ekonomik kriz ve vefat nedenleriyle denizyolu taşımacılığı faaliyetlerine son verdikleri belirtilmiştir. İsimleri tespit edilebilenlerin sayısının 100'e yaklaştığı, söz konusu girişimci gemi sahibi işletmelerin büyük bir bölümünün ikinci nesile işlerini devretmeye fırsat bulamadan sektörden ayrıldığı ifade edilmiştir.

Yine kendisi ile gerçekleştirilen görüşmede 1900 yıllarda gemi sahibi işletmelerin “vapurcu” ve “motorcu” olarak ikiye ayrıldığı, büyük tonajlı gemilerle iş yapan armatörlerden “vapurcu” olarak anıldığı belirtilmiştir. “Vapurcu” olarak anılan büyük armatörler arasında Tavilzadeler, Alemdarzadeler, İparlar, Cerrahoğulları,

Sohtorikler, Koçtuğlar, Manizadeler, Sadıkoğulları gibi aileler mevcuttur. Buna göre Tablo 28’de gösterildiği gibi 20.yüzyılın başında denizyolu taşımacılığına giriş yapmış ancak sektörden ayrılan 100’den fazla aile bulunmaktadır. Yine aynı dönemde başlayıp bir sonraki nesile işlerini devreden 14’e yakın aile ve üçüncü nesile işlerini aktarabilen 8 aile daha sonra denizyolu taşımacılık faaliyetlerine son vermiştir

Türkiye’de denizyolu ile yük taşımacılığında faaliyet gösteren gemi sahibi işletme ve gemi işletmecilerinin tespiti için 7 Mart 2016 tarihinde İMEAK Deniz Ticaret Odası Meclis Başkanı Geza Dologh, İMEAK Deniz Ticaret Odası eski başkan yardımcısı Kpt. Bülent Onural ve İzmir Deniz Nakliyecileri Derneği İzmir Dernek Başkan Yardımcısı Nur Özgen ile çalışma yapılmıştır. Bu amaçla Deniz Ticaret Odası ve Türk Armatörleri Birliği olmak üzere iki yazılı kaynaktan alınan listeler incelenmiştir.

Deniz Ticaret Odasının internet sayfasından 2016 Mart ayında alınan listede 1.491 üyenin şirket olarak adları tespit edilmiştir. Bu şirketlerin sahiplerine ulaşılabilmesi için ikinci kaynak olarak Türk Armatörleri Birliğinin internet sayfasına başvurulmuştur. Mart 2016 alınan liste daha sonra Haziran 2016’da güncellenmiş olarak temin edilmiştir. 236 üyenin yer aldığı listede gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisinin birey olarak kayıtlı olduğu tespit edilmiştir.

Her geminin bir şirket üzerine kayıtlanması geleneğinden dolayı ve bu konuda şeffaflık istenilmemesinden dolayı şirket adları ve gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisinin isimlerinin eşleştirilmesi için başlatılan çalışmanın tamamlanması mümkün olmamıştır. Türk Armatörleri Birliği’nin üyelerinin bir bölümünün gemisi bulunmamaktadır veya aynı aile işletmesinin fertleri olduğu anlaşılmıştır.

Sn. Öndeş ile yapılan görüşmede alınan bilgiler ve Sn. Dologh, Sn. Onural ve Sn. Özgen ile günümüzde gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi olarak faaliyetlerini sürdüren Türk aileleri konusunda toplantı yapılmıştır. Bu görüşmelerin neticesinde Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28: Türk Armatörlerin Nesillere Göre Dağılımı

Nesil sayısı	Armatör olarak faaliyeti biten aile sayısı	Armatör olarak faaliyetleri devam eden aile sayısı
1.nesil	100'den fazla	1 aile
2.nesil	14 aile	7 aile
3. nesil	8 aile	8 aile
4.nesil	Yok	9aile
5.nesil	Yok	2 aile
6.nesil	Yok	2 aile
7.nesil ve fazlası	Yok	4 aile

Kaynak: Yazar

Tablo 28’de gösterildiği gibi denizyolu taşımacılığı sektöründe 2 nesildir var olan 7 aile mevcuttur. 3 nesildir var olan 8 aile işletmesi ve 4 nesildir var olan 9 aile işletmesi tespit edilmiştir. 5 nesildir var olan 2 aile işletmesi, 6 nesildir var olan 2 aile işletmesi ve 7. nesil ve üstünde işlerini devir ederek denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren 4 aile işletmesi vardır.

Günümüzde var olan denizyoluyla taşımacılık faaliyetlerinde gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren işletmeler işlem hacimlerine göre sıralamaya tabi tutulmaktadır.

15 Eylül 2013 tarihinde Vatan Gazetesi’nde yayınlanan Ercan İNAN imzalı bir araştırma yazısına göre denizyolu taşımacılığında gemi sayısının büyüklüğüne göre sıralandığında Türkiye’de öne çıkan aileler Karamehmetler, Sabancılar, Cinerler olarak ifade edilmiştir (URL, 21).

10 Temmuz 2014 tarihinde KaptanHaber internet gazetesinde yayınlanan SeaNews Dergisi ile İngiliz denizcilik araştırma şirketi Clarkson tarafından çalışma yayınlanmıştır. Türkiye’de gemi sayısına ve dwt tonajına göre önde gelen gemi sahibi işletme/gemi işletmecisi aileler Karamehmetler, Sabancılar, Kalkavanlar, Cinerler, Arkaslar, Kıranlar, İnceler, Ulusoylar olarak ifade edilmiştir ve 217 gemiden oluşan bir filoyu yönetmekte oldukları ifade edilmiştir (URL, 22).

17 Mart 2015 tarihinde PatronTürk internet gazetesinde Ekonomist Özlem BAY YILMAZ tarafından yapılan araştırma yayınlanmıştır. Araştırmaya göre gemi

sayısına ve dwt tonajı dikkate alındığında Karamehmetler, Sabancılar, Grubanoglular, Kalkavanlar, Kıranlar, Cinerler, İnceler, Güngenler, Ulusoylar sektörün ilk 10 ailesi olarak gösterilmiştir (URL, 23).

24 Şubat 2016 tarihinde Deniz Haber internet gazetesinde yayınlanan Recep CANPOLAT tarafından hazırlanan araştırmaya göre gemi sayısına ve dwt tonajına göre Karamehmetler, Sabancılar, (İhsan) Kalkavanlar, Kıranlar, Cinerler, İnceler, Arkaslar, Güngenler, Kaptanoğulları aileleri sektörün önde gelen aileleri olarak aktarılmıştır. Araştırmaya göre 187 gemi, yaklaşık 16 milyon dwt'lık bir filodan bahsedilmektedir (URL, 24).

2.3.5.1. Denizyolu Taşımacılığında Yeralan İşletmelerinin Faaliyetleri

Denizyolu taşımacılığı ile uğraşan işletmelerde faaliyetler ve dolayısıyla yönetim çevresel faktörlerden etkilenmektedir (Başer, 2004: 104-105). Bu çevresel faktörler gemi işletmecilerinin politikalarına ve stratejik planlamalarına yön vermektedir. Hızla değişen koşul ve kurallar, aile işletmesinde yönetim tarafından hızla algılanarak anında reaksiyon verilmesini gerekli kılmaktadır.

Dış çevresiyle sürekli etkileşim halinde olmasından dolayı gerek gemi işletmecisi gerekse gemi sahibi işletme olarak sınıflandırılacak olan işletmelerin, “açık sistem” olarak faaliyet gösterdikleri söylenebilir (Horck, 2004: 16). Diğer taraftan kapalı sistem denildiğinde bağımsız olan ve sorunlarının dış çevre dikkate alınmaksızın, içyapı, görev ve ilişkilerini düzenleyerek başarıya ulaşacağını düşünen örgütler akla gelmektedir (Eren, 2001: 50).

Gemi işletmeleri ve gemi sahibi işletmelerin *dış çevresini* oluşturan unsurlar;

- *Doğal şartları* su yolları ve kısıtları, iklim, meteorolojik koşullar ve coğrafi konum ve liman;
- *Teknolojik çevre* haberleşme teknolojileri, seyir ve seyir yardımcı sistemleri, yükleme boşaltma sistemleri, gemi inşa teknolojileri;
- *Ekonomik çevre* küresel ve bölgesel pazarlar, ekonomik göstergeler, petrol fiyatları;
- *Kültürel çevre* denizcilik ile ilgili sivil toplum örgütleri;
- *Politik çevre* ülkelerin denizcilik çıkar ve ilgileri ve savaşlar;

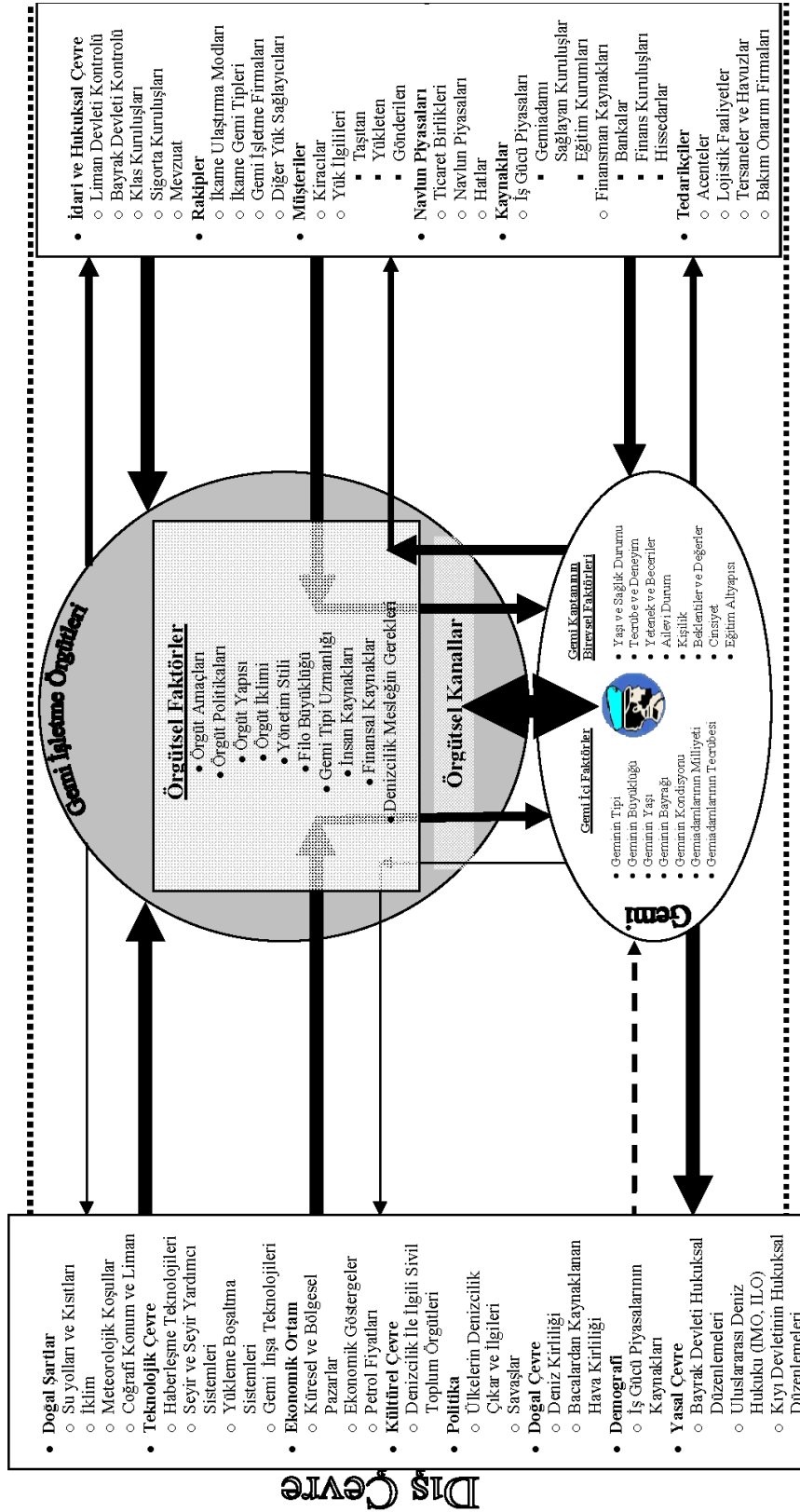
- *Doğal çevre* deniz kirliliği, bacalardan kaynaklanan hava kirliliği;
- *Demografik çevre* iş gücü piyasalarının kaynakları,
- *Yasal çevre* bayrak devlet hukuksal düzenlemeleri, uluslararası deniz hukuku (IMO ve ILO gibi örgütler) ve kıyı devletinin hukuksal düzenlemeleri olarak ifade edilmektedir (Nas, 2006: 141)

Gemi işletmeleri ve gemi sahibi işletmelerin *denizcilik çevresini* oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Nas, 2006: 141):

- *İdari ve hukuksal çevre* liman devleti kontrolü, bayrak devleti kontrolü, klas kuruluşları, sigorta kuruluşları ve mevzuat;
- *Rakipler* ikame ulaştırma modları, ikame gemi tipleri, gemi işletme işletmeleri ve diğer yük sağlayıcıları;
- *Müşteriler* kiracılar, taşıtan, yükleten ve gönderilen gibi yük ilgilileri;
- *Navlun piyasaları* ticaret birlikleri, navlun piyasaları ve hatlar;
- *Kaynaklar*, gemi adamı sağlayan kuruluşlar ve eğitim kurumlarından oluşan işgücü kaynakları ve bankalar, finans kuruluşları ve hissedarlardan oluşan finansman kaynakları;
- *Tedarikçiler*, acenteler, lojistik faaliyetler, tersaneler ve havuzlar ve bakım onarım işletmelerinden oluşmaktadır.

Şekil 11’de gemi işletme örgütlerinin dış çevresini oluşturan doğal şartlar, teknolojik çevre ekonomik çevre, kültürel çevre, politika, doğal çevre, demografi ve yasal çevre oluşturma olduğu ve denizcilik çevresini oluşturan idari ve hukuksal çevre, rakipleri müşteriler, navlun piyasaları, işgücü ve finansal kaynaklar ve tedarikçiler arasındaki ilişkiler sunulmuştur (Nas, 2006: 141).

Şekil 11: Gemi İşletme Örgütlerinin Çevresel Faktörlerle Etkileşimi

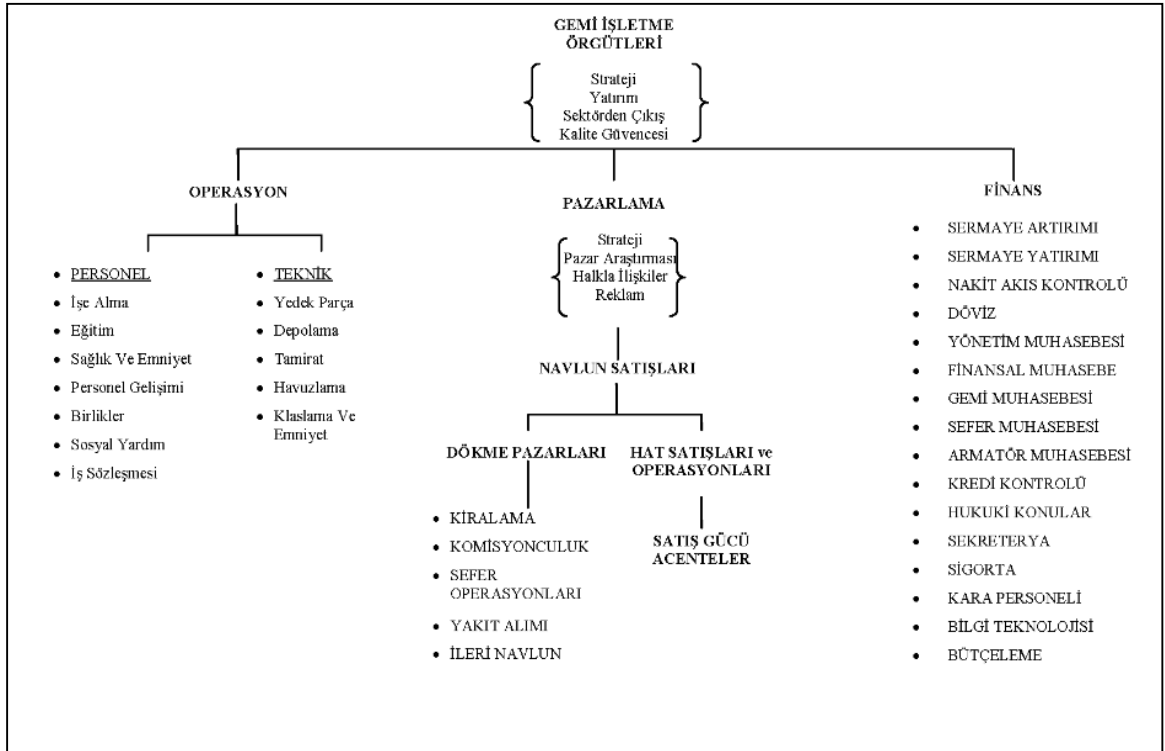


Kaynak: Nas, 2006; 141

Şekil. 12’de gösterildiği gibi gemi sahibi işletme ve gemi işletmecilerinin faaliyetlerinin yürütülmesinde dış çevre denizcilik çevrelerini operasyon, pazarlama ve finansman yönü ile değerlendirmek üzere organizasyonlar oluşturulmaktadır.

- Operasyonlar işe alma, eğitim, sağlık ve emniyet, personel geliştirme, birlikler, sosyal yardım ve iş sözleşmesi gibi konulara ele alındığı personel işleri, yedek parça, depolama, tamirat, havuzlama ve klaslama ve emniyet olarak ele alınabilecek teknik konulardan oluşmaktadır.
- Pazarlama faaliyetlerinde reklam, halkla ilişkiler, pazar araştırması konularını içermesi beklenen navlun satışları dökme pazarlar ve hat satışları ve operasyonları için ele alınmaktadır.
- Finansman faaliyetleri ise sermaye yatırımı ve artırımı, kredi kontrolü ve nakit akış kontrolü, döviz yönetimi, bütçeleme, bilgi teknolojisi, yönetim, finansal, gemi, sefer ve gemi sahibi işletme muhasebesi gibi konuları içermekte olup gemi işletmesindeki faaliyetler ifade edilmiştir (Spruyt, 1994: 10).

Şekil 12: Gemi İşletmeciliğinde Faaliyetler



Kaynak: Spruyt, 1994: 10.

Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi, geminin işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili olması gerekli olan faaliyetler finansman, personel ve idari işler, ticaret, operasyon, teknik, acente ve ikmal, emniyet ve eğitim departmanları oluşturulacak bir idari kadro ile aşağıdaki fonksiyonları yerine getirecektir (Nas, 2006: 128-136):

- Pazar araştırması ve pazarlama,
- Sözleşme yapma ve uygulama,
- Finansal yönetim,
- Haberleşme ve bilgi yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Risk yönetimi ve sigorta,
- Denetleme ve kalite geliştirme

olarak sayılabilir.

Yukarıda sayılan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için olması gereken organizasyonel faaliyetler sıralanmıştır (Panayides, 2001: 16-24). Bunlar:

- Gemiadamı donatımı yönetimi,
- Sigorta yönetimi,
- Navlun yönetimi,
- Muhasebe yönetimi,
- Kiralama yönetimi,
- Gemi alım satım yönetimi,
- Kumanya yönetimi,
- Operasyon yönetimi,
- Kiracı gözetim hizmeti,
- Armatör hizmetleri,
- Varlık yönetimi,
- Filo yönetimi,
- Operasyon ve kiralama yönetimi

olarak ifade edilebilir.

Karar vericiler ve yöneticiler teknik ve ticari yönetim olarak ayırabilecekleri faaliyet ve fonksiyonları departmanlar, çalışanlar ve profesyonel yöneticilerin desteği ile kararlaştırıp günlük ve uzun vadeli çalışmalarına yön verirler.

Pazar araştırması ve pazarlama konusundaki çalışmalar şöyle ifade edilebilir. Geminin etkin ve ekonomik çalıştırılması ve bununla ilgili yönetmelik ve kurallara uygun *gemi filo yönetimi* ile mümkün olmaktadır. Bazı armatörler sahip oldukları her gemiyi başka bir işletme üzerine kaydederler. Bazen armatörler hangi geminin sahibi olduklarının bilinmesi istemezler. Benzer nedenlerle veya ticari ihtiyaçlardan gemi işletmecisi hizmetleri alınır. Gemi adamı ile geminin tedariki, geminin bakım ve tutum, yük elleçleme gibi faaliyetler, gemiye uygun yük bulunması ve geminin kiralınması ile ilgili *operasyon ve kiralama* faaliyetlerinin yönetilmesi üstlenilebilir.

Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisinin gemilerin hizmete sunulması ile ilgili olarak denizyoluyla ticaretin pazardaki durumunu incelemesi gereklidir. *Pazar araştırması* ile arz ve taleplerin değerlendirilmesi gereklidir. İşletmeye karlılık getirecek olan gemilerin yük bulması, bir sonraki liman ve yükün ayarlanması ve pazarda meydana gelebilecek değişiklikleri avantajlı duruma getirmesi için stratejiler geliştirmesi beklenmektedir.

Pazar araştırması yük bulma ve gemiyi kiralamanın yanı sıra *gemi alım ve satımı* konusunda da gerekli olabilir (Panayides, 2001: 21-22).

Bir geminin yük ve yüke bağlı hizmetlerle ilgili olarak acente işlemlerinin yapılması, geminin uygun limanda kumanya, yakıt, su, atık gibi *operasyonlarının yönetimi* yine titizlik gerektirmektedir. Acentelerin belirlenmesi, yakıt, malzeme ve kumanya gibi ikmallerin nerede yapılacağını belirlenmesi, sörvey atamaları, yükleme ve tahliye operasyonlarının takip edilmesi, kıra ve navlun ödemelerinin takip edilmesi, personel değişiklikleri işlemlerinin takibi için insan kaynakları departmanı ile koordineli çalışmalar bu departmanda yürütülen işler arasında sayılmaktadır (Şişman, 2014: 179).

Sözleşme yapma ve uygulama; gemi hizmetleri ile ilgili sözleşmeler yapmak, hedeflere uygun sözleşmeler yapılması için analiz yapılması finansal ve yasal noktaların belirlenmesi beklenir. *Navlun yönetimi* verilecek olan hizmetin maliyetlerinin yüke ait maliyetler ve sabit maliyetler olarak ayrılıp hesaplanmasını gerektirir. Amaç gelecekte kabul veya reddedilmesi uygun olacak bağlantıları yönetimin ayırt etmesidir (Panayides, 2001: 19). Benzer şekilde *kumanya yönetimi* gemi adamlarının tüketimi için organize edilecek olan kumanyanın satın alınması, gemiye ulaştırılması faaliyetlerini kapsamaktadır (Panayides, 2001: 22). Geminin günlük operasyonların yürütülmesi için gerekli yedek parça, ürün ve hizmetin

sağlanması ve tedarik sözleşmenin yapılması ve kontrollerinin gerçekleştirilmesi için satın alma yönetimi gemi kaptanı ile teknik yönetimin bir parçası olarak görev üstlenir (Şişman, 2014: 180). Satın alma ve tedarik, gemi sahibi işletmenin giderlerini azaltıp karlılığını arttırma yönünde en kuvvetli yönetim gücüdür (Şişman, 2014; 199).

Finansal yönetim; geminin seferleri, taşıyacağı yükü ve gemiadamlarının düzenin kurulmasını takiben herhangi bir durumda nakit akışının kontrolü gereklidir. Bütçenin hazırlanması, giderlerin tahmin edilmesi, sözleşmelerinin giderlere ve pazardaki rakiplere göre ayarlanması, nakit akışı üzerindeki kontrolü sağlar. *Varlık yönetimi* ile gemi alımı/satımı veya yeni gemi siparişinin verilmesinin kararları yine finansal yönetimin mali tabloları ile desteklenmesi beklenir. Nakit akışının *muhasabe yönetimi* ile desteklenerek ödemeler dengesinin takvime yayılmasını ve planlı olarak alacakların ve giderlerin takibine destek verir. Stratejik kararları ve planlayacakları operasyonlarda hazırlanacak olan detaylı bütçe ve muhasabe sistemi yardımcı olmaktadır (Panayides, 2001: 20).

Haberleşme ve bilgi yönetim amacıyla kara ve deniz operasyonların organizasyonunda ve yönetiminde işletmenin çalışanları ile arasındaki iletişim ve veri akışının kesintisiz olmasını sağlaması, koruması, denetlemesi ve maliyetlerin verilen hizmetle kıyasladığında etkin olmasını sağlamalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi hem kara hem de gemi faaliyetlerinde çalışabilecek yeterlilik, nitelikte çalışan bulması, performanslarını değerlendirmesi, motivasyon temini ve gerektiğinde eğitim ile desteklenmesi, iş tanımlarının yapılarak hiyerarşik düzenin oluşturulup korunması, tutarlı ve tatminkâr ücret politikasının oluşturulması gibi sürekliliği sağlayacak koşulların çalışanlar ve profesyonellere temini gereklidir. *Gemiadamı donatımı yönetimi* teknik olarak geminin yönetiminde yer alacak gemi büyüklüğü ve tipine, bayrak ülkesi standartlarına uygun sertifikalarının, çalışma sürelerinin ve maaşlarını olması, değişim gerekli olduğu olağan veya olağanüstü durumlarda gemiadamlarının gemiye ulaştırılmasında yönetime destek olmaktadır (Çankırı, 2014: 13).

Risk yönetimi ve sigorta özellikle gemiler için ihtiyaç olan tekne ve makina sigortası, gemiler, gemiadamları ve taşıdıkları yükler için sorumluluk sigortaları yaptırmaları gereklidir (Turhaner, 2008). Her bir risk unsurunun denetlenmesi, sigorta

kapsamına alınması ve sigorta hasarları ile ilgili işlemlerin yürütülmesi aile işletmesinde yönetime destek sağlamaktadır (Panayides, 2001: 19).

Gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmecileri için tekne ve makina sigortaları, koruma ve tazminat sigortaları, savaş ve grev riski sigortaları, navlun, demoraj ve savunma sigortaları ve kıra kaybı sigortaları teminatlarından yararlanmaları mümkündür. Dikkate alınması gereken unsurlar filo yapısı, operasyon türleri, sefer bölgeleri ve önceki hasar tecrübeleridir (Turhaner, 2008).

Taşınan yüke karşı olan sorumlulukların sigortalanması için ayrıca emtia sigortası dikkate alınır. Yükün sorumluluğunun taşıma esnasında, yükleme ve tahliye sırasında gemi sahibi işletme/gemi işletmecisine ait olduğu durumlarda sigortanın varlığı ile yüksek meblağlı tazminat taleplerinin sigorta kuruluşlarına aktarılması ile muhtemel kayıplar engellenebilir (Turhaner, 2008).

Denetleme ve kalite geliştirme uluslararası ve ulusal standartlara uygun olarak düzenlenmesi gereken operasyonel prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması, çalışma ortamı içerisinde kalite yönetimi ve emniyet sistemlerinin oluşturulması ve uygulanması ile işletmede kara ve deniz faaliyetlerinin yerine getirilmesi konusunda yönetime destek sağlar.

Denizyolu taşımacılığı ile faaliyetlerini gerek gemi sahibi işletme olarak kendi gemileri gerekse gemi işletmecisi olarak başka işletmelerin gemilerinin kara operasyonlarını yürüten aile işletmeleri organizasyonu ve yönetimi yukarıda sayılan fonksiyonları yerine getirirken aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajlarını da yaşamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SÜRECİ, ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ, VERİ TOPLAMA YÖNETİMİ VE DEĞİŞKENLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu bölüm gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin tespitinin keşfedilmesi ve analizine yönelik yapılan keşifsel araştırmanın sürecini, modelin seçimi ve araştırma sorularının oluşturulmasını, değişkenlerin tespiti, veri toplama ve veri analiz yöntemine karar verilmesi, örneklemenin oluşturulmasını ve verilerin toplanması sürecini sunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HEDEFLERİ

Bu çalışma nitel keşfedici “örnek alan” çalışmasıdır. Araştırmanın amacı; Türkiye’de deniz taşımacılığı sektöründe gemi sahibi veya gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin tespiti olarak belirlenmiştir. Bu amaçla araştırmanın hedefleri aşağıdaki şekilde saptanmıştır:

- Kurumsallaşma teorisi ile ilgili literatürden araştırılması,
- Denizyolu taşımacılığı ile ilgili literatür araştırılması,
- Aile işletmelerini ile ilgili literatür araştırması
- Araştırma sorularının tespiti,
- Kurumsallaşma düzeyinin tespitine yönelik modelin tespiti,
- Modelin değişkenlerinin saptanması,
- Bu modele uygun değişkenlerle ilgili araştırma sorularının geliştirilmesi,
- Modelin uygulanmasına uygun nitel verilerin elde edilmesine yönelik yöntemin ve soruların tespiti,
- Verilerin analizinde değerlendirilecek yöntemin saptanması ve bulguların tespiti
- Türkiye’de deniz taşımacılığı sektöründe gemi sahibi ve ya gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren işletmelerin tespit edilmesi
- Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren işletmelerden aile işletmelerinin tespiti

- Nitel verilerin toplanması
- Bulgulara bağılı olarak analizlerin yapılmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ

Araştırmaya konusu “Türk gemi işletmeciliğinin örgüt kuramı açısından analizi” olarak kararlaştırılmıştır. Örgüt teorilerinde kurumsallaşma teorisine ve kurumsallaşma düzeyi analizi konusuna yoğunlaşmıştır. Ayrıca kurumsallaşma düzeyi analizinde tespit edilen durumlara açıklık getirilmesi için vekalet teorisi ve durumsallık teorisi incelenmiştir.

Örgüt teorileri üzerinden ulusal ve uluslararası literatür araştırması yapılmıştır. Kurumsallaşma düzeyi ile ilgili doktora ve yüksek lisans tezleri araştırılmıştır. Ulusal tez merkezi YÖK veya uluslararası tez veri tabanı ProQuest’e gemi sahibi işletme veya gemi işletmeciliği faaliyetlerini yürüten aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin tespiti üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Denizyolu taşımacılığı ile ilgili olarak literatür araştırılmıştır. Dünya ve Türkiye denizyolu taşımacılığına etki eden faktörler, Türk denizyolu taşımacılığının tarihi ve bu sektördeki aileler araştırılmıştır. Sektörde geçmişten günümüze gelen aileler üzerine toplantıya katılmış ve Türk Ticari Deniz Tarihi üzerine literatür araştırılmıştır. Aile işletmelerine ve faaliyetlerine etki eden faktörler üzerine literatür taranmıştır.

Literatür ve tezlerin taranmasını takiben araştırmanın modeli, araştırma soruları, değişkenler ele alınmıştır. Veri toplama yöntemi seçilmiştir. Toplanan verilerinin analizlerinin yöntemine karar verilmiştir.

Araştırma, Türkiye’de armatör (gemi sahibi işletme) aile işletmeleri veya gemi işletmeciliği faaliyetlerini yürüten aile işletmelerini ele almaktadır. Araştırma konusunun anakütlesi tespit edilmiştir. Örneklem çerçevesi ve örnekleme oluşturacak gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin isimleri üzerine üç değerlendirme toplantısı gerçekleştirilmiştir.

Örneklem çerçevesi oluşturulduktan sonra örnekleme ulaşabilmek için muhtelif toplantılar ve araçlar ile amaç paylaşılmış ve destek alınmıştır. Gemi sahibi

işletme ve gemi işletmelerinin aile reislerinden randevu alınması için 3'ü İstanbul'da 7'si İzmir'de olmak üzere 10 ayrı toplantıya katılmıştır.

Birisi telekonferans olmak üzere 20 gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi ile sekiz aylık bir döneme yayılmış randevular ile 3'ü İzmir'de ve 17'si ile İstanbul'da yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Veriler görüşme sırasında not alınarak tutulmuştur. Yarı yapılandırılmış anket soruları yüz yüze görüşme sırasında sorulmuş ancak görüşmecinin soruları istediği gibi yanıtlamasına izin verilmiş ve görüşme süresine kısıt konulmamıştır. Veriler Microsoft Word programı ile düz yazıya alınmış ve Microsoft excel programı ile grafikler oluşturulmuş ve veriler içerik analizine tabi tutulmuştur ve raporlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, ARAŞTIRMA AŞAMALARI VE VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmada önce örgüt teorileri incelenmiştir. Araştırmanın konusu kurumsallaşma teorisi ile bağlantılı olduğundan kurumsallaşma teorisi literatürü araştırılmıştır. Kurumsallaşma teorisinin başlangıcı olarak kabul edilen Selznick'i ve Weber, Weber'i etkilediği düşünülen Spencer ve Durkheim gibi bilim insanlarının görüşleri ve çalışmaları temin edilmiş ve incelenmiştir. Max Weber hakkında çalışmalar, Berger ve Luckmann'ın ve Selznick'in kitapları temin edilmiş ve incelenmiştir. Kurumsallaşmaya katkıda bulunan biliminsanlarının yayınladıkları makaleler araştırılmış ve incelenmiştir.

Kurumsallaşma teorisi ile ilgili olarak Sargut ve Özen'in (2007) çalışmasında bahsi geçen "turuncu kitap" araştırılmıştır. Kurumsallaşma teorisi ile bağlantılı olarak gerçekleştirilmiş olan çalışmaların bir araya toplandığı üç ana kaynak temin edilmiştir.

Yeni kurumsallaşma teorisi ile ilgili olarak 1991 yılında iki editör ile 26 bilim insanının 16 farklı çalışmasını içeren "Turuncu Kitap" olarak anılan The New Institutionalism in Organizational Analysis; 2008 yılında 4 editörlü olarak 62 bilim insanının katkısı ile hazırlanan 34 farklı çalışmayı içeren "Yeşil Kitap" olarak anılan The Sage Handbook Of Organizational Institutionalizm" ve 2012 yılında 5 cilt olarak yine aynı editörlerle 83 bilim insanının katkısı ile hazırlanan kurumsallaşma teorisi ile

ilgili 57 çalışmayı ele alan Institutional Theory in Organization Studies adlı eser incelenmiştir.

Güncel çalışmalar için Yaşar Üniversitesi Bilim Merkezi tarafından sunulan veri tabanları “kurumsallaşma, kurumsallık, kurumsallaşma teorisi, kurumsallaşma düzeyi” kavramları ile ulusal çalışmalar , “institutionalism, institutional theory, degree of institutionalism” kavramları ile uluslararası çalışmalar araştırılmış ve incelenmiştir.

Ulusal ve uluslararası doktora ve yüksek lisans çalışmaları araştırılmıştır. Ulusal çalışmalar için YÖK’ün web sayfasından kurumsallaşma teorisi ve kurumsallaşma düzeyiyle bağlantılı 129 yüksek lisans tez çalışması, 36 doktora tez çalışmasına ulaşılmıştır. Uluslararası çalışmalar için Yaşar Üniversitesi Bilim Merkezinin deneme veri tabanı olan ProQuest üzerinden kurumsallaşma teorisi ve kurumsallaşma düzeyi tespiti ile ilgili 3 doktora tezine ulaşılmıştır.

Ayrıca literatür taramasında kurumsallaşma teorisinin oluşumuna katkıda bulunan bilim insanları tarafından gerçekleştirilen empirik çalışmalar temin edilmiştir (Ek.no. 5). Bu çalışmalar arasında kurumsallaşma düzeyi ile araştırma bulunmadığı not edilmiştir.

Literatür taraması vekalet teorisi ve durumsallık teorisi için ayrıca yürütülmüştür. Aile işletmeleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma üzerine ulusal ve uluslararası çalışmalar temin edilmiş ve incelenmiştir.

Denizyolu taşımacılığı ile ilgili olarak başta “Türk Denizciliği ve Deniz Ticareti Kaynakları” adlı eserde verilen kaynaklar olmak üzere İMEAK Deniz Ticaret Odası, Deniz Nakliyecileri Derneği, Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği ve Türk Armatörleri Derneği tarafından basılan ulusal eserler temin edilmiş ve incelenmiştir. Konu ile ilgili taraflarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Denizcilik ve denizyolu taşımacılığı ile ilgili olarak uluslararası yayınlar ve kitaplar temin edilmiş ve incelenmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Aşamaları

Literatür taramasını takiben, araştırmanın amacı olan Türkiye’de deniz taşımacılığında faaliyet gösteren gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi olarak anılan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düzeyinin analiz edilmesi olarak saptanması üzerine kurumsallaşma düzeyi ile ilgili olarak dört araştırma aşaması oluşturulmuştur. Bunlar:

- Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri kendilerini kurumsallaşmış olarak değerlendirir.
- Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ön kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir.
- Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri yarı kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir.
- Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri tam kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir.

olarak ifade edilmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Modeli

Türkiye’de deniz taşımacılığında faaliyet gösteren gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi olarak anılan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düzeyinin analiz edilmesi olarak araştırma, keşfetmeye ve tanımlamaya yöneliktir. Araştırma modeli olarak bilgi edinmeye, tanımlamaya ve keşfetmeye yarayan araştırma modeli kullanılmıştır. Modellerde amaç, problemin keşfinin yapılması, problemin saptanması, problemin değişkenlerinin ve değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, yeni araştırma sorularının saptanmasıdır (Kurtuluş, 2004: 251).

Yüksek Öğretim Kurumu’nun resmi web sitesinden 1900-2016 yılları arasında gerçekleştirilen doktora tezlerinin adları, kurumsallaşma düzeyi ile ilgili olarak değerlendirmeye alınan göstergeler Ek 4’te sunulmuştur.

Doktora çalışmalarında gerçekleştirilen analizlerde, uygulama alanı aile işletmenin kurumsallaşması ile ilgili olduğunda, konu işletmenin ve ailenin kurumsallaşması olarak iki ayrı yönde ele alınmış; ailenin kurumsallaşması aile

anayasası, aile konseyi, aile meclisi ve yönetim kurulunun kurumsallaşması olarak incelendiği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma düzeyinin tespitinde işletmenin kurumsallaşması ile ilgili olarak 41 unsurun ele alındığı ve en çok incelenen kavramların planlama, kurumsal güç, insan kaynakları, personel eğitimi, profesyonelleşme, çevreye uyum, formalleşme, kontrol, esneklik, yönetim yapısı ve felsefesi, karmaşıklık, örgüt yapısı olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma düzeyi ile ilgili çalışmalarında göstergeler kurumsallaşma boyutları, kurumsallaşma süreçleri, kurumsallaşma öğeleri veya kurumsal yönetim ilkeleri olarak ifade edilmiştir.

- *Kurumsallaşma boyutları* esneklik, karmaşıklık, özerklik, uyum, biçimselleşme ve profesyonellik;
- *Kurumsallaşma süreci*, yasal nitelik kazanma, süreklilik, bireysel ve organizasyonel amaç uyumu ve kurumsal kimlik; kurumsal yönetim ilkeleri, adillik, hesap verebilme, şeffaflık, sorumluluk;
- *Kurumsallaşma unsurlarının* sadelik, farklılaşma, esneklik, özerklik,
- *Kurumsallaşma öğeleri* profesyonelleşme, hedef, vizyon, yürütme, değer ve strateji

olarak ele alınmıştır.

Kurumsallaşma düzeyinin tespitinde dikkate alınan kriterler/göstergelerin uygulamanın yapıldığı yıl ve bu kriterlerin literatüre katkısı bulunan bilim insanları eşleştirilmiş ve aşağıda Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29: YÖK Doktora Tezlerinde Kullanılan Kurumsallaşma Kriterler

Bilim insanı	Kurumsallaşma düzeyinin tespitinde ele alınan kriterler	YÖK Doktora tezlerinin Yıllara göre dağılımı
Huntington	Resmîlik kazanma, varlığını sürdürme, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik	1999, 2001, 2008 (üç adet), 2010 (iki adet), 2014 (iki adet)
Selznick	Esneklik ve katılık, karmaşıklık ve sadelik, özerklik ve bağımsızlık, birlik ve çözülme	1999, 2008, 2010 (iki adet), 2012 (iki adet), 2013, 2014 (iki adet),
Tolbert ve Zucker	Ön, yarı ve tam kurumsallaşma	2012, 2013
Anonim	Yetki ve sorumluluk paylaşımı Örgüt yapısı, profesyonelleşme yönetim anlayışı	2011, 2013 (iki adet)
Anonim (Apaydın)	Profesyonelleşme, örgüt kültürü, sosyal sorumluluk, şeffaflık, formal yapı, tutarlılık	2007, 2009, 2010, 2011 (iki adet), 2012 (iki adet), 2013, 2016,
Anonim	Sorumluluk nesnellik kültürel güç formalleşme ve kaynak yeterliliği	2014
DiMaggio	Eşbiçimlilik	2013

Kaynak Yazar

2000-2010 yılları arasında gerçekleştirilen Türkiye kaynaklı kurumsallaşma kuramı çalışmalarında ele alınan alt konular Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30: Türkiye Kaynaklı Kurumsallaşma Teorisi Çalışmalarının Dağılımı

Konu	Çalışma Sayısı
Eşbiçimlilik	27
Yayılım	17
Meşruiyet	11
Makro kurumsal teori	11
Kurumsal değişim	9
Kurumsal mantık	8
Kurumların oluşması	6
Kurumsal iş	6
Kurumsallaşma ve strateji ilişkisi	4
Ayırma (decoupling)	1
Eski kurumsalcılık	1

Kaynak: Tayşir, 2014: 63.

Literatürde kurumsallaşmanın bir süreç olduğu ifade edilmiştir. Berger ve Luckmann ilk kez bu süreci tarif etmiştir. Süreçte, bir kurumda oluşan yasal veya sosyal yenilik, yeniliği takip eden alışkanlık dönemi, alışkanlıkların geleneksel hale gelmesi ve bu geleneklerin kutsal emir olarak daha sonra kuruma katılanlara aktarılması aşamaları tecrübe edilmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan denizcilik sektöründeki gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren aile işletmelerinde aile reisi işletmeyi kurmuş ve küçükken çocuklarını kısmen işe dahil etmiş, çocukların eğitimlerini işin gereklerine ve dönemin ihtiyaçlarına göre şekillenmesini sağlayıp denizyolu taşımacılığını birlikte sürdürmüştür. Ailelerin reisi, ölünceye kadar işin başındadır, kararlar kendisine aittir ve son sözün sahibidir. Ailenin büyümesi ve işlerin büyümesi ile faaliyetlerin yürütülmesinde hem profesyoneller hem de yeni nesil katkıda bulunmaya başlamıştır. Aile reisinin ve ailenin norm, değer ve tutumları çalışanlar tarafından uygulanması beklenmektedir. Denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren aile işletmelerinin oluşumu ve gelişimi, Berger ve Luckman tarafından aktarılan alışkanlık, gelenekleşme ve gelecek nesillere kutsal emir olarak aktarılması ile ilgili model ile incelenmeye uyumlu olduğunu kanaatine varılmıştır.

Ayrıca Berger ve Luckmann'ın çalışması Tablo 31'de gösterildiği gibi Tolbert ve Zucker tarafından ele alınmış ve alışkanlıkların oluşum aşaması ön kurumsallaşma düzeyi olarak süreç alışma şeklinde; alışkanlıkların geleneklere dönüşmesi yarı

kurumsallaşma düzeyi olarak süreç nesnelleşme şeklinde ve geleneklerin kutsal emir olarak gelecek nesillere aktarılması tam kurumsallaşma düzeyi olarak süreç tortulaşma şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 31: Kurumsallaşma Düzeyleri ve Süreçleri

Kurumsallaşma Düzeyi (Tolbert ve Zucker’a göre)	Sürecin Adı (Berger ve Luckmann’a göre)
	Yenilik
Ön kurumsallaşma	Adetleşme
Yarı kurumsallaşma	Nesnelleşme
Tam kurumsallaşma	Tortulaşma

Kaynak: Tolbert ve Zucker, 1996: 185

Kurumsallaşma düzeyinin analizinde Berger ve Luckmann tarafından literatüre kazandırılan ve Tolbert ve Zucker tarafından geliştirilen modelin uygun olduğuna karar verilmiştir.

3.3.3. Modelin Değişkenlerinin Belirlenmesi

Berger ve Luckmann tarafından oluşturulan ve Tolbert ve Zucker tarafından geliştiren modele karar verilmesini takiben değişkenler saptanmıştır.

Ön kurumsallaşma düzeyinde bürokratikleşme biçimselleşme, formalleşme, standartlara ulaşma, insan kaynakları ve formalleşmede saydamlık değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Yarı kurumsallaşma düzeyinde profesyoneller ve çalışanlar, özerklik, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve tutarlılık, değişim ve gelişim, kurumsal kimlik, kültür, stratejik kararlar ve işletmenin misyon ve vizyonu değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Tam kurumsallaşma düzeyinde aile konseyi ve anayasası, yönetim kurulu ve nesillere aktarım ile halefiyet değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Değişkenlerin saptanması üzerine, araştırma aşamaları ile ilgili verilerin toplanması için gemi sahibi işletmelere ve gemi işletmecilerine değişkenlerle bağlantılı hangi soruların yöneltilebileceği üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 32’de gösterildiği gibi süreçler ve değişkenleri ve bu değişkenlerle bağlantılı soruların kaynakları olan bilim insanları eşleştirilmiştir.

Tablo 32: Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenleri

Kurumsallaşma Düzeyi	Kurumsallaşma Kavramları	Katkıda bulunan bilim insanı
Ön kurumsallaşma	Bürokratikleşme Biçimselleşme, Formalleşme, Standartlaşma, İnsan kaynaklarında adillik, Saydamlık, Sadelik	Weber, Selznick, Selznick, DiMaggio ve Powell Selznick, Meyer ve Rowan Berger ve Luckmann Selznick
Yarı kurumsallaşma	Profesyonelleşme ve çalışanlar Yetki devri ve yönetim şekli, Adapte olabilirlik, Değişim ve gelişim, Kültürel güç olma, Stratejik kararlar, vizyon ve misyon Çevre Sosyal sorumluluk Esneklik ve Karmaşıklık, Özerklik ve bağımlılık Bireysel ve örgütsel amaç uyumu, Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj Tutarlılık ve izomorfizm	Selznick,Jepperson,Huntington Scott Huntington Scott, Greenwood ve Hinings, Oliver DiMaggio ve Powell Meyer ve Rowan Meyer ve Rowan Meyer ve Rowan Selznick ve Huntington Selznick Huntington Olins, DiMaggio ve Powell DiMaggio ve Powell
Tam kurumsallaşma-	Aile konseyi, Aile anayasası Yönetim kurulu Sürdürülebilirlik, Nesillere aktarım, Ailenin kurumsallaşması	Alacaklıoglu ve Alaybey Alacaklıoglu ve Alaybey Alacaklıoglu ve Alaybey DiMaggio ve Powell

Kaynak: Yazar.

Bu çalışmayı takiben sorular oluşturulmuştur. Ek 6’da sunulduğu üzere:

- Gemi sahibi işletme ve gemi işletmecilerinden genel bilgiler edinmek üzere 6 soru,
- Birinci araştırma aşaması ile ilgili 7 soru,
- İkinci araştırma aşaması ilgili 17 soru,
- Üçüncü araştırma aşaması için 27 soru ve
- Dördüncü araştırma aşaması için 13 soru

oluşturulmuştur.

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla nitel veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Görüşme sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Bilgi alınacak kişi ile karşılık konuşma şeklindedir. Konuyu daha fazla detaylandırmak için yeni sorular sorma olanağı verir. İki taraf mevcut bulunur: Önceden hazırladığı sorularla gelen araştırmacı ve bilgi kaynağı olan diğer taraftır (Kozak, 2001: 57). Görüşme yöntemi araştırmacı için maliyetli ve zaman alıcı bir süreç gerektirir.

Veri toplama tekniği olarak görüşme, yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme olarak üç ana başlığa ayrılır (Finn ve diğerleri, 2000: 73). Buna göre:

- *Yapılandırılmış görüşmede* nicel veriler daha önceden tasarlanmış olan bir görüşme planı çerçevesine çıkmadan toplanır.
- *Yarı yapılandırılmış görüşmede* sorulacak sorular önceden hazırlanmış olmakla beraber sonradan sorular ilave edilebilir veya görüşmeye sonradan yeni ortaya çıkmış olan sorularla gerçekleştirilebilir.
- *Yapılandırılmamış görüşme tekniğinde* daha çok etnografik araştırmalara uygun olan ise görüşülen kişinin bakış açısını öğrenmek ve anlamak üzerine dayandırılmaktadır.

Görüşme yönteminde önemli olan hususlar aşağıdaki gibidir:

- Verilerin eksiksiz alınması ve soruların cevaplanması için görüşülen kişinin ve araştırmacı aynı hedefi paylaşmalıdır.
- Görüşme öncesinde araştırmacının ön hazırlık yapması gerekir.
- Görüşmenin kayıt altına alınması önemlidir.

Denizyolu taşımacılığında gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi olarak faaliyet gösteren Türk aile işletmelerinin aile reisleri ile gerçekleşmesi planlanan görüşmenin, yarı yapılandırılmış görüşme olarak önceden hazırlanmış sorularla yapılması, görüşmeyi kabul eden gemi sahibi işletmenin ve gemi işletmecisinin sorunun yanıtı olan veya olmayan tüm görüşlerinin dinlenmesi, zaman kısıtının uygulanmaması ve yazarak araştırmacının not alınması hedeflenmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmesinin sebepleri olarak detaylı yanıtlar alabilmek için konunun aktarılması, yanlış anlama durumunda sorunun tekrarı veya sorunun sorulma şeklinin değiştirilmesi araştırmacının kontrolünde yapılması mümkün olmuştur. Ayrıca gemi sahibi işletmelerle ve gemi işletmecileriyle yapılan görüşmeye sonradan soru eklenmesi avantajı vardır. Bu sayede yeni sorularla ilk görüşmede elde edilemeyen veriler toplanabilir.

Ancak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin dezavantajları da mevcuttur (Patton, 1987: 108). Ön görülebilen dezavantajlar aşağıda sunulmuştur.

- Gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin ofisleri birbirlerinden çok farklı yerlerdedir. Çoğunlukla İstanbul'dadır. Ulaşımın pahalı ve zaman alıcı olması mümkündür.
- Görüşmelerin süresi birbirinden çok farklı olabilir. Her gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi konuşkan ve bilgi paylaşımcı olmayabilir. Cevaplanmayan bazı sorular kalabilir.
- Konuyla bağlantısı olduğu düşünülerek yapılan sohbetlerde pek çok aktarımlar mevcuttur. Gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin sözü kesilmesi ve konuya yeniden bağlantı yapılma ihtiyacı olabileceği düşünülmüştür.
- Gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmecileri meşgul kişiler olduğundan, bazı işler "patron" olmadan yürütülemediğinden görüşme süresinin içerisinde gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin işleri ile ilgilenmeleri gerekli olabilecektir.

- Görüşülen kişi beğenilmek ve takdir edilmek içgüdüleriyle konu üzerinde bir takım bilgi araştırması yaptıktan sonra görüşmeye katılması nedeniyle verilen bilgilerde fazlalık gözlemlenme ihtimali düşünülmüştür.
- Konunun denizcilik ve yönetim sırları olması nedeniyle görüşülen kişinin işletme sırlarını paylaşmakta isteksizliği olabilir.
- Görüşmeye katılacak olan kişinin işletmenin kurucusu, tepe yöneticisi olması nedeniyle kimi zaman yaşının verdiği gereklerden dolayı görüşmeyi kabul etmemesi, kimi zaman yoğun iş programları, akademik bir çalışmaya zaman ayırma inancının az olması nedeniyle dezavantajlar yaşanabileceği ön görülmüştür.

3.3.5. Veri Analiz Yöntemi

Nitel araştırmacılar, verilerini analiz etmek için Miles ve Huberman’a göre üç temel yaklaşımı tercih edeler. Bunlar:

- *Yorumlayıcı Yaklaşım*: görüşmeler ve gözlemler yazılı metin olarak kaydedilir.
- *Sosyal Antropolojik Yaklaşımlar*: Örnek olay çalışmaları ile günlük işler, dil ve dil kullanımı, ayin ve tören gibi davranışsal düzenlerle ilgilenirler. İnsanların çevrelerini nasıl anladıklarını ve izah ettiklerini, genel günlük hayatlarını nasıl düzenlediklerini tespit ve izah için bu yönetimi kullanırlar.
- *İşbirlikçi Sosyal Araştırma Yaklaşımı*: Veriler paydaş olarak görülen katılımcıların katılımı ile gerçekleştirilir (Berg ve Lune, 2015: 381-383)

Gemi sahibi işletmelerle ve gemi işletmecileriyle yapılan görüşmelerde kendilerine konu hakkında görüşme işbirlikçi bir sosyal araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir.

Hicsh ve Shannon (2005) göre nitel içerik analizinde üç farklı yaklaşım mevcuttur. Bunlar:

- *Klasik içerik analizi*: Analizi yapılan verilerin içeriği ile ilgili teorileri veya teorik olarak birbirleriyle olan bağlantılarını açıklamaktadır.

- *Yönlendirilmiş içerik analizi*: Mevcut teorilerle veriler arasında daha analitik ilişkiler ve kategoriler bulmayı sağlar.
- *Özetleyici içerik analizi*: Verinin içerisinde mevcut bulunan kelime ve ifadelerin ilişkileri, benzerlikleri veya uyumsuzlukları tespit edilir (Berg ve Lune, 2015: 382-383)

Gemi sahibi işletmelerle ve gemi işletmecileriyle gerçekleştirilen görüşmelerin özetleyici içerik analizine tabi tutulması hedeflenmiştir.

İçerik analizi Berg ve Lune'a göre ne nicel ne de niteldir. Hatta her ikisi birden olarak ifade edilmiştir. Barelson (1952) içerik analizini objektif, sistematik ve nicel olduğunu belirtmiştir. Ancak Seltiz, Jahoda, Deutsch ve Cook (1959) içerik analizinin sayısal forma indirgendiğinde anlamını yitirebilecek ve sayılarla ifade edilemeyen tanımlar, semboller, detaylı açıklamalar ve fotoğraflar gibi tüm iletişim türlerini değerlendirmekte olduğunu ifade etmiştir.

Denizyolu taşımacılığı faaliyetlerini yürüten gemi sahibi işletme veya gemi işletmecileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde temin edilen yazılı olarak not tutulmuş, tüm veriler metinsel içerik analizine dahil edilmiştir.

Berg (1983) ve Merton (1968) göre metinsel içerik analizinin yedi ana unsuru mevcuttur.

- *Kelimeler*: Belirli bir kelime veya terimin frekans dağılımı olarak sonuçlanan sayıdır.
- *Temalar*: Basit bir cümledir. Yazılı dokümanlarda daha sık değerlendirilir.
- *Karakterler*: Kişilerin analizi için kullanılır.
- *Paragraflar*: Sayısız düşünce mevcut bulunabileceği için seyrek olarak kullanılır.
- *Kavramlar*: Kelimelerin kümelenmiş olarak değerlendirilmesidir.
- *Semantik*: Kelimeleri sayı ve turu ile analizinin yanı sıra cümlelerin genel düşüncesi içerisinde diğer kelimelerle nasıl etkilendiği ile ilgilenir.

Strauss ve Corbin'e (1990) göre verilerin içerik analizine tabi tutulması için elde edilen verileri bölümlere ayırmak, incelemek, karşılaştırmak kavramlaştırmak ve ilişkilendirmek gereklidir. Bu işleme kodlama adı verilir. Üç farklı kodlama, önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre

yapılan kodlama ve genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama olarak ifade edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:229).

Araştırmada verilerin görüşme yoluyla elde edilmesinden önce değişkenler tespit edilmiş, değişkenler ile ilgili sorular hazırlanmıştır. Modele uygun sorular oluşturulması aşamasında yapılan kodlama Tablo 32’de gösterilmiştir.

Araştırma konusu ile ilgili olarak hazırlanan soruların içerik analizinin yapılması için dört aşamaya ihtiyaç vardır.

- Verilerin kodlanması
- Temaların bulunması
- Kodların ve temaların düzenlenmesi
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması

Collins’e göre (1999) bu aşamaların uzunlukları ve detayları her çalışmada farklı olabilmektedir.

Metinsel içerik analizinin yanı sıra Toker’in çalışmasında belirtildiği gibi içerik analizi yüzdesel ifadeler ile aktarılabilir. *Araştırmada veriler mümkün olan bölümlerde nicelik karşılaştırılması uygulanmıştır.*

3.3.5.1. Nitel Araştırmada Güvenirlik

Nitel araştırmalarda güvenirlik iç ve dış güvenirlik olarak ikiye ayrılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008; 259-268). Buna göre:

İç güvenirlik: Aynı veriyi iki farklı araştırmacı farklı algılar ve yorumlar. Bu sorunun üstesinden gelmek için aynı zaman diliminde birden fazla araştırmacı olgu veya olayı aynı biçimde ölçmesi ile gözleme bağlı güvenirlik temin edilmeye çalışılır. Farklı araştırmacılar tam olarak aynı gözlemleri yapması mümkün değildir.

Dış güvenirlik: Algılar ve doğal ortama duyarlılık ihtiyacı, gerçeğin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanması halinde bile aynı sonuçlara ulaşılmadığının kabulü gereklidir. Dış güvenirlik için Kirk ve Miller (1986) araştırmasına göre ölçülen olgu geçen zaman içinde aynı biçimde ölçülebilmeli ve zamana bağlı güvenirlik olarak ifade edilir. Ancak olay ve olguların sabit kalmadığı için bu güvenirliği temin etmek mümkün değildir.

Nitel araştırmada i ve dış güvenirlik sorunlarının aşılması için bazı önlemler mümkündür. Bu şekilde diğerk araştırmacıların benzer stratejileri kullanmasına olanak sağlanmasıdır. LeCompte ve Toetz (1982) göre dış güvenirlik için önlemler aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmacı ve diğerk araştırmacıların rolleri önceden paylaşılmalıdır. Bu nlem araştırmanın tekrar edilip aynı sonuçlara ulaşılması anlamına gelmemektedir.
- Veri kaynağı bireylerin açıkça tanımlanmasıdır.
- Araştırma sürecindeki sosyal ortam ve süreçlerin tanımlanmasıdır.
- Verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların tanımlanmasıdır.
- Veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili olarak görüşme ve gözlemlerin nasıl yapıldığı verilerin nasıl kaydedildiği dokümanların nasıl analiz edildiği ve elde edilen sonuçların nasıl birleştirildiği ve sunulduğu gibi yönetim ilişkin konular ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.

LeCompte ve Goetz (1982) i güvenirlik için önlemler aşağıda sıralanmıştır:

- Toplanan veriler betimsel yaklaşımla doğrudan sunulması yani elde edilen veriler herhangi bir yorum katmadan okuyucuya sunulması ve yorumun sonraya bırakılmasıdır.
- Araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil edilmesidir.
- Gözlem yoluyla elde edilen bulguların görüşmeler yoluyla teyit edilmesidir.
- Verilerin analizinde başka araştırmacı kullanma ve ulaşılan sonuçları teyit etmek aynı konu üzerinde yapılmış başka araştırmaların sonuçları da kullanılabilir
- Verilerin analizinde kavramlar ereve önceden oluşturulmuş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış olması gereklidir.

Yukarıda verilen önlemler dikkate alınarak araştırmanın uygulamasında bulguların analizi gerçekleştirilmiştir.

- Tüm görüşmeler araştırmacı tarafından üstlenilmiştir.
- Görüşmelerde not tutulmuştur.
- Görüşmelerde zaman sınırlaması yapılmamıştır.

- Görüşmecinin aktardığı tüm bilgiler not edilmiştir.
- Bazı görüşmelerde işletmenin tarihi üzerinde uzun bilgiler alınmıştır.
- Görüşmelerde yönlendirme olmaması için görüş alışverişi yapılmamıştır.
- Görüşmelerden önce kavramlar ve sorular ve anket formu oluşturulmuştur.
- Görüşmelerde ilk 10-20 dakika işletmenin tarihçesi üzerinde konuşarak başlatılmıştır.
- Bunu takiben kurumsallaşma ile ilgili görüşler ve özdeğerlendirme soruları yöneltilmiştir.
- Ardından geri kalan sorular teker teker okunmuş görüşler yazılı not tutarak toplanmıştır.
- Arada anlatılan hikayeler ve görüşler dinlenmiş ve araştırma konusuyla ilgili olsun olmasın not tutulmuştur.

Tutulan notlar Microsoft Word dosyasında yazıya dökülmüştür. Verilen kodlaması için Microsoft Excel programı kullanılmıştır.

3.3.5.2. Verilerin Analizi

Her bir işletmenin gemi tonajı, sahip olduğu veya yönettiği gemi sayısı, taşıdığı yük, sefer ve anlaşma türü farklı olduğundan alınan cevapların ağırlıklandırılması gerekli olduğu düşünülmüştür.

Verilerin, yüzdelik değer olarak analizde, ağırlıklandırma işletmelerin filolarının toplam dwt tonajı üzerinden yapılmıştır.

3.4. ANAKÜTLE, ÖRNEKLEM ÇERÇEVESİ, ÖRNEKLEM

Türkiye’de faaliyet gösteren deniz taşımacılığı sektöründeki gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi aile işletmelerinin tespiti yanı ana kütlenin ve örneklerinin tam olarak kimlerden oluşacağı sorunun yanıtının bulunması için ana kütleyi tespit etmek için Deniz Ticaret Odası ve Türk Armatörler Birliği verilerine başvurulmuştur.

Anakütle

Deniz Ticaret Odası internet sayfasındaki meslek grupları incelenmiştir. 47 meslek grubu tespit edilmiştir (Ek 1). Araştırmanın konusu ile ilgili olarak anakütleyi oluşturan işletmeler meslek grupları tespit edilmiştir. İMEAK Deniz Ticaret Odası internet adresinden temin edilen 15 meslek gruplarının adları ve mevcut bulunan 1.491 üyenin meslek gruplarına göre dağılımı aşağıda Tablo 33’de gösterilmektedir.

Anakütle listesinde yer alan işletmeler arasından örneklem çerçevesinin belirlmesi için toplantı düzenlenmiştir. İzmir Deniz Ticaret Odası 2010-2014 yılları arasında İzmir Şubesi Meclis Başkan Yardımcısı olan Kpt. Bülent ONURAL ve Türkiye Deniz Acenteleri Derneği Başkan Yardımcısı Sn. Nur ÖZGEN ile 17 Şubat 2016 tarihinde 1.491 üyelik liste ele alınmıştır. Listede yer alan bazı işletmelerin işlettikleri gemi veya sahip oldukları gemi bulunmadığı halde üyeliklerini korudukları anlaşılmıştır.

Araştırma konusunun gemi sahibi olan işletmeler üzerinden yürütülmesi esas olması nedeniyle bu listede yer alan deniz taşımacılığı ile ilgili ticari faaliyette bulunan işletmeleriyle temasa geçip aile işletmesi olup olmadıkları ve gemi sahibi olup olmamaları hakkında temasa geçilmesi yerine Türk bayraklı gemilerin listesi üzerinden bir çalışma yapılmasının daha kolay olduğu konusunda hemfikir olunmuştur.

Tablo 33: Araştırmanın Amacı ile Bağlantılı Denizyolu Taşımacılığı Faaliyetlerinde Yer Alan Meslek Grupları ve Mevcut Üye Sayısı

Meslek Grubunun Numarası ve Meslek Grubunun Adı	Mevcut üye sayısı
15 Meslek Grubu Kabotaj Hattı Kuru Yük Gemi Taşımacılığı	63 üye
16 Meslek Grubu Kabotaj Hattı Dökme Yük Gemi Taşımacılığı	55 üye
17 Meslek Grubu Kabotaj Hattı Genel Yük Gemi Taşımacılığı	85 üye
18 Meslek Grubu Yakınyol Kuru Yük Gemi Taşımacılığı	61 üye
19 Meslek Grubu Yakın Yok Kuru Yük Gemi Taşımacılığı	82 üye
20 Meslek Grubu Yakınyol Genel Yük Gemi Taşımacılığı	48 üye
21 Meslek Grubu Akdeniz İçi Kuru Yük Gemi Taşımacılığı	150 üye
22 Meslek Grubu Denizaşırı Kuru Yük Gemi Taşımacılığı	59 üye
23 Meslek Grubu Akdeniz İçi Dökme ve Genel Yük Gemi Taş	299 üye
24 Meslek Grubu Denizaşırı Dökme Yük Gemi Taşımacılığı	68 üye
27 Meslek Grubu Tanker Petrol Atık Kimyasal Alım LPG LNG Taş	120 üye
28 Meslek Grubu Gemi Yakıt ve İkmal Tanker Taşımacılığı	54 üye
29 Meslek Grubu Konteyner Gemisi Taşımacılığı	140 üye
30 Meslek Grubu Ro-Ro Yük Gemisi Taşımacılığı	106 üye
47 Meslek Grubu Diğer Gemi Taşımacılığı	101 üye

Kaynak: Yazar.

IMEAK DTO'dan Türk bayraklı gemilerin listesi temin edilmiştir. Bu listede 58'i feribot toplam 685 gemi mevcuttur. Söz konusu gemiler üzerinde dwt baz alınarak gruplandırma yapılmıştır.

Tablo 34'de Türk bayraklı gemilerin gemi türüne göre dağılımı ve gemi sayıları verilmiştir. 5.000 m.ton ve altında dwt olan 261 gemi mevcut bulunduğu, 5.000 m.ton-60.000 m.ton dwt arasında 246 gemi, 60.000 m.ton ve üstünde dwt olan 41 gemi bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 34: İMEAK DTO'ya Kayıtlı Türk Deniz Ticaret Filosunun Dağılımı

DWT	Gemi Türü	Gemi sayısı
5.000 mton altı		261
5.000-10.000 mton arası		104
10.000-35.000 mton arası	Handysize	98
35.000-60.000 mton arası	Handymax	44
60.000 mton	Panamax	1
60.000-120.000 mton arası		16
120.000-200.000 mton arası	Suezmax	9
80.000-120.000 mton arası	Aframax	6
150.000 mtons ve üzeri	Capesize	9

Kaynak: URL, 25.

Yukarıda gemi dwt tonajına göre gruplandırma yapılan Türk bayraklı gemilerin listesinde mevcut bulunan gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmecileri incelenmiştir. Ek 3'de bulunan gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin 433 adet olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın konusunu oluşturan anakütlenin saptanması için 433 gemi sahibi işletme ve/veya gemi işletmecisinden oluştuğu tespit edilmiştir. Ancak geleneksel olarak her bir geminin ayrı bir işletme üzerinde kaydı gerçekleştirildiği için farklı adlarla aynı aile işletmelerinin temsil edildiği gerçeğine dayanarak işletmeler üzerinde bir çalışma yapılmıştır.

Gemi sahibi işletmelerin veya gemi işletmelerin üzerinde kümelenendirme çalışması yapılmıştır. Tablo 35'de gösterildiği gibi işletmelerin Microsoft Excel üzerinde kümelenendirilmesi dört aşamada gerçekleşmiştir. Buna göre,

- 685 kayıt ile başlanılmış ve tekrar eden işletme adları gruplandırılmıştır. Tekrar eden işletme adlarının elenmesinden sonra kalan işletmelerin her birisine bir numara verilmiştir. Bu aşamada 433 işletmeye listede yer almıştır.
- İkinci aşamada işletmelerin adresleri üzerinden kümelenendirme yapılmıştır. Aynı adreste bulunan farklı adlarla kayıt yapılmış olan işletmeler gruplandırılmış. Aynı adreste bulunan işletmelerin her birisine tek bir kayıt numarası verilmiştir. Bu aşamada 390 işletme listede yer almıştır.

- Üçüncü aşamada işletmelerin telefonları ve faks üzerinden kümelenendirme yapılmıştır. Aynı telefon numarasını ve/veya faks numarasını paylaşan işletmeler gruplandırılmış ve kalan her bir işletmeye yeni bir kayıt numarası verilmiştir. Bu aşamada 340 işletme listede yer almıştır.
- Dördüncü aşamada işletmelerin sahip oldukları gemilerin adlarına yoğunlaşmıştır. Gemi adlarına göre yapılan gruplandırma sonucunda 244 işletme listede yer almıştır.

Tablo 35: Anakütlenin tespitinde gerçekleştirilen aşamalar

Aşama	Gruplandırma kısıtı	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi
Başlangıç	Tüm gemi adları	685 kayıt
Birinci aşama	İşletme isimleri	433 işletme
İkinci aşama	İşletme adresleri	390 işletme
Üçüncü aşama	Telefon ve faks no	340 işletme
Dördüncü aşama	Gemi adları	224 işletme

Kaynak: Yazar.

Sonuç olarak *anakütleyi oluşturan 224 gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi* tespit edilmiştir (Ek 3). Anakütleyi oluşturan 224 gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi ve bu işletmelerin sahip oldukları ve/veya işlettikleri gemilerin sayısı incelenmiştir. 116 işletmenin birer gemisi, 52 işletmenin ikişer gemisi, 27 işletmenin üçer gemisi, 18 işletmenin dörder gemisi, 7 işletmenin beşer gemisi ve 14 işletmenin altı ve üzeri gemiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 36’da işletme sayısı ve gemilerin adetleri sunulmuştur.

Tablo 36: Anakütleyi Oluşturan İşletmelerin Gemi Sayısına Göre Dağılım

İşletme Sayısı	Sahip olduğu gemi sayısı
116 işletme	1 gemi
52 işletme	2 gemi
27 işletme	3 gemi
18 işletme	4 gemi
7 işletme	5 gemi
2 işletme	6 gemi
4 işletme	7 gemi
2 işletme	8 gemi
1 işletme	9 gemi
2 işletme	11 gemi
1 işletme	12 gemi
1 işletme	40 gemi

Kaynak: Yazar.

Örneklem Çerçevesi

Anakütlenin tespitinden sonra örneklem çerçevesinin belirlenmesi için Sn. Geza DOLOGH, Sn. Kpt Bülent ONURAL, ve Sn. Nur ÖZGEN ile 7 Mart 2016 tarihinde bir toplantı düzenlenmiş ve Ek 3’de sunulan listede yer alan 224 işletme incelenmiştir.

Gerçekleştirilen bu toplantıda her bir grubu oluşturan işletmeler ele alınmıştır. Araştırmamanın konusunu ele almak üzere ana kütleden seçilecek örneklem özelliklerinin ne olması gerektiği üzerine görüş alınmıştır. Bu toplantıda örneklem çerçevesinde yer alacak işletmelerin

- Aile işletmesi olması,
- En az üç gemisinin bulunması ve
- Bu gemilerin 1.000 m.ton dwt ve üzeri olması

özellikleri taşıması halinde uygun olacağına dair görüş bildirilmiştir.

Örneklem

Buna göre örneklem çerçevesinde 64 gemi sahibi işletme ve işletmecisi mevcuttur. Söz konusu 64 işletmenin sahip olduğu gemi sayısı 324 gemi olup toplam dwt 6.307.995,60 m.ton olarak tespit edilmiştir. Örneklemi oluşturan gemi sahibi işletme ve gemi işletmecilerinin listesi oluşturulmuştur.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Örneklemin tespitinden sonra verilen toplanması için oluşturulan yüz yüze görüşme formu hazırlanmış, randevuların temini için yazılı başvurular için önyazı hazırlanmıştır.

Araştırma konusu ile ilgili veri toplanmak üzere Tablo 37’de gösterildiği gibi

- 2 örneklem tespiti ve örneklem çerçevesinin oluşturulması için toplantı,
- Bir gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin kamu ve sicil kuruluşları ile ilgili faaliyetleri üzerinde toplantı,
- 2016 yılı İMEAK DTO 6.Müşterek Komisyonlar Toplantısı,
- 2’si İstanbul’da ve 4’ü İzmir’de olmak üzere toplam 7 İMEAK DTO Aylık Olağan Meclis Toplantısı,
- İstanbul Türk Armatörleri Derneği ile iki toplantı,
- İstanbul Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği ile bir toplantı,
- 1’i İstanbul ve 2’si İzmir’de olmak üzere Türk Deniz Tarihi toplantısı ve
- 3’ü İzmir 16’si İstanbul ve 1’i telekonferans olarak 20 gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi ile yüz yüze görüşme

gerçekleştirilmiştir

Tablo 37: Araştırmanın Konusu İle İlgili Olarak Gerçekleştirilen Görüşmelerin Kronolojisi

Tarih	Yer	Görüşme Yapılan Kişi
17 Şubat 2016	Yaşar Üniversitesi	Kpt. Bülent ONURAL İMEAK İzmir Deniz Ticaret Odası eski Meclis Başkan Yrd ve Öğr. El. Sn. Nur ÖZGEN Deniz Nakliyecileri Derneği Başkan Yardımcısı ve Yaşar Üniversitesi Öğr. El.
7 Mart 2016	Yaşar Üniversitesi	Sn. Geza DOLOGH İMEAK İzmir DTO Meclis Başkanı Kpt. Bülent ONURAL Sn. Nur ÖZGEN
7 Mart 2016- 31 Mayıs 2016		Elektronik Mesaj Gönderilmesi İşletmelerden Telefonla Randevu Talebi
2 Nisan 2016	İzmir Alsancak	İlk Randevu Batınak Denizcilik
12 Nisan 2016	İstanbul Bakırköy	İMEAK DTO 6.Müşterek Komisyon Toplantısı
13 Nisan 2016	İstanbul Fındıklı	Türk Armatörleri Birliği Genel Sekreteri Sn.Hüseyin ÇINAR ve Genel Sekreter Yrd. Yeşim GÜNAL ile toplantı
14 Nisan 2016	İstanbul Fındıklı	Deniz-Ay Denizcilik Sn Koray DENİZ
18 Nisan 2016	İstanbul	Turkon Denizcilik Sn.Nevzat KALKAVAN
18 Nisan 2016	İstanbul Tuzla	Özdadaylılar Denizcilik Sn. Muhammer ŞENER
18 Nisan 2016	İstanbul Kadıköy	Er Denizcilik Sn.Cihan ERGENÇ
19 Nisan 2016	İstanbul Fındıklı	Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği Sn.Yasemin CAN İstanbul Müdürü
19 Nisan 2016	İstanbul Koşuyolu	Furtrans Denizcilik Sn.Sualp ÜRKMEZ
20 Nisan 2016	İstanbul Çamlıca	Akar Denizcilik Sn.Rasim AKAR
20 Nisan 2016	İstanbul Tuzla	Pasifik Denizcilik Sn. Burak AKARTAŞ
20 Nisan 2016	İstanbul Kadıköy	Martı Denizcilik Sn.Erol YÜCEL
21 Nisan 2016	İstanbul Beşiktaş	Beyli Denizcilik Sn.Gönç BEYLİ
21 Nisan 2016		İnce Denizcilik Sn.Serdar ŞAHINKAYA
22 Nisan 2016	İstanbul Maslak	Düzgit Denizcilik Sn.Metin DÜZGİT
2 Haziran 2016	İstanbul Fındıklı	İMEAK İstanbul Deniz Ticaret Odası Aylık Olağan Meclis Toplantısı
20 Haziran 2016	İstanbul Çamlıca	Güngen Denizcilik Sn.Selim GÜNGEN
21 Haziran 2016	İstanbul Koşuyolu	Pegasus Denizcilik Sn.Orhan BAL
21 Haziran 2016	İstanbul Çamlıca	Ya-Sa Denizcilik Sn.Kpt. Erbil ÖZKAYA
21 Haziran 2016	İstanbul Tuzla	Sonay Denizcilik Sn.Nuri SONAY
22 Haziran 2016	İstanbul Çekmece	Mardeniz Sn.Orhan ASLAN
27 Eylül 2016	İzmir Çeşme	Ulusoy Denizcilik Sn.Can OZGEN
28 Ekim 2016	İzmir Alsancak	Arkas Denizcilik Sn.Orkide HORASAN
27 Aralık 2016	İzmir Pasaport	İMEAK DTO Kıran Denizcilik Sn.Tamer KIRAN

/..

Tarih	Yer	Görüşme Yapılan Kişi
4 Ocak 2017	İzmir Pasaport	IMEAK DTO Kaptanoğlu Denizcilik Şadan KAPTANOGLU
5 Ocak 2017	İzmir Bornova	Sn. Nur Özgen Armatörler ve kuruluşlarla olan faaliyetleri üzerine toplantı
28 Şubat 2017	İzmir Pasaport	IMEAK İzmir Deniz Ticaret Odası Olağan Aylık Meclis Toplantısı
28 Şubat 2017	İzmir Pasaport	IMEAK DTO Kaptanoğlu Denizcilik Sn.Şadan KAPTANOGLU
10 Mart 2017	İstanbul Fındıklı	IMEAK İstanbul Deniz Ticaret Odası Olağan Aylık Meclis Toplantısı
10 Mart 2017	İstanbul Fındıklı	Sn Geza DOLOGH İzmir Meclis Başkanı Sn Murat TUNCER İstanbul DTO Gnl Sekreteri
11 Mart 2017	İstanbul Kartal	Sn.Osman ÖNDEŞ
28 Mart 2017	IMEAK DTO İzmir Şubesi	IMEAK İzmir Deniz Ticaret Odası Aylık Olağan Meclis Toplantısı Sn.Kpt.Yılmaz DAĞCI İMEAK İstanbul Deniz Ticaret Odası Danışmanı Sn. Geza DOLOGH
30 Mayıs 2017	IMEAK DTO İzmir Şubesi	IMEAK İzmir Deniz Ticaret Odası Aylık Olağan Meclis Toplantısı Sn. Halım METE Mete Kardeşler Denizcilik

Kaynak: Yazar.

64 gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisinin 324 gemi ve 6.307.995,60 m.ton dwt üzerinden örneklemin verilerinin toplanması için çalışma başlatılmıştır. Gemi sahibi işletmelerle ve gemi işletmecileri ile farklı kanallar aracılığı ile temasa geçilmiş, bazı randevular gemi sahibi işletmelerin veya ve gemi işletmecilerinin işleri nedeniyle iptal edilmiş, bir grup görüşme ise mail aracılığı ile tamamlanmak zorunda kalmıştır.

Örnekleme oluşturan gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisine ulaşılması için sırasıyla

- Elektronik mesaj gönderilmiştir. Telefon ile irtibata geçilmiştir. Randevu sadece bir işletmeden temin edilebilmiştir.
- İlk randevu İzmir’de bulunan Batınak Denizcilik’ten alınmıştır. Detayları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38: 2 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşme

Randevu Saati	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Görüşme Süresi
15.00	İzmir Alsancak	Batınak Denizcilik	Levent FIRINCILAR	90 dak.

Batınak Denizcilik Sn. Levent FIRINCILAR işletme sahibinin yeğenidir. Son 15 yıldır aynı işletmede görev yapmaktadır.

- İkinci randevu elektronik mesaj ve ardından telefon görüşmesi yapılarak İstanbul'dan Özdadaylılar Denizcilik'ten temin edilmiştir.
- Elektronik mesaj ve telefon ile yeterli sayıda armatörle temas kurulamamıştır. Armatörlerle iletişimi kurmak üzere Sn. Kpt. Bülent Onural vasıtasıyla İMEAK Deniz Ticaret Odası İstanbul Deniz Malzemesi Alım Satımı Faaliyetlerini temsilen Meclis Üyesi olan Sn. İlker MEŞE ile irtibat geçilmiştir. Araştırma konusu kendisine aktarılmıştır.
- Sn. Kpt. İlker Meşe'nin daveti ile İstanbul'da 12 Nisan 2016 tarihinde gerçekleştirilen İMEAK Deniz Ticaret Odası 6.Müşterek Komisyonlar Toplantısı'na katılım sağlanmıştır.

İMEAK Deniz Ticaret Odası Müşterek Komisyonlar Toplantısı yılda bir kez gerçekleştirilmektedir. 47 meslek komitesinin başkanları, tüm üyelere hitaben, komite üyelerinin yaşadığı sorunları aktarması ve yetkililere duyurulmasına dayalı bir toplantıdır. Bu sorunlar toplantıda mevcut bulunan yetkililer tarafından dinlendikten sonra sorunların kısa ve uzun vadeli çözümü için oluşturulan hedeflerin yetkililer tarafından komisyon üyelerine aktarımına dayanmaktadır.

- Sn. İlker Meşe'nin desteği ile söz konusu toplantıda muhtelif armatörlerle görüşülmüş ve araştırma için randevu temin edilmiştir.
- Aynı toplantıda Sn. Geza Dologh aracılığı ile Türk Armatörleri Birliği Başkanı Sn. Bedri İNCE'ye araştırma konusu aktarılmış ve görüşü alınmıştır.
- 13 Nisan Çarşamba günü Türk Armatörleri Birliği'nde Genel Sekreter Sn. Hüseyin ÇINAR ve yardımcısı Sn. Yeşim GÜNAL ile toplantıya

katılım sağlanmış, araştırmanın konusu ve amacı aktarılmış, destekleri ile gemi sahibi işletmelerden randevu alınmıştır.

- 14 Nisan 2016 Perşembe günü İMEAK Deniz Ticaret Odası Meclis Üyesi Sn. Koray DENİZ ile görüşme yapılmıştır. Detayları aşağıda Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39: 14 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
10.30	Fındıklı	Deniz-Ay Denizcilik	Koray DENİZ	120 dak

- 17-23 Nisan 2016 tarihleri arasında İstanbul’a gidilmiştir.
- Türk Armatörleri Birliği ve Sn. İlker Meşe’nin destekleri ile alınan randevular arasından Turkon Denizcilik Sn. Nevzat KALKAVAN, Özdaylılar Denizcilik Sn. Muammer ŞENER ve Er Denizcilik Sn. Cihan ERGENÇ ile 18 Nisan 2016 Pazartesi günü toplantıya katılmıştır. Gerçekleşen görüşmelerin detayları Tablo 40’da sunulmuştur.

Tablo 40: 18 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
10.00	Altunizade	Turkon Denizcilik	Nevzat KALKAVAN	60 dak
13.00	Tuzla	Dadaylılar Denizcilik	Muammer ŞENER	100 dak
17.00	Ataşehir	Er Denizcilik	Cihan ERGENÇ	210 dak

- 19 Nisan 2016 Salı günü Furtrans Denizcilik Sn. Sualp ÜRKMEZ ile gerçekleştirilmiştir. Deval Denizcilik Burhan DEVAL’dan alınan randevu işlerinin yoğunluğunda karışıklığa uğraması nedeniyle iptal edilmesi gerekmiştir. Gerçekleşen görüşmenin detayları Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41: 19 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
10:00	Altunizade	Deval Denizcilik	Burhan DEVAL	IPTAL
16:00	Koşuyolu	Ürkmez Denizcilik	Sualp ÜRKMEZ	90 dak

- 20 Nisan 2016 Çarşamba günü gerçekleşen randevuların detayları Tablo 42’de sunulmuştur.

Tablo 42: 20 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
09:00	Çamlıca	Akar Denizcilik AŞ	Rasim AKAR	130 dak
12:00	Tuzla	Pasifik Denizcilik	Burak AKARTAS	120 dak
15:00	Kadıköy	Martı Denizcilik	Erol YÜCEL	120 dak

- 21 Nisan 2016 Perşembe günü Beykim Denizcilik Sn. Gönç BEYLİ, İnce Denizcilik Sn. Serdar ŞAHİNKAYA’dan randevu alınmıştır. Sn. Serdar Şahinkaya Sn. Bedri Beyin yeğenidir. İşlerinin yoğunluğunu öne süren Sn. Bedri İnce ile görüşmek mümkün olmamıştır. Mete Kardeşler Denizcilik Sn. Halim METE’nin işleri nedeniyle randevusu iptal edilmiştir. Tablo 43’de 21 Nisan 2016 tarihinde gerçekleştirilen görüşmeler sırasıyla aktarılmıştır.

Tablo 43: 21 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
10:00	Beşiktaş	Beyli Denizcilik	Gönç BEYLİ	110 dak
14:00	Kartal	Mete Kardeşler Denizc.	Halim METE	IPTAL
15:00	Altunizade	İnce Denizcilik	Serdar ŞAHİNKAYA	90 dak

- 22 Nisan 2016 Cuma günü Düzgit Denizcilik randevusuna gidilmiştir. Sn. Metin DÜZGİT ile gerçekleşen görüşme detayları Tablo 44’de sunulmuştur.

Tablo 44: 22 Nisan 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
15:00	Maslak	Düzgit Denizcilik	Metin DÜZGİT	110 dak

- 2 Haziran 2016 tarihinde İMEAK DTO aylık olağan Meclis Toplantısına katılım yapılmıştır. Ertelenen Deval Denizcilik Sn. Burhan DEVAL ‘in randevusu yeniden alınmıştır. Toplantıya katılan Sn. Orhan ASLAN, Sn. Şadan KAPTANOĞLU ve Sn. Kpt. Erbil ÖZKAYA’dan randevu alınmıştır.
- 20-22 Haziran 2016 tarihleri arasında yeniden İstanbul’a gidilmiştir. Bu tarihler arasında beş randevu gerçekleştirilmiştir.
- 20 Haziran 2016 tarihinde Güngen Denizcilik Sn. Selim Güngen ile Kaptanoğlu Denizcilik Sn. Şadan Kaptanoğlu’nda randevu alınmıştır. Detayları Tablo 45’de sunulmuştur.

Tablo 45: 20 Haziran 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
11:00	Çamlıca	Güngen Denizcilik	Selim GÜNGEN	200 dak
15:00	Altunizade	Kaptanoğlu Denizcilik	Şadan KAPTANOGLU	IPTAL

- 21 Haziran 2016 tarihinde Pegasus Denizcilik Sn Orhan BAL ve Ya-Sa Denizcilik Sn. Erbil ÖZKAYA, yeniden verilen Deval Denizcilik randevuları alınmıştır. Ancak Sn. Burhan Beyin işleri nedeniyle randevu yeniden iptal olmuştur. Sonay Denizcilik Sn. Nuri

SONAY'dan temin edilmiştir. Görüşmelerin detayları Tablo 46'da sunulmaktadır.

Tablo 46: 21 Haziran 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
09:00	Koşuyolu	Pegasus Denizcilik	Orhan BAL	90 dak
11:00	Çamlıca	Ya-Sa Denizcilik	Kapt. Erbil ÖZKAYA	90 dak
15:00	Kartal	Deval Denizcilik	Burhan DEVAL	IPTAL
16:00	Tuzla	Sonay Denizcilik	Nuri SONAY	70 dak

- 22 Haziran 2016 tarihinde Mardeniz Sn. Orhan ASLAN'dan alınan randevuya gidilmiş ve görüşme gerçekleştirilmiştir. Detayları Tablo 47'de sunulmuştur.

Tablo 47: 22 Haziran 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşmeler

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
11:00	B.Çekmece	Mardeniz	Orhan ASLAN	210 dak

- 27 Eylül 2016 tarihinde Ulusoy Denizcilik Sn. Can ÖZGEN'den randevu alınmış ve görüşme gerçekleştirilmiştir. Sn. Can Özgen 25 yıllık tecrübesi ile işletmede son 15 yıldır hizmet vermektedir. Görüşmenin detayları Tablo 48'de gösterilmektedir.

Tablo 48: 27 Eylül 2016 Tarihinde Gerçekleşen Görüşme

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
14.30	İzmir Alsancak	Ulusoy Denizcilik	Can ÖZGEN	70 dak

- 16 Haziran 2016 tarihinde Sn. Lucien ARKAS'tan randevu alınması için teşebbüste bulunulmuştur. Olumlu sonuç alınamamasından dolayı 24 Eylül 2016 tarihinde yeniden randevu talebinde bulunulmuştur. İnsan kaynakları müdürü Sn. Orkide HORASAN ile irtibata geçilmiş ve kendisinden randevu alınmıştır.

Sn. Orkide HORASAN son 20 yıldır İşletmede İnsan Kaynakları Departmanı olarak tüm Holding çalışmalarında yer almaktadır. 28 Ekim 2016 Cuma günü gerçekleşen görüşmenin detayları Tablo 49'da göstermektedir.

Tablo 49: 28 Ekim 2016 tarihleri arasında gerçekleşen görüşme

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
10:30	İzmir Alsancak	Arkas Denizcilik	Orkide HORASAN	80 dak

- 28 Şubat 2017 tarihinde Kaptanoğlu Denizcilik Sn. Şadan KAPTANOĞLU ile görüşülmüştür.

Şadan Hanım üstlendiği görevler nedeniyle yoğun bir çalışma programına sahiptir. Ancak yüz yüze görüşme imkanı yaratılamamıştır. Ancak görüşme formu kendisine ulaştırılmış ve telekonferans ile yanıtlanmış olarak 4 Ocak 2017 tarihinde geri alınmıştır. Tablo 50'de detaylar sunulmuştur.

Tablo 50: Mail ile Yanıtlanan Görüşme Formuna Teşekkür Görüşmesi

Randevu	Semt	İşletme	Gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisi	Süresi
MAIL		Kaptanoğlu Denizcilik	Şadan KAPTANOĞLU	(Mail)
15.30		Kaptanoğlu Denizcilik	Şadan KAPTANOĞLU	10 dak

- 10 Mart 2017 tarihinde İMEAK İstanbul DTO İstanbul Aylık Olağan Meclis toplantısına katılım yapılmıştır. İMEAK DTO Kütüphanesinde Sn. Osman Öndeş tarafından kaleme alınan Türk Armatörler Tarihi adlı

eserler incelenmiştir. Kitaplar ödünç verilmediği için sadece yerinde inceleme yapılabilmektedir.

- 11 Mart 2017 tarihinde İstanbul'da Kartal'da Sn. Osman ÖNDEŞ ile Türk armatör ve gemi işletmecisi aileler ve Türk ticari denizcilik tarihi üzerine gerçekleştirdiği çalışmaları üzerinde görüşme yapılmıştır.

Veri toplamak üzere yüzyüze görüşme yoluyla yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden 13 farklı günde gerçekleştirilen 20 görüşmenin detayları aşağıda Tablo 51'de özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 51: Gerçekleşen Görüşmelerin Listesi

Görüşme Tarihi	İşletme Adı	Görüşme Yapılan	Görevi
2 Nisan 2016	Batınak Denizcilik	L. FIRINCILAR	Aile Üyesi
14 Nisan 2016	Deniz-Ay AŞ	Koray DENİZ	İşletme Sahibi
18 Nisan 2016	Turkon Denizcilik	N. KALKAVAN	İşletme Sahibi
18 Nisan 2016	Dadaylılar Den	M. ŞENER	İşletme Sahibi
18 Nisan 2016	Er Denizcilik AŞ	Cihan ERGENÇ	İşletme Sahibi
19 Nisan 2016	Furtrans Denizcilik	Sualp ÜRKMEZ	İşletme Sahibi
20 Nisan 2016	Akar Denizcilik AŞ	Rasim AKAR	İşletme Sahibi
20 Nisan 2016	Pasifik Denizcilik	Burak AKARTAŞ	İşletme Sahibi
20 Nisan 2016	Martı Denizcilik	Erol YÜCEL	İşletme Sahibi
21 Nisan 2016	Beyli Denizcilik	Gönç BEYLİ	İşletme Sahibi
21 Nisan 2016	İnce Denizcilik AŞ	Serdar Şahinkaya	Aile Üyesi
22 Nisan 2016	Düzgüt Denizcilik	Metin DÜZGİT	İşletme Sahibi
20 Haziran 2016	Güngen Denizcilik	Selim GÜNGEN	İşletme Sahibi
21 Haziran 2016	Pegasus Denizcilik	Ercan BAL	İşletme Sahibi
21 Haziran 2016	Ya-Sa Denizcilik	Erbil ÖZKAYA	Genel Koordinatör
21 Haziran 2016	Sonay Denizcilik	Nuri SONAY	İşletme Sahibi
22 Haziran 2016	Mardeniz AŞ	Orhan ASLAN	İşletme Sahibi
26 Eylül 2016	Ulusoy Denizcilik	Can ÜLGEN	Koordinatör
28 Ekim 2016	Arkas Denizcilik	O.HORASAN	İK Müdürü
4 Ocak 2017	Kaptanoğlu Den	Ş.KAPTANOĞLU	İşletme Sahibi

Kaynak: Yazar

Gerçekleşen görüşmelerde gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin tüm söyledikleri araştırmacı tarafından yazılı olarak not edilmiştir. Görüşmelerde zaman kısıtı verilmemiştir. Yalnızca randevu talebinde süre 40 dakika olarak belirtilmiştir. Ancak ilk tanışma sohbeti denizcilik sektörü ve işletme hakkında tarihsel geçmişi üzerine sohbet yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Görüşmecinin anlattığı tüm detaylar araştırmacı tarafından yazılmıştır. Araştırma konusunu oluşturan sorulara dönüş mümkün oldukça görüşmeciye konuyla ilgili sorular sorularak yönlendirme yapılmıştır. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemiyle toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma konusunu ile ilgili veriler Ek 6'da verilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemiyle temin edilmiştir.

2016 yılında Ocak ayından 2017 yılı Mayıs ayı sonuna kadar geçen süre içerisinde temin edilen randevularda gerçekleştirilen görüşmeler formların üzerine tüm anlatılanların not alınması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Elyazısı ile tutulan veriler, Microsoft Excel programına kodlanarak aktarılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

4.1.GÖRÜŞMELER YOLUYLA TEMİN EDİLEN VERİLER

Gerçekleştirilen görüşmelerinde gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyet gösteren işletmelerin sahibi ve aile reisi olması için özen gösterilmiş ve sadece iki işletmede istisna sağlanmıştır.

Sektörde her gemi için ayrı bir işletme kurulması gelenekselleşmiş bir uygulamadır. Görüşme yapılan aileler, birden fazla işletmenin sahibidir. Tablo 52'de görüşme yapılan gemi sahibi işletmenin ve gemi işletmecisinin sahip olduğu diğer işletmeler, filosundaki gemi sayısını ve filonun toplam dwt tonajını göstermektedir.

Tablo 52: Görüşülen gemi sahibi işletmelerin ve Gemi İşletmecilerinin Temsil Ettikleri İşletmeler

Aynı gemi sahibi işletme veya Gemi İşletmecisi Aileye ait olan İşletmeler	Gemi sayısı	Toplam dwt
Arkas Denizcilik ve Nakliyat AŞ ve Arkas Lojistik AŞ Limar Liman ve Gemi İşl. AŞ, Arkas Konteyner Taşımacılığı AŞ, Andromeda Denizcilik AŞ ve Arkas Petro Ür. Tic AŞ Genka Denizcilik ve Yatırım AŞ,	40	719.915,96
İnce Denizcilik ve Ticaret AŞ İncetrans Deniz Taşımacılığı Ltd Şti. Boğaziçi Deniz Taşımacılığı Ltd Şti	11	645.228,78
Güngen Denizcilik ve Ticaret AŞ.	4	603.424,40
Mardaş Mardeniz Marmara Deniz İşletmeleri AŞ	7	394.963,00
Ulusoy Denizcilik AŞ	8	295.458,00
Ya-Sa Denizcilik Sanayi ve Ticaret AŞ	27	223.133,00
Furtrans Denizcilik A.Ş	15	214.486,50
Turkon Denizcilik ve Ticaret AŞ.	7	172.965,00
Kaptanoğlu Denizcilik AŞ	9	169.651,00
Er Denizcilik Sanayi Nakliyat ve Ticaret AŞ Er Turizm ve Ticaret AŞ ve Er Yatırım Tur. İnş AŞ Er Madencilik Nakliyat ve Ticaret AŞ.	4	121.802,00
Gülmar ve Gülnak Denizcilik Nakliyat ve Ticaret AŞ İasos Denizcilik Nakliyat ve Ticaret AŞ GNS Denizcilik İç ve Dış Ticaret Sanayi Ltd Şti Feyz Denizcilik Lojistik Ticaret Sanayi Ltd Şti	5	120.889,80
Pasifik Küresel Gemi İşletmeciliği AŞ Pasifik Deniz Nakliyat Ltd Şti Yıldız Tarım Ürünler ve Gübre Sanayi AŞ Yıldızlar Deniz İşletmeciliği AŞ	4	103.963,36
Akar Deniz Taşımacılığı ve Ticaret AŞ Ak Gemi Taşımacılığı Sanayi ve Ticaret AŞ Bakı Denizcilik İşletmeleri ve Ticaret AŞ	5	69.976,69
Sonay Denizcilik Ltd Şti ve Ay Denizcilik AŞ Hacıoğulları Malz ve Ticaret AŞ.	7	58.041,97
Şenay Denizcilik Nakliyat ve Ticaret Ltd Şti Şener ve Çapa Denizcilik Nakliyat ve Ticaret Ltd Şti Şener Denizcilik Nakliyat Sanayi ve Tic. Ltd Şti Şener Petrol Denizcilik Ticaret AŞ ve Uğur Denizcilik AŞ Çapa Denizcilik Nakliyat San ve Ticaret Ltd Şti Özdadaylılar Denizcilik Nakliyat Ltd Şti	8	55.057,30
Beykim Petrol Gemi İşletme San ve Ticaret AŞ Beykar Denizcilik Gemi Kır Petrol Tic. AŞ	6	36.322,00
Düzgit Gemi İnşa Sanayi AŞ	2	24.483,00
Pegasus Denizcilik AŞ	5	5.600,00
Martı Denizcilik AŞ	2	5.300,00
Deniz-Ay Denizcilik ve Ticaret AŞ	1	4.856,00
TOPLAM (gemi sayısı) ve TOPLAM (m.ton)	177	3.831.031,26

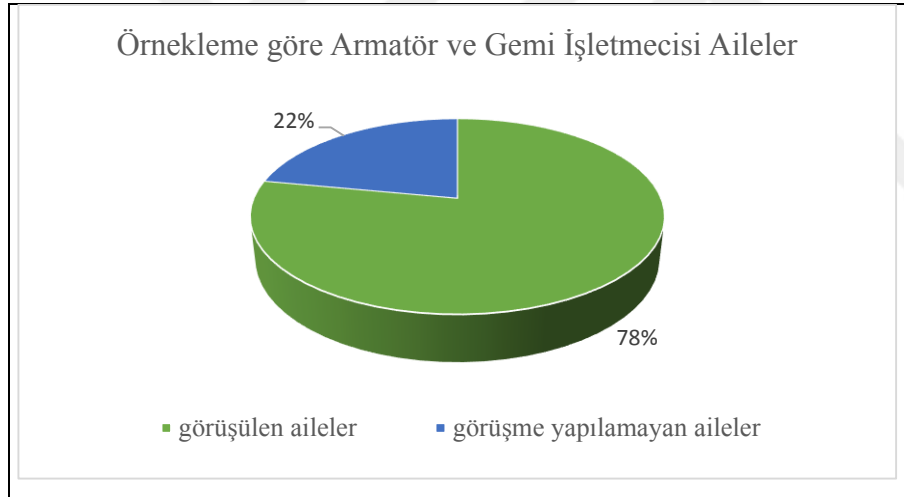
Kaynak: Yazar.

4.2. BULGULARIN ANALİZİ

Gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin sahip oldukları hemen her gemiyi ayrı bir işletme üzerinden kayıt ettirmiş olmalarından dolayı görüşme yapılan işletme sayısı evrak üzerinden daha fazladır. Görüşme yapılan 20 işletme örneklemdaki 50 işletmeyi temsil etmektedir. Şekil 13’de gösterildiği gibi örnekleme oluşturan gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin %78’i ile görüşülmüştür

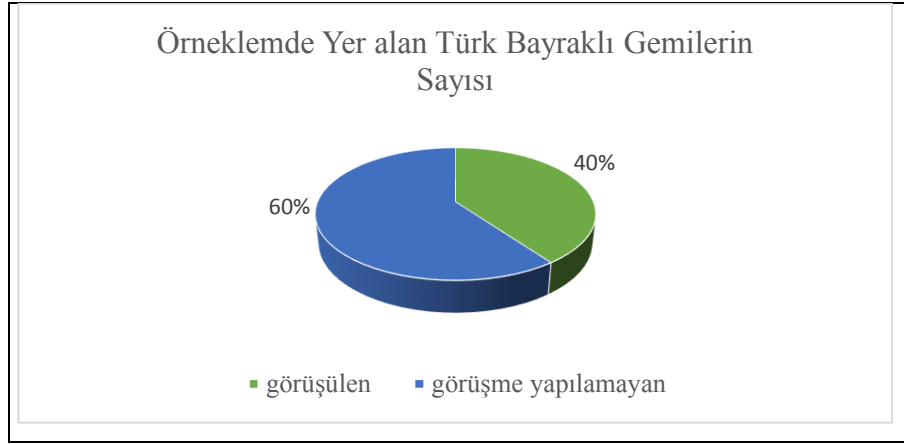
Her bir gemi sahibi işletmenin ve gemi işletmecisinin sahip olduğu toplam gemi tonajı dwt üzerinden veriler ağırlıklandırılmış ve gerçekleşen tüm görüşmelerin temsil ettiği toplam gemi dwt ile orantılanarak alınan cevapların grafikleri oluşturulmuştur.

Şekil 13: Örneklemeye Göre Görüşme Yapılan İşletme Oranı



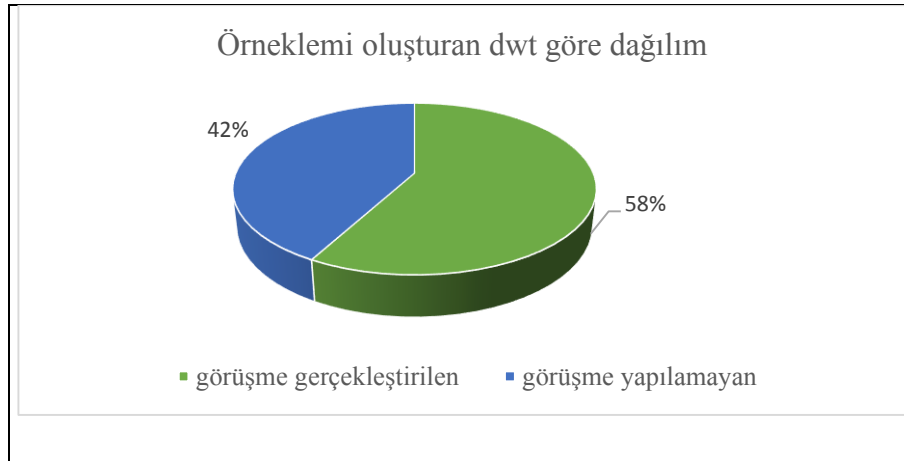
Örnekleme oluşturan gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin Türk bayraklı 324 gemisi olduğu tespit edilmiştir. Görüşme yapılan işletmelerin toplam gemi sayısı 177’dir. Ancak Türk Bayraklı gemilerin sayısı 131’dir. Şekil 14’de gösterildiği gibi görüşmelerde örnekleme oluşturan gemilerin %40’nın sahipleri ile görüşülmüştür

Şekil 14: Örnekleme Göre Görüşülen İşletmelerin Yönettiği Gemi Oranı



Dwt dikkate alındığında örnekleme oluşturan toplam tonaj olan 6.307.995,6 m.tons'dan 3.831.031,26 m.tons'luk kısmı temsil eden gemi sahibi işletmelerle ve gemi işletmecileriyle görüşme yapılmıştır. Şekil 15'de gösterildiği üzere örnekleme oluşturan işletmelerin yönettiği dwt bazındaki toplam tonajın %58'i ile görüşme yapılmış ve veri toplanmıştır.

Şekil 15: Örnekleme Oluşturan Toplam Dwt Tonaja Göre

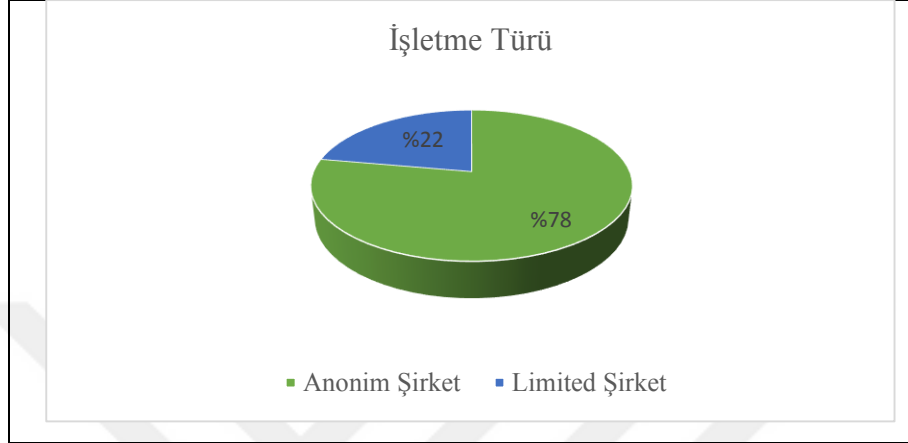


4.2.1. Genel Bilgiler

Bu aşamada işletmelerin genel profili üzerinde veriler sunulmuştur. Gerçekleştirilen görüşmelere göre Şekil 16'da gösterildiği gibi gemi sahibi

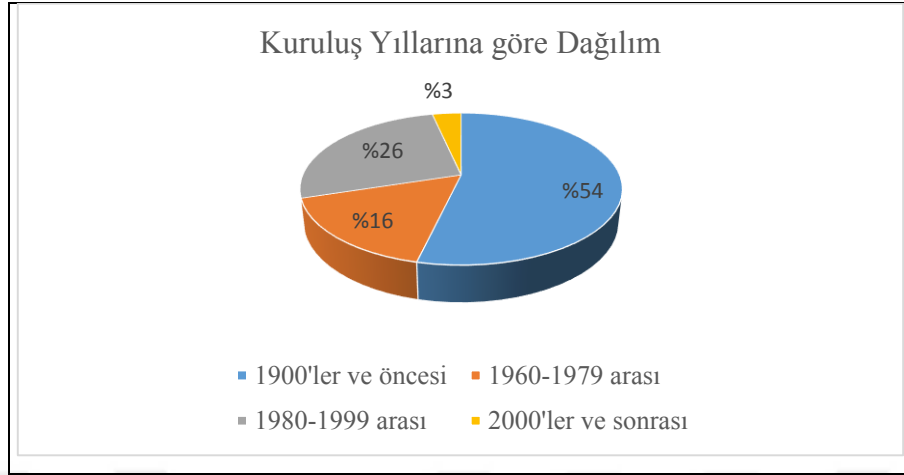
işletmelerin ve gemi işletmecinin %78'si anonim şirket, %22'si limited şirket statüsünde faaliyetlerini sürdüşdüğü tespit edilmiştir.

şekil 16: Örneklemin İşletme Türüne Göre Dağılım



İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı incelenmiştir. şekil 17'de gösterildiğı gibi görüşme yapılan işletmelerin %54'ünün kuruluşu ve aile büyüklerinin denizyolu taşımacılığı ve armatörlük ve gemi işletmeciliğı faaliyetlerine başlangıcı 1900'lü yılların öncesine rastlamaktadır. Görüşme yapılan işletmelerin %16'sı 1960-1979 yılları arasında, %26'sı 1980-1999 yılları arasında, %3'ü 2000 yılları ve sonrasında kurulmuş ve armatörlük ve gemi işletmeciliğı faaliyetlerine başlamıştır.

Şekil 17: Örneklemdaki İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı



Politik ve ekonomik olarak Osmanlı İmparatorluğu'ndan Türkiye Cumhuriyetine geçiş dönemi olarak 1800'lü yılların sonları, 1960'lar ve 1980'ler geçiş tarihleridir. Stinchcombe'a göre aynı alanda bulunan örgütlerinin biçimleri kuruldukları zamandaki kaynaklar bilgiler ve destekleyici yapılarla sınırlandırıldığından örgütler o dönemin koşullarını yansıtacak biçimde birbirlerine benzemektedir.

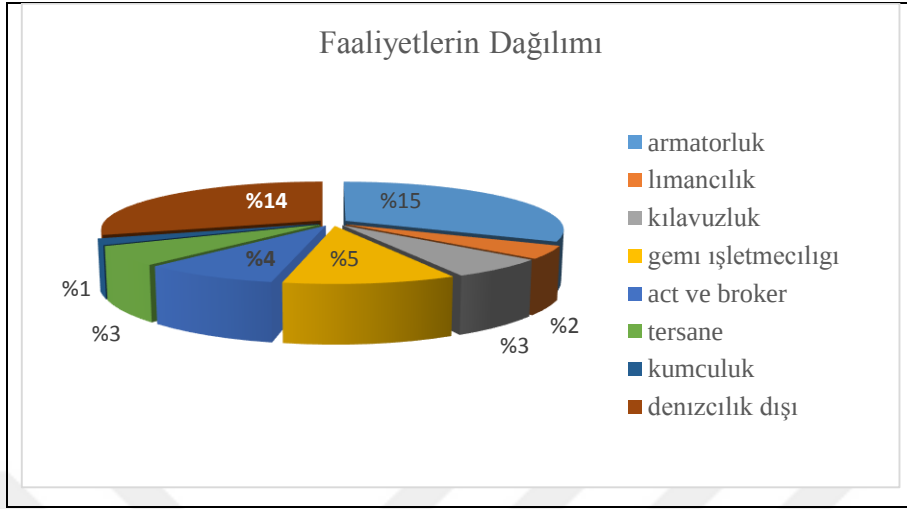
İşletmelerin ana faaliyet konusu olan armatörlüğün ve gemi işletmeciliğinin yanı sıra denizcilikle ilgili faaliyetler yürüttükleri belirtilmiştir. Buna göre sadece %29'u armatörlük ve gemi işletmeciliği ile ilgili faaliyette bulunmaktadır.

İşletmelerin %31'i denizcilik dışındaki petrol istasyonu işletmeciliği, hazır beton üretimi ve satışı, maden işletmeciliği ve kimyevi madde ticareti gibi yan faaliyetlerde aktiftir.

Görüşme yapılan %11'i kendi gemileri dışında farklı gemilere gemi işletmeciliği hizmet vermektedir.

Şekil 18'de gösterildiği gibi denizcilikle bağlantılı yan faaliyetler %4'ü limancılık, %7'si kılavuzluk, %7'si brokerlik, %7'si tersanecilik, %2'si kumculuk gibi konulardan oluşmaktadır.

Şekil 18: Örneklemdaki İşletmelerin Faaliyetlerinin Dağılımı

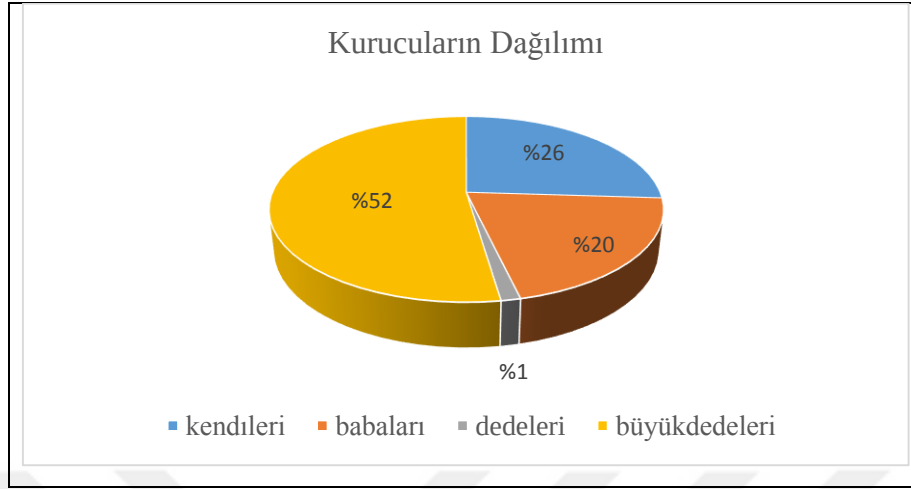


DiMaggio ve Powell'ın çalışmasında örgütsel alan kavramı ana tedarikçiler, kaynaklar müşteriler aracılar ve benzer hizmet veya ürün üretenler olarak ifade edilmiştir.

Denizcilik işleriyle faaliyet gösteren işletmelerin aile işletmesi olarak faaliyete başladıkları, birçoğunun Karadeniz kökenli dedelerden başlayarak günümüze geldiği ifade edilmiştir. Şekil 19'da gösterildiği gibi görüşme yapılan işletmelerin %29'nun kurucusu, kendisidir. İşletmelerin %26'sında kuruluş, babaları tarafından yapılmıştır. Benzer şekilde işletmelerin %1'inde kurucusu dedeleri ve %52'sinde kurucusu büyükdedeleridir ve 1800'lerin sonundan günümüze kadar faaliyette bulunmaktadır.

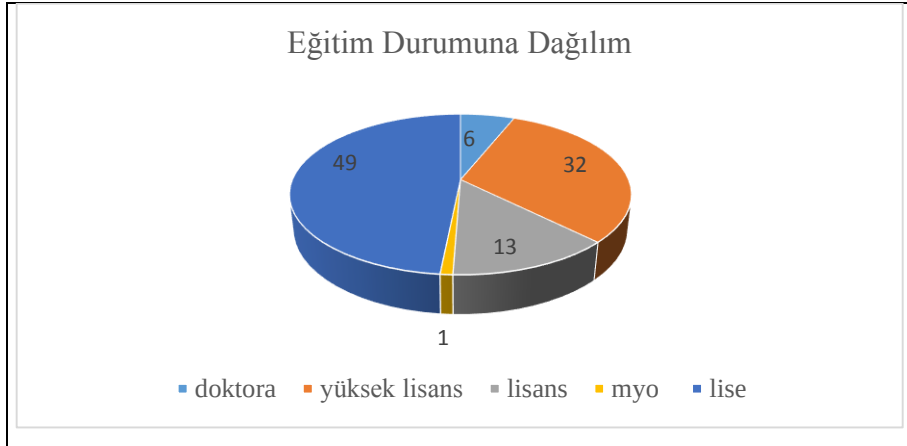
Gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmecileriyle yüz yüze görüşmede işletmelerinin tarihçelerinden bahsetmişlerdir. Selznick'e göre bir işletmenin kurumsal olarak incelenecek olması işletmenin tarihçesinin ve sosyal çevreden etkilenişinin hikayesinin araştırılması anlamına gelmektedir.

Şekil 19: Örneklemdeki İşletmelerin Kurucularına Göre Dağılımı



Gerçekleştirilen görüşmelerde aile işletmesinin reisinin eğitim durumu Şekil 20’de gösterildiği gibi %49’u lise veya teknik lise veya yurtdışı teknik lise mezunu, %1’i yüksekokul mezunu, %13’ü lisans mezunu olup %32’si yüksek lisans ve %6’sı doktora yapmıştır.

Şekil 20: Aile reisinin Eğitim Durumuna Göre Dağılım



Görüşme yapılan işletmeler ve sahipleri ile ilgili genel bilgilerin yanı sıra araştırma soruları ile ilgili bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.2.2. Gemi sahibi işletmeler ve Gemi İşletmecileri ve Kurumsallaşma

Görüşme yapılan gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin kurumsallaşma konusu üzerindeki görüşleri ve kurumsallaşma düzeyinin saptanmasına yönelik araştırma sorularına verdikleri soruların yanıtları kelime sıklığı her bir katılımcı üzerinden hesaplanmıştır. Verilerin içerik analizlerinin yüzdelik oranları sunumunda ise görüşmecilerin sahip oldukları toplam gemilerin dwt göre orantılanmıştır.

İşletmelere görüşmede *kurumsallaşma hakkında* ne düşündükleri sorulmuştur. Gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin bu konudaki görüşleri not edilmiştir.

Kurumsallaşma tanımını yaparken ortalama 105 kelimeyle görüşlerini paylaşmışlardır.

Kurumsallaşmayı tanımlarken kullandıkları cümlelerde yer alan kavramlar not edilmiştir. İşletmelerde kurumsallaşmayı tanımlarken kullandıkları ifadelerde ortak kavramlar gözlenmemiştir.

Gemi sahibi işletmelere ve gemi işletmecilerine kurumsallaşmış *olduğunu ifade eden bir işletmede hangi özelliklerin var olmasını bekledikleri* sorulmuştur.

İşletmelerin verdikleri cevaplar ortalama 32 kelimeyle ifade edilmiştir.

Kurumsallaşmış işletmelerde var olması beklenen özellikler hakkındaki cevaplarda bulunan kavramlar listelenmiş ve birbirine yakın temalı kavramlar eşleştirilmiştir.

Tablo 53’de belirtildiği gibi tekrar sayısı ve tüm cevaplar içerisinde gözlemlenme oranı sunulmuştur. İşletmelerin büyük bir bölümü işletmelerde profesyonellerin işleri devraldığı, yedeklemelerinin yapıldığını, yetki ve sorumlulukların tanımlarının yapıldığı, tutarlı ve uzun vadeli işlerin yapıldığı, vizyon ve misyonu olan, hedefleri olan, çalışanlara sadakatle bağlandıkları, işlerinden memnuniyet duyduğu ve kariyer planlamasına fırsat veren ortamı gözlemeyi beklediklerini ifade etmişlerdir. Ortak kavramlar aşağıda sunulmuştur:

Tablo 53: Görüşmelere Göre Kurumsallaşmış İşletmelerde Beklenen Özellikler

<u>Frekans</u>	<u>Yüzdelik</u>	<u>İfadeler</u>
17	21,25%	Profesyonellerin çalıştığı ve yetki devri yapılmış
9	11,25%	Çalışan memnuniyeti ve sadakatine önem veren
8	10,00%	Öğrenen organizasyon gözlenmelerdir.
6	7,50%	Şeffaf ve hesap verebilen
6	7,50%	İş tanımları ve organizasyon şeması uygulanan
5	6,25%	Büyüyen, sonuca odaklı, rekabetçi, iletişim etkinliği, ideale yakın,
4	5,00%	Kariyer planlaması
4	5,00%	Patronsuz kriz yönetilmez
3	3,75%	Kriz yönetebilmeli
3	3,75%	Tutarlılık ve uzun vadeli işler yapıldığı
3	3,75%	Yetki ve sorumluluk tanımları
2	2,50%	Hedefler
2	2,50%	Yedekleme
2	2,50%	Yönetim kurulu ve raporlamalar
2	2,50%	Bölmeler arası koordinasyon ve süreç takibi olan
2	2,50%	Etik ve adil
2	2,50%	Vizyon ve misyonu olan

Gemi sahibi işletmelere ve gemi işletmecilerine, işletmelerinin kurumsallaşma özdeğerlendirmeleri sorulmuştur. Şekil 21’de işletmelerin kendilerini kurumsallaşmanın hangi aşamasında olduklarına dair özdeğerlendirmeleri sorulduğunda görüşme yapılan işletmelerin %39’u kendisini tam kurumsallaşmış olarak değerlendirirken %47’si kısmen kurumsallaşmış oldukları ve %15’i işletmesini kurumsallaşmamış olarak kabul ettiklerini ifade etmiştir.

Şekil 21: Örneklemdeki İşletmelerin Kurumsallaşmışlık Özdeğerlendirmeleri



Gemi sahibi işletmelere ve gemi işletmecilerine *kurumsallaşmışlıkları üzerine özdeğerlendirmelerinin nedenleri* sorulmuştur.

Görüşmeciler işletmelerinin kurumsallaşmışlık değerlendirmelerini ortalama 34 kelimeyle aktarmışlardır. Yorumları aşağıda sunulmuştur:

İşletmesini kurumsallaşmamış bulan işletmeler düşüncelerini

- “Denizcilikte kurumsallaşma olmaması gerektiği” ve
- “Patron olmadan işlerin yürümeyeceği”ni

ifade etmişlerdir.

İşletmesini kısmen kurumsallaşmış olarak kabul eden işletmelerin düşüncelerini

- “Denizcilikte kurumsallaşma olmaz”.
- “İşletmenin “patronu” olmadan işler yürümez”,,
- “Yaptığı işi bilen profesyonelin, olmaz”.
- “Profesyonellere güvenip işi ellerine teslim edilmez”,
- “İşini bilen bir profesyonelin mevcut olması halinde ise bu profesyonelin kendi işini kurmayı tercih edecektir”

şeklinde ifade edilmiştir.

İşletmelerinin kurumsallaşmış olduğunu kabul eden işletmelerin düşünceleri

- “İş tanımlarının ve yetkilerin belirlendiği”,
- “İşlerin delege edildiği”,

- “Profesyonellerin yetkileri dahilinde karar verme özgürlüğünde oldukları”

olarak belirtmişlerdir.

4.2.3. Alışkanlık Aşaması-

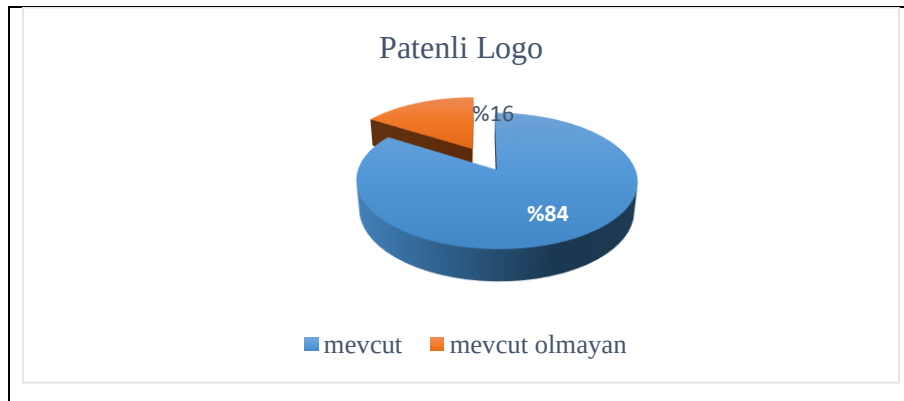
Alışkanlık aşaması ön kurumsallaşma düzeyi olarak değerlendirilmesi yönünde yarı yapılandırılmış görüş için hazırlanan sorular kurumsallaşmanın biçimselleşme, formalleşme, personele adillik ve saydamlık konularını içermektedir.

Görüşmeler neticesinde elde edilen verilere göre durum sayısal içerik analizine tabi tutulmuştur.

4.2.3.1. Logo ve Slogan

İşletmelerin tümünde logo kullanılmaktadır. Şekil 22’de gösterildiği üzere işletmelerin %84’ünde logonun patenti alınmıştır.

Şekil 22: Örneklemdaki İşletmelerde Mevcut Patentli Logo Dağılımı



Gemi sahibi işletmelerin forsları gemi bacalarında bulunmaktadır. Araştırmada logonun biçimselleşmeyi oluşturduğu kabul edilmiştir.

Her bir gemi sahibi işletmenin gemisinde bacada yer alan forsu kurumsal kimliğinin bir parçası olarak kabul edilmiştir. Meyer ve Rowan’a göre (1977) kurumsal çevreye uyumdur.

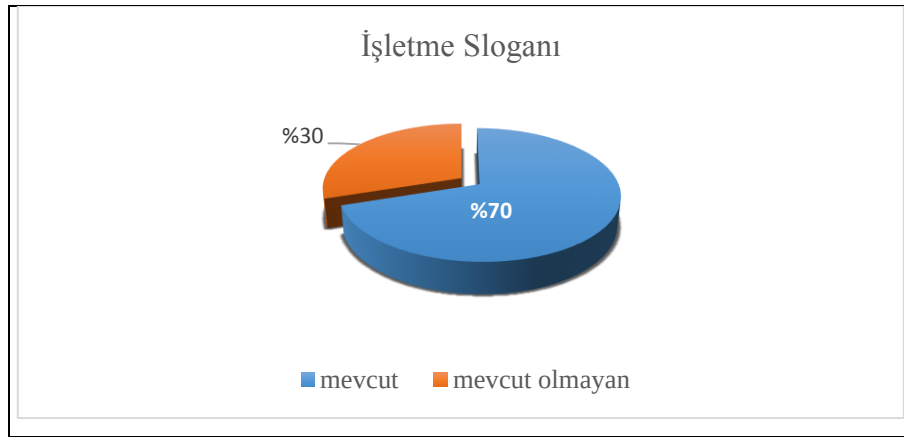
Huntington’a (1991) göre kurumsal kimlik bir kurumun hizmetine verilen isimde, logo, antetli kâğıt, taşıt araçlarının dizaynı, binanın genel görünümü, iç dekorasyon, satış elemanlarının davranış biçimleri, yönetici profili gibi unsurlarda gözlemlenen bir kavramdır.

Şekil 23’de gösterildiği gibi görüşme yapılan işletmelerin %70’inde slogan mevcuttur. İşletmelerin kullandıkları sloganların bazıları:

- “Yıllardır dünyanın bir ucundan diğerine güvenle taşıyoruz”;
- "Denizlerdeki emniyetiniz";
- “Disiplin, Dürüstlük ve Duygusallık” ;
- “Geçmişten geleceğe, güvenle” ;
- “Globally yours, truly yours”;
- “Dünya demir taşımacılığı bizim işimizdir”;
- “A new generation approach to shipping”;
- “Denizciliğin yeni merkezi” ;
- "Integrity"

şeklinde olduğu not edilmiştir.

Şekil 23: Örneklemdaki İşletme Slogan Mevcudiyeti Dağılımı



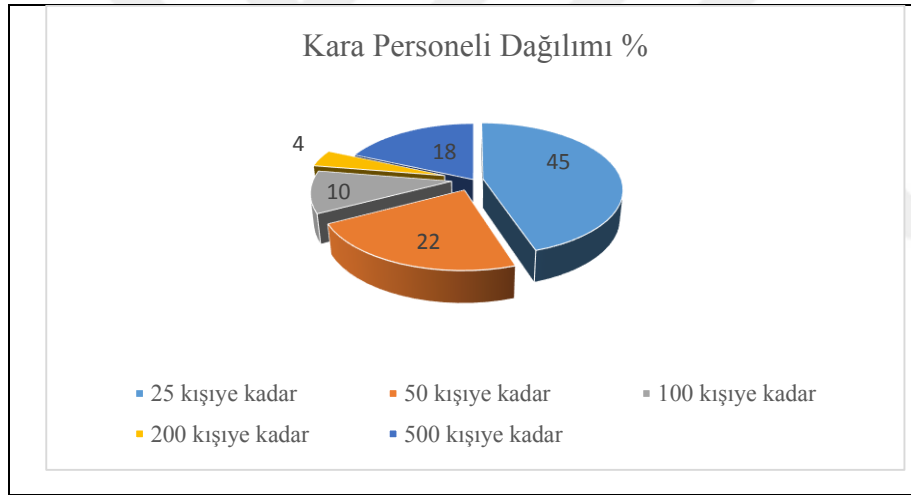
Selznick’e (1996) göre kurumsallaşma bir kimlik kazanılması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesidir. Görüşme yapılan işletmelerde var olan sloganlarda kurumsal kimlik ve kurumsal imajın farklı bir ifade şekli olduğu kabul edilmiştir.

4.2.3.2. Personel

İşletmelerin armatörlük ve gemi işletmeciliği faaliyetlerinin yanı sıra denizcilikle bağlantılı olan ve olmayan diğer işkollarındaki faaliyetleri mevcuttur. Armatörlük ve gemi işletmeciliği ile bağlantılı işlerin yürütülmesinden sorumlu personel kara personeli olarak ifade edilmektedir.

Şekil 24’de gösterildiği gibi görüşme yapılan işletmelerin %4’ünde 200 kişiye kadar, %10’unda 100 kişiye kadar, %18’inde 500 kişiye kadar, %22’sinde 50 kişiye kadar, %45’inde 25 kişiye kadar personel “kara personeli” olarak gemi işletmeciliği veya armatörlük faaliyetlerini yürütmektedir.

Şekil 24: Örneklemdaki İşletmelerin Kara Personeli Sayısına Göre Dağılımı



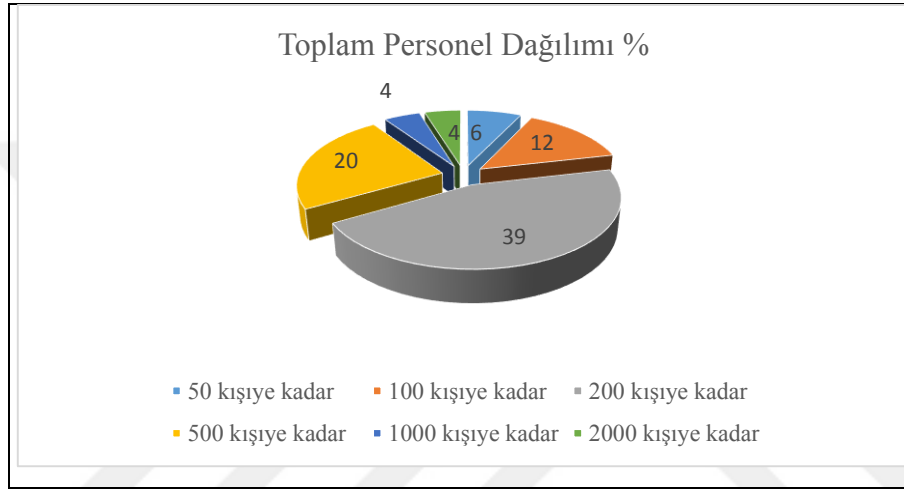
Gemi mürettebatı olan ve işletmenin diğer faaliyet alanlarında görev yapan personeliyle birlikte toplam çalışan sayısı dikkate alınmıştır.

Şekil 25’de gösterildiği gibi aynı işletmelerin toplam personel sayısına göre dağılımı %4’ünde 2000 kişiye kadar, yine %4’ünde 1000 kişiye kadar, %6’sında 50 kişiye kadar, %12’sinde 100 kişiye kadar, %20’sinde 500 kişiye kadar ve %39’unda 200 kişiye kadar personel ile ailenin tüm faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Formal yapıda görev alan personel sayısı kurumsallaşma unsurlarından birisidir. Daha az personel daha yüksek düzeyde kurumsallaşmışlık derecesini ifade etmektedir.

Huntington'a (1963) göre değişime karşı alışkanlıklarda yenilik yapma kolaylığı organizasyonun küçük olması ile daha kolay olacaktır. Armatörlük ve gemi işletmeciliği ile bağlantılı işlerin yürütülmesinden sorumlu personel, kara personeli olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin %45'inde 25 kişiye kadar olan personel ve %22'sinde 50 kişiye kadar olan personel ile faaliyetlerini yürütmektedir.

Şekil 25: Örneklemdeki İşletmelerin Toplam Personel Sayısına Göre Dağılımı



Meyer ve Rowan'a (1977) göre kurumsallaşma sosyal süreçlerdeki yükümlülüklerin toplumsal düşünce ve davranışların kural benzeri statü kazanması süreci olarak açıklanmıştır. Gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi aile işletmelerinin bulunduğu toplumun değerleri hitap şekillerinde alışkanlık ve devamında gelenek yarattığı kabul edilebilir.

4.2.3.3. Organizasyon Yapısı

Görüşme yapılan işletmelerde organizasyon şeması, iş tanımları, süreçler ve faaliyetler insan kaynakları politikaları sorulmuştur.

Şekil 26'da gösterildiği gibi görüşme yapılan işletmelerin %2'sinde organizasyon şeması bulunmaktadır. %3'ünde mevcut değildir. İşletmelerin %95'inde organizasyon şeması kısmen mevcuttur. Huntington'a (1963) göre organizasyonel fonksiyonların sayısı ve hiyerarşik düzenin kademeleri ne kadar fazla ise kurumsallaşma düzeyi o derece yüksek olmaktadır.

Şekil 26: Organizasyon Şemasının Mevcudiyetine Göre Dağılım



Formal yapı bir organizasyonda kimin hangi işi nasıl ve ne biçimde yapacağını önceden belirlenerek bir sistem dahilinde yazılı bulundurulmasıdır.

Selznick (1996), örgütlerin amaçlarına ulaşmak üzere rasyonel olarak düzenlediği biçimsel yapılarla kurumsallaşacağını ifade etmiştir. Organizasyonlar sosyal beklentiler, devletin beklenti ve yönlendirmeleri ve o endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri ile kurumsal baskılara maruz kalmakta ve yapılarını oluşturmaktadır.

4.2.3.4. İş Süreçleri

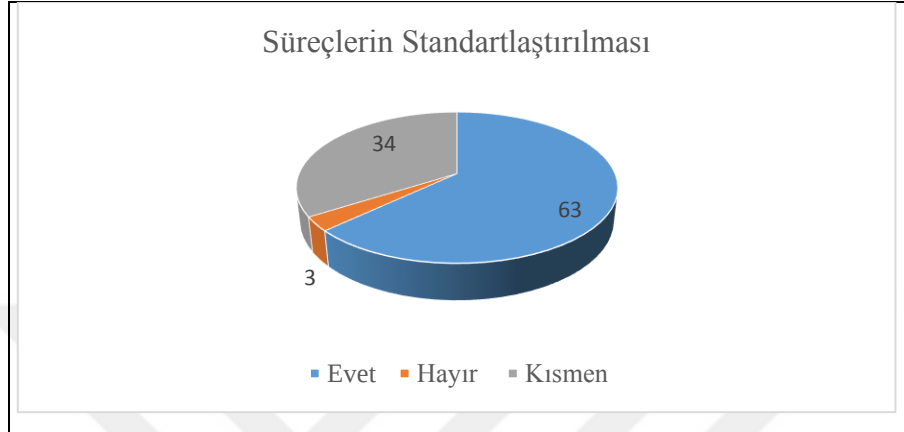
Şekil 27’de gösterildiği gibi örnekleme yer alan işletmelerin faaliyetlerindeki süreçleri sorulduğunda %63’ünün kısmen, %34’ü tamamen tanımlandığını ve %3’ünde ise süreçlerin tanımlanmamış olduğu ifade edilmiştir.

Meyer ve Rowan’a (1977) göre organizasyonlar iş bölümlenmesi yapmaları rasyonel aktiviteye ulaşmaları halinde kurumsallaşırlar. Kurumsallaşmış aktiviteler formal yapıyı oluşturur.

Jepperson’a (1999) göre formal yapı bir organizasyonun kurum olarak görülmesini sağlamaktadır Sosyal baskı olmadan organizasyonlar kuruma dönüşmemektedir. Bu görüşe paralel olarak denizyolu taşımacılığında yer alan işletmeler, iş tanımları ve organizasyonda görev alan personelin iş tanımlarına uygun olarak iş yaparken dış çevreyi oluşturan acenteler, yük sahipleri, taşıma sözleşmesinin

tarafları, forvarderlar gibi diğer organizasyonların sosyal baskısına, ulusal ve uluslararası denizcilik kuruluşlarının sosyal ve yasal baskısına tabi tutulmaktadır.

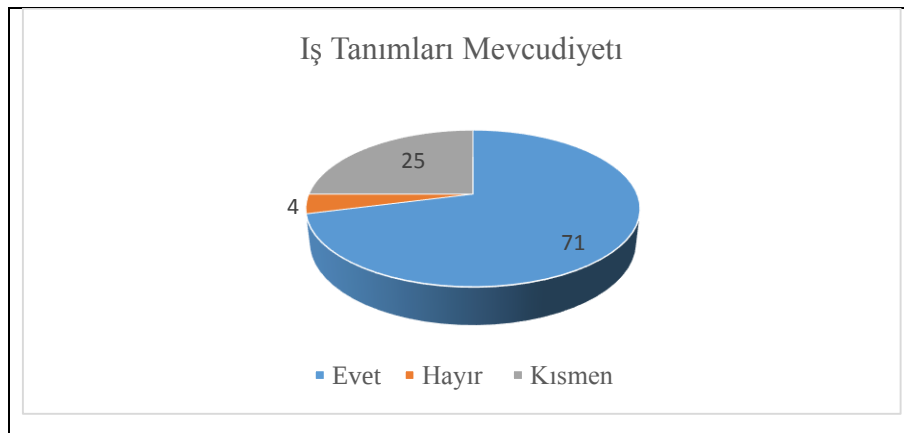
Şekil 27: Süreçlerin Tanımlanmış Olmasına Göre Dağılım



4.2.3.5. İş Tanımları ve Prosedürler

İşletmelerde gemi sahibi işletmelerle ve gemi işletmecileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde *iş tanımlarının* mevcut olup olmadığı sorulmuştur. Şekil 28’de gösterildiği gibi işletmelerin %71’inde iş tanımlarının yapıldığı, %25’inde iş tanımlarının kısmen yapıldığı belirtilmiştir.

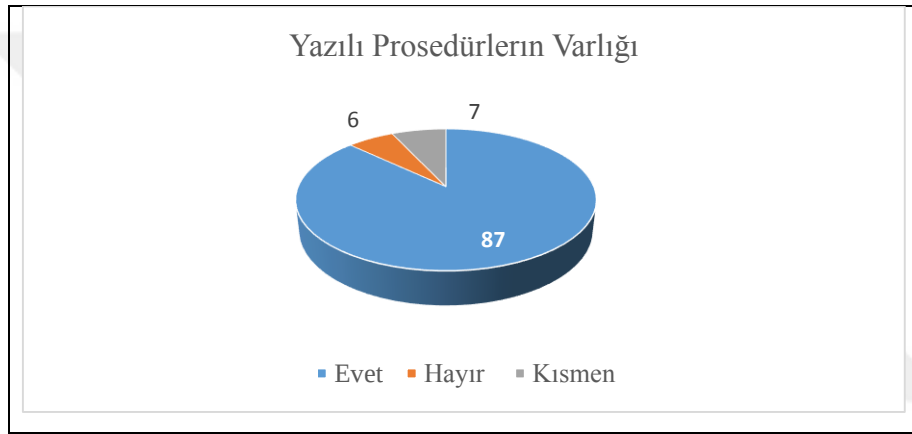
Şekil 28: İş tanımlarına Göre Örneklemede Yer Alan İşletmelerin Dağılımı



Koçel'e göre organik organizasyonlarda örgütün bütününe uygun hedeflere yönelik çalışarak iş genişletmesi yapılabilmektedir. Selznick'in ifade ettiği gibi çalışanlar iş tanımlarında yer alan ancak hoşlanmadıkları görevlerin bir bölümünü bırakmak, ve beğendikleri görevleri iş tanımlarında bulunmadığı halde üstlenmek gibi eğilim içinde olurlar.

Şekil 29'da gösterildiği üzere *yazılı prosedürler* işletmelerin %87'sinde yazılı olarak mevcut bulunduğu %7'sinde kısmen mevcut bulunduğu ifade edilmiştir.

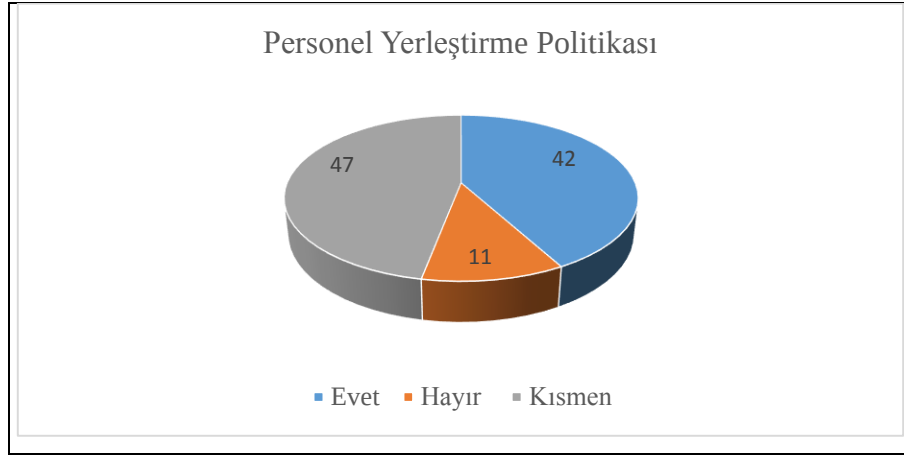
Şekil 29: Yazılı Prosedürlerin Varlığına Göre İşletmelerin Dağılımı



4.2.3.6. İnsan Kaynakları Politikaları

İnsan kaynakları politikaları Şekil 30'da gösterildiği gibi işletmelerin %42'sinde mevcut, %47'sinde kısmen mevcut bulunmaktadır.

Şekil 30: Personel Yerleştirme Politikasına Göre İşletmelerin Dağılımı



Görüşme yapılan işletmelerden alınan bilgilere göre organizasyon şeması işletmelerin %2'sinde mevcut, %95'inde kısmen mevcuttur. İş süreçleri %34'ünde belirlenmiş, %63'ünde kısmen belirlenmiştir. İnsan kaynakları politikaları %42'sinde mevcut ve %47'sinde kısmen mevcuttur.

İnsan kaynakları politikalarının mevcudiyeti hem yasal formalleşmenin simgesidir. Hem de sigortasız personel çalıştırılmaması, gemi personelinin yeterli sayıda olması, gemi personelinin gerekli belgelere sahip olması gibi standartlaşma ve biçimselleşme örneği olabilir.

4.2.4. Nesnelleşme Aşaması

Scott ve Meyer (1983) çalışmasına göre kurumsallaşma teorisindeki çevre kavramı tanımlanmıştır. Teknik çevre ve kurumsal çevre olarak ikiye ayrılan çevre kavramında kurumlar hangi örgütsel formların meşru olduğunu tayin eder. Kaynak ve meşruiyete ulaşmak için kurumlar birbirine benzer. Çevre kavramı, yatay ve dikey ilişkileri, yerel ve yerel olmayan ilişkileri, birbirine benzeyen ve benzemeyen örgütler arası ilişkileri ve kurumsal ilişkileri dikkate almaktadır.

İç ve dış çevre ile bağlantılı olarak işletmelerde, yarı kurumsallaşma aşaması olarak nesnelleştirme soruları profesyonelleşme, bireysel ve örgütsel amaçların uyumu, adillik, saydamlık, profesyonellere özerklik, işletmenin sosyal uyumu ve sosyal sorumluluk projelerinde yer alması, rekabetçi üstünlük arama amacıyla kalite

emberleri, yöneticiler için eēitim ve kendini gerçekleştirme firsatlarının verilmesi, kültürel güç olma, kurumsal kimlik ve kurumsal imajın yaratılması ve tutarlılık, standartlaşma, otonomi ve yetki delegasyonu, deēiřim, esneklik, gelişim, konularında veri toplamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Toplanan veriler ařaēıda sunulmuştur.

4.2.4.1. Çalışanların Profili

Görüşme yapılan işletmelerde gemi personeli ve kara personeli olarak ayrılan iki farklı kategoride personel mevcuttur.

Kara personeli arasında işletmelerin oēunda çok uzun yıllardır görev yapmakta olan en az bir personeli olduēu anlaşılmıştır. Aile yesi olmamasına raēmen bu çalışan aileden sayılacak kadar güvenilir bulunmaktadır.

DiMaggio ve Powell'a (1991) göre normatif eşbiçimlilik kişisel davranış şekilleri giyim tarzı ve kullandıkları kelimeler konuşma ve saka yapma ve diēerleri konuşma tarzlarındaki seçimlerin eřbiimliliēine işaret etmektedir. Yine hitap şekillerinin kurumsal alandaki yayılımı yüksek oranda olduēu not edilmiş ve kurumsallaşma unsurları ile uyumlu bulunmuştur.

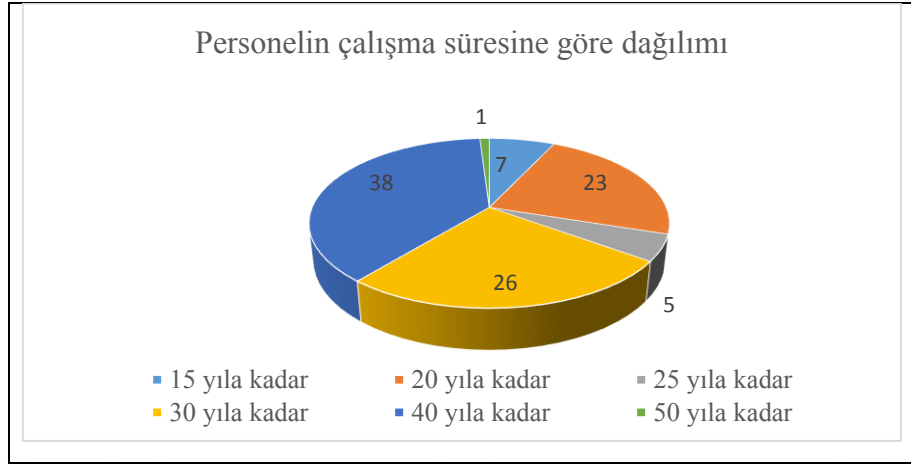
Personelin kendi arasında hitap şekli resmi ve gayri resmi olarak ayrıldıēı belirtilmiştir.

- Bey, hanım veya kaptanım takıları ile resmi olarak yrtldēu işletmelerin sektörde oranı %44,
- Abi-abla takıları ve isimle birbirine gayri resmi hitap eden işletmelerin sektörde oranı %56

olduēu anlaşılmıştır.

şekil 31'de gsterildiēi gibi mevcut personel çalışma sürelerine göre ayrıldıēı zaman işletmelerin %7'sinde 15 yıldan uzun süredir işletmede çalışanlar, %23'nde 20 yıldan uzun süredir çalışanlar, %5'inde 25 yıla kadar çalışanlar, %26'sında 30 yıla kadar çalışanlar, %38'inde 40 yıla kadar çalışanlar ve %1'inde 40 yıldan fazla süredir çalışanlar mevcut olduēu belirtilmiştir.

Şekil 31: Personelin Çalışma Süresine Göre İşletmelerin Dağılımı

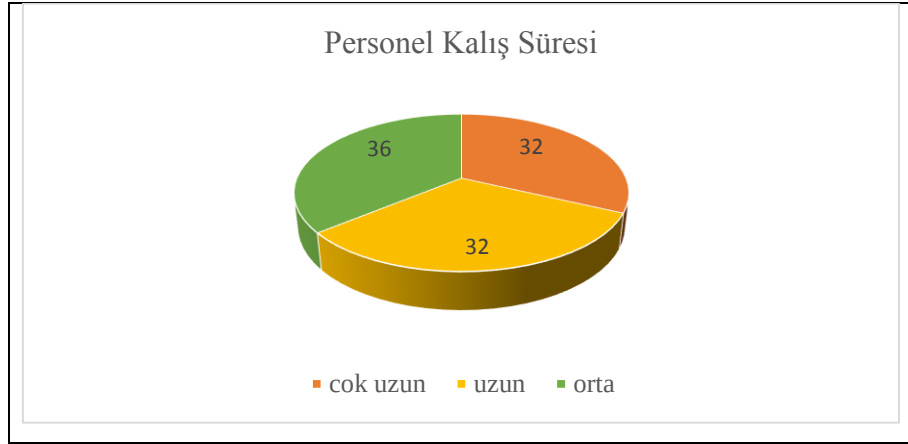


Görüşme yapılan işletmelerde, personelin işletmede kalış sürelerini ortalama 8-9 yıl civarında olması halinde orta süre, personelin işletmede kalış süresi 15-20 yıl civarında olması halinde uzun süre ve 20 yıldan fazla olması halinde çok uzun vade olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir.

Şekil 32’de gösterildiği gibi işletmede orta süreli olarak görev yapan personel oranı %32 ve çok uzun ve uzun süreli olarak işletme görev yapmaya devam eden personel sayısı %68 olarak tespit edilmiştir.

Uzun ve çok uzun vade olarak ifade edilen süre işletmede çalışan personel sayısının %68 gibi yüksek oranda çıkması Berger ve Luckmann’ın kurumsallaşma basamaklarına uygun bir durum olduğu tespit edilmiştir. Berger ve Luckmann’a göre iki kişi arasında oluşturulmuş kurallar üçüncü kişiye kutsal emir olarak aktarılırken, kuralların oluşumuna katkıda bulunanlar onu uygulamaya daha yatkın olur. Görüşme yapılan işletmelerde personelin uzun yıllardır aynı işletmede görev yapıyor olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasına zemin hazırlanmıştır.

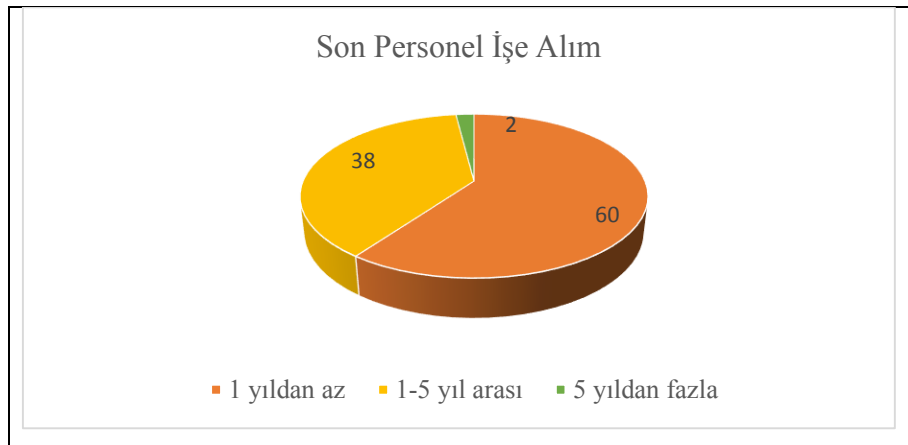
Şekil 32: Personelin İşte Kalış Sürelerine Göre İşletmelerin Dağılımı



Huntingon'un (1991) birey/örgüt amaç uyumluluğunun kurumsallaşmanın gerekli unsurlarından birisi olarak var olduğu vurgulayacak şekilde, çalışanların bireysel beklentilerinin işletmenin amaçlarıyla uyumlu olarak yürütülmesi için gerekli fırsatlar verilmekte olduğu, basit işleri üstlenen çalışanların yıllar içerisinde birim yöneticiliğine kadar yükselebildiği ifade edilmiştir.

Görüşme yapılan işletmelerin %60'ı son bir yıl içinde, %32'si son 5 yıl içinde yeni personel almıştır. İşletmelerin %2'si 5 yıldan daha uzun süredir yeni personel almamıştır. Söz konusu dağılım Şekil 33'de gösterilmiştir.

Şekil 33: Son personel İşe Alım Süresine Göre İşletmelerin Dağılımı



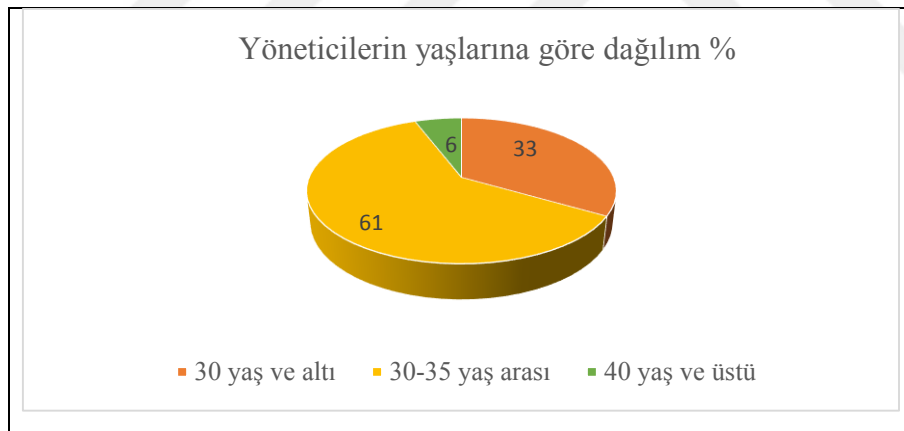
Yeni personelin işe alımlarında İnsan Kaynakları Departmanı aracılığı ile işe alımları %47'sinde uygulanmaktadır. İşletmenin kendi personelinin tavsiyesiyle işe alımlar %46'sında değerlendirilmektedir. Bir grup işletme ise kendi personelinin tavsiyesi ile yeni personelin işe alımlarına kesinlikle karşıdır.

İşletmeye gelen personel en alt düzeyden en üst düzeye gelinceye kadar kendisini geliştirme ve terfi etme fırsatı bulduğu ifade edilmiştir. İşletmelerde alt kadrodan yöneticilik koltuğuna zaman içerisinde geçiş yapanlar mevcuttur ve oranı %98' dir.

Şekil 34'de gösterildiği gibi işletmelerde orta kademe yönetim kadrosunda görev yapan yöneticilerin yaşa göre dağılımı

- 30 yaş ve altında yöneticiler işletmelerin %33'ünde,
- 30 yaş üstü ve 35 yaş dahil yöneticiler işletmelerin %61'inde,
- 40 yaş ve üzeri yöneticiler işletmelerin %6'sında gözlenmiştir.

Şekil 34: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Dağılımı



Selznick'in (1996) ifade ettiği şekilde aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece kurumsal eşyapılılık ortaya çıkacaktır.

DiMaggio ve Powell'a (1991) göre eşbiçimliliğin ortaya çıkış nedenlerinden birisi profesyonellerin üye oldukları mesleki kuruluşlar ve bu kuruluşlarda gerçekleştirilen paylaşımlar ile benzer örgütsel alanda faaliyet gösteren işletmelerin

birbirine benzemeleridir. Bu eşbiçimlilik türü normatif izomorfizm olarak anılmaktadır.

4.2.4.2. Personel Arası Uyum

Personel arasında meydana gelebilecek fikir ayrılıklarının çatışmaya gitmesi halinde çözülmesi için neler yapıldığı hakkında soru yöneltilmiştir. Çatışmaların:

- İşletmelerin %21’inde değişim yönetimi metodu ile durumun ele alındığı,
- İşletmelerin %23’ü personel arası birbirini ikna yoluyla sulhen çözüme ulaşmasının tercih edildiği,
- İşletmelerin %55’inde ise konunun departman sorumlusu veya müdüre ulaştırıldığı ve “patronun dediği olur” düsturu ile haklı haksızın ayırt edildiği ifade edilmiştir.

Kurumsallaşmanın çözülmesi (deinstitutionalisation) konusunu ele alan Oliver’in(1991) görüşlerine göre tartışmaların çözümünde patronların dediğinin olması tepkiyi çağırır. Tüm kurumsallaşma çabalarına rağmen geleneksel ataerkil aile yapısının kurumsallaşma unsurlarının önüne geçtiği anlaşılmaktadır.

4.2.4.3. Çalışanlarla İşletmenin Birliği

Görüşme yapılan aile işletmelerinin çalışanları hakkındaki görüşleri alınmıştır. Buna göre:

- İşletmelerin %99,2’si personelini işine sadık olarak belirtmiştir.
- İşletmelerin %57’si çalışanları “aile gibiyiz” bağları ile işletmeye bağlı bulmaktadır.
- Tüm işletmeler çalışanların işletmeye güven duyduklarını ifade etmektedir
- İşletmelerin %98’i görev yapan personelin birbirine saygılı olduğunu düşünmektedir.
- İşletmelerin tamamı işletmede görev alan personelin uyumlu olduğuna inanmaktadır.

İşletmelerde çalışanların sosyal yönü vardır. Çalışanlar birbirleriyle ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Organizasyonlara kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılır ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada organizasyondan faydalanırlar. Organizasyonunda benzer amaçları ve istekleri vardır. Varlığını sürekli kılmak ister. Bu durumda çalışanların bireysel ve organizasyonun örgütsel amaçlarının uyumlu olması gereklidir.

Görüşme yapılan işletmelerin %96'sında çalışanlarla işletme arasındaki bağların güçlendirilmesine yönelik,

- Öğle yemeği,
- Yaş günü kutlamaları,
- Bayramlaşma,
- İftar yemeği,
- Yılbaşı kutlaması,
- Kuruluş yıldönümü kutlamaları,
- Kadınlar günü gibi özel günlerin kutlamaları,
- 5-10-15 yılını tamamlamış personelin kutlamaları,
- Yurtdışı şubelerde Noel yemeği,
- Haftasonu bahçe partileri

gibi etkinlik ve düzenlemelerin tüm işletme ve çalışanların yakınları ile paylaşılan aktivitelerdir.

Söz konusu sosyal etkinlikler, işletmelerin hemen hepsinde gelenek haline gelmiş değerleri, normları ve tutumları olduğunu ifade ettiği ve DiMaggio ve Powell'in kültürel güç olma ve izomorfizm (eşbiçimlilik) görüşlerini desteklediği düşünülmektedir.

4.2.4.4. Çalışanların Kendini Geliştirme Olanakları

Görüşme yapılan işletmelerdeki personelin eğitimi ilgili olarak bilgi alınmıştır. Buna göre personele yönelik iş zenginleştirme ve rotasyon uygulamaları işletmelerin %57'sinde mevcuttur. Eğitim almak isteyen personele bu olanak işletmelerin %70'inde sunulmaktadır.

Personelin inisiyatif kullanması için olanak veren işletmelerin oranı %75 iken bu imkanın yalnızca operasyonel bazlı kararlar olduğu özellikle vurgulanmıştır. İşletmelerin %85'inde hedeflerin tutturulması halinde parasal ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.

4.2.4.5. Özerklik

Zucker'a (1985) göre rutinler kuramsallaşma göstergesidir. Rutinlerin oluşması ve korunması yöneticilerin görevidir. Kurumsal alan değişimin yönünü ve türünü etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin özerkliğe sahip olması gereklidir. Mevcut durum farklıdır.

Profesyonellerin özerkliği bulunmamaktadır. Görüşme yapılan gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin iki bakış açısı mevcuttur. Birinci neden yöneticilere güvenmemektedir ve zarar görme ihtimallerine karşın devamlı kararları veren merci olmayı tercih etmektedir. Bu konu vekalet teorisi ile açıklanabilecek kilit çıkmaz noktalardan birisidir. İkinci neden ise işini çok iyi bilen bir profesyonel yönetici mevcutsa zaten işletmede çalışmak yerine kendi işletmesini kurup kendi hesabına işleri yönetecektir. Bu konu da vekalet teorisi ile açıklanabilecek kilit çıkmaz noktalardan birisidir.

Selznick'in elitler ve bürokrasi görüşünü destekleyecek şekilde, işletmeler tarafından kritik önemi bulunan muhasebe, finansman, insan kaynakları, kiralama gibi alanlar ailenin üyeleri tarafından yönetilmektedir. Yetki delegasyonu yalnızca operasyonel kararlar için mevcut olduğu işletmelerin sahipleri tarafından ifade edilmektedir.

Görüşme yapılan işletmelerde personel en alt düzeyden en üst düzeye gelinceye kadar kendisini geliştirme ve terfi etme fırsatı bulduğu ifade edilmiştir. İşletmelerde alt kadrodan yöneticilik koltuğuna zaman içerisinde geçiş yapanlar mevcuttur ve çekirdekten yöneticiliğe gelenlerin oranı %98 olduğu ifade edilmiştir. Görüşme yapılan işletmelerdeki personelin eğitimi ilgili olarak bilgi alınmıştır. Buna göre personele yönelik iş zenginleştirmesi ve rotasyon uygulamaları işletmelerin %57'sinde mevcuttur. Eğitim almak isteyen personele bu olanak işletmelerin %70'inde sunulmaktadır.

Mevcut personel çalışma sürelerine göre ayrıldığı zaman işletmelerin %7'sinde 15 yıldan uzun süredir işletmede çalışanlar, %23'ünde 20 yıldan uzun süredir çalışanlar, %5'inde 25 yıla kadar çalışanlar, %26'sında 30 yıla kadar çalışanlar, %38'inde 40 yıla kadar çalışanlar ve %1'inde 40 yıldan fazla süredir çalışanlar mevcut olduğu belirtilmiştir.

Bir işletmede profesyonellere özerk çalışma koşulları sağlanması halinde profesyoneller işi benimser ve işe adapte olur. Profesyoneller uzmanlaşmayı sağlar ve uzmanlaşma kurumsallaşma unsurlarından birisi profesyonellere verilen özerkliktir.

İşletmelerde orta kademe yönetim kadrosunda görev yapan yöneticilerin yaşa göre dağılımında %61'ı 30-35 yaş arasındaki gruptandır. Benzer şekilde işletmelerde uzun vadeli çalışma prensibi olup çekirdekten yetişerek yönetici konumuna gelenlerin oranı %93 olmasına rağmen personelin inisiyatif kullanması için olanak veren işletmelerin oranı %75 iken bu imkanın yalnızca operasyonel bazlı kararlar olduğu özellikle vurgulanmıştır.

4.2.4.6. Müşterilerle İlişkiler ve Müşteri Memnuniyeti

Gerçekleştirilen görüşmelerde müşteri olarak gemilerin kiracısının kastedildiği aktarılmıştır. Müşteri ilişkilerini korumak için

- Müşteri şikayetlerinin dikkate alındığı ve konudan sorumlu personel ile sorunu paylaşıp gerekli uyarıların yapıldığı,
- İyi hizmet verilerek müşteri şikayeti olmamasına gayret edildiği,
- Hatalarda fatura üzerinden indirim yapılarak konunun bertaraf edilmesine gidildiği,
- Müşteri şikayetlerinin bir bölümünün “arandıkları zaman geri dönüş alamayan kiracılar”dan oluştuğunu,
- Şikayetlerin bir bölümünün geminin gecikmelerden kaynaklandığı ve kendilerine “protesto mektubu” olarak ulaştığını

belirtmişlerdir. Ancak işletmeler “Müşteri velinimettir” düsturu ile “Yüz dolarlık iş ve bir milyon dolarlık iş aynı saygıyı bulur, küçümsenmez” olarak gemi kiracılarına olan saygılarını ifade etmektedir.

Müşteri memnuniyeti ölçümlerini işletmeler, kira sözleşmesi yapan müşterinin tekrar sözleşme yapmasıyla ve süreklilik kazanmasına dayandırdıklarını ve daha az hasar talep şeklinde kendisini gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Huntington'a göre (1963) kurumsallaşmanın unsurlarından birisi olarak varlığını sürdürme yolunda genellikle müşteri memnuniyetinin sağlanması, varlığına yönelik tehlikeleri azaltması, öğrenen organizasyon olma, örgütsel kimlik kazanılması ve kısa vade yerine uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanarak vizyon sahibi olunması beklenmektedir.

4.2.4.7. Pazar Araştırması

İşletmelerin %94'ü pazar araştırması yaptığını ifade etmiştir. Araştırmalar kiracılar, internet üzerinden muhtelif indeksler, yayınlar, kendi departmanlarının oluşturduğu raporlara dayanmaktadır. İşletmelerde aile reisinin şahsi tecrübeleri ve hislerinin ön planda tuttuklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %3'ü ise profesyonel destek alarak pazar araştırmalarını yürüttüklerini ifade etmişlerdir.

4.2.4.8. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, işletmenin stratejik planlarına ulaşabilmesi için ve arzu edilen kurumsal imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletmenin felsefesini çalışanlara, müşterilerine, ortaklarına ve topluma yansıttıkları durumdur.

Görüşme sırasında işletmelerin kurumsal kimlikleri ile ilgili olarak özdeğerlendirme yaparken kullandıkları ifadeler not edilmiştir. Buna göre kurumsal kimliklerini ortalama 17 kelime kullanarak aktarmışlardır.

Bu anlatımlarda

Yalın bir dille

- “Çevreci ve uluslararası kurallara bağlı bir işletme”
- “Etik ve kuralcı”

gibi sadece ikili anlatım ile sade ifadeler mevcut olduğu gibi,

Detaylı bir ifade ile

- “Müşteri odaklı müşteriye dinleyen”,

- “Yenilikçi, okuyan, önem veren kendini geliştiren ve regülasyonlara hakim personel çalıştıran”,
- “Dürüst olan, işletme içinde ve müşterilerine haksızlık yapmayan”,
- “Hak yemeyen, hak olmayanı kabul etmeyen, hakkını bırakmayan standartlara uygun işletme”

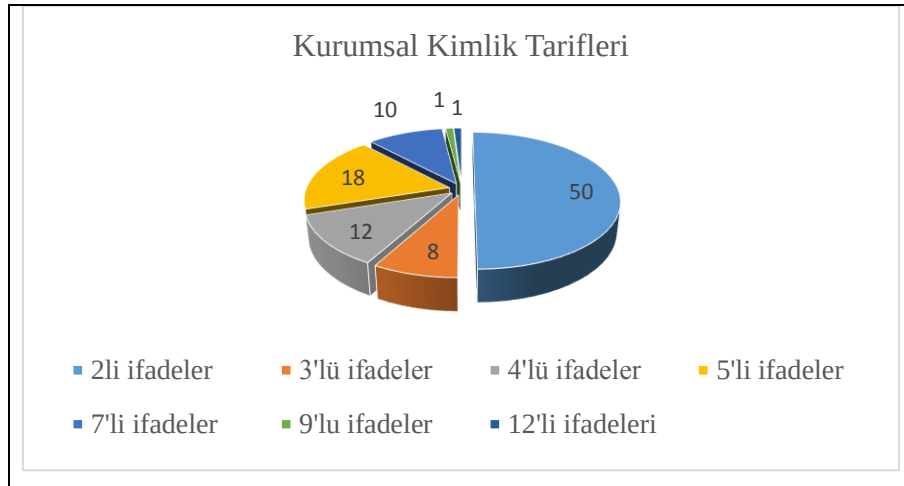
olarak çok gruplu aktarımın olduğu görüşmeler gerçekleşmiştir.

Şekil 35’de gösterildiği gibi işletmelerin

- %50’si iki kelimeden oluşan ifadelerle
- %8’si üç kelimeden oluşan ifadelerle,
- %12’si dört kelimeden oluşan ifadelerle,
- %18’si beş kelimeden oluşan ifadelerle,
- %10’u yedi kelimeden oluşan ifadelerle,
- %1’i dokuz kelimeden oluşan ifadelerle,
- %1’i on iki kelimeden oluşan ifadelerle

kurumsal kimlik anlayışlarını aktarmıştır.

Şekil 35: Kurumsal Kimlik Tariflerde Kullanılan İfadelerin Dağılımı



Olins’e (1990) göre kim olduğu ne yaptığı ve nasıl yaptığı hakkında bilgi yansıtabilmelidir. Bunun için kurum felsefesinden faydalanılır. Kurumun değer tutum ve normları, amacı ve tarihini kapsar. Kurumsal davranış organizasyonun üçüncü şahıslara karşı tutumunu yansıtır. Kurumsal dizayn kurumu görevsel olarak ifade eden

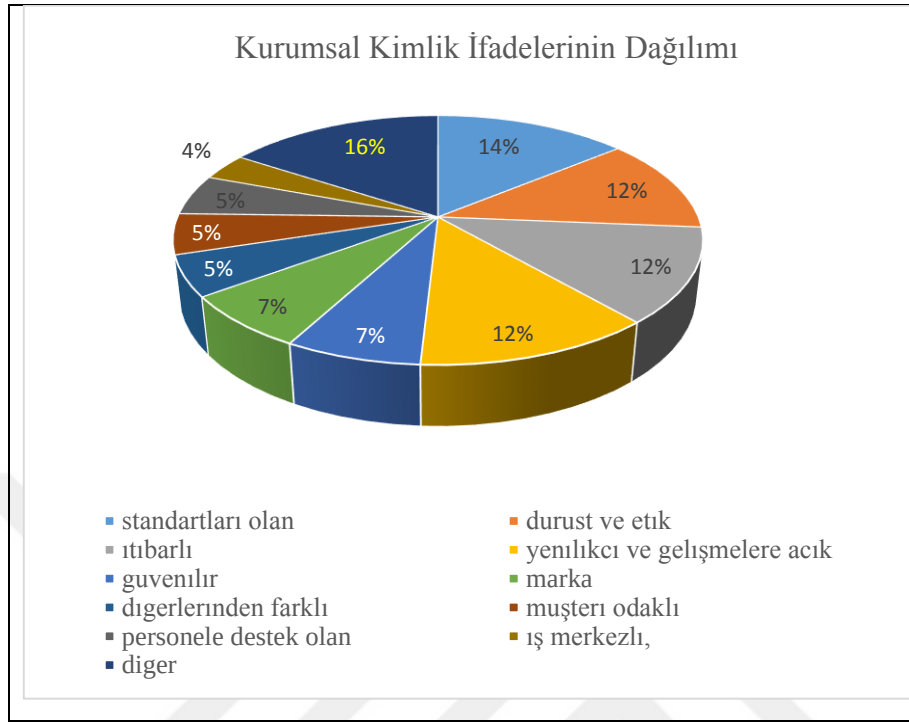
her türlü unsuru kurumsal iletişim ise tüm örgütsel alanda kurumsal davranışın etkinliğini oluşturmak için kullanılan kalıplardan oluşmaktadır.

Şekil 36’da gösterildiği gibi görüşmelerde yapılan kurumsal kimlik ile ilgili tüm tanımlardan en çok kullanılan ifadeler:

- “Standartları olan” ifadesi işletmelerin %12’sinde,
- “İtibarlı” ifadesi işletmelerin %12’sinde,
- “Güvenilir” ifadesi işletmelerin %7’sinde,
- “Diğerlerinden farklı olan” ifadesi işletmelerin %5’inde,
- “Personeline destek olan” ifadesi işletmelerin %5’inde,
- “Dürüst ve etik” ifadesi işletmelerin %12’sinde,
- “Yenilikçi ve gelişmelere açık” ifadesi işletmelerin %12’sinde,
- “Marka olan” ifadesi işletmelerin %7’sinde,
- “Müşteri odaklı” ifadesi işletmelerin %5’inde,
- “İş merkezli düşünen” ifadesi işletmelerin %4’ünde

karşılaşılmıştır. İşletmelerin ifadelerine göre “çevreci olmak”, “hizmetin diğerlerine göre daha pahalı oluşu”, “mütevazı oluşları”, “mutlu bir işletme oluşları” gibi ifadeler münferit olarak karşılaşıldığı için diğerleri grubunda yer almıştır.

Şekil 36: Kurumsal Kimliğin Tarifinde Kullanılan İfadelerin Dağılımı



4.2.4.9. Kurumsal İmaj

Meyer ve Rowan'a (1977) göre işletmeler rasyonel yapı ile organizasyon *kimlik* edinir, stabilitesini sağlar ve kaynaklara ulaşır. Rasyonel formal yapının oluşması iki nedenle gereklidir. Yerel ilişkiler ağı, koordinasyon ve kontrol aktiviteleri için gereklidir. Bu sayede organizasyon verimliliğini sağlar, rekabetçi üstünlük sağlar. Birbiriyle bağlantılı sosyal ilişkiler, toplumun bütünü, organizasyonda liderlik kurumsal bir yapıyı gerektirir. Kurumsal kimliğin oluşumu için kurumsal imajın oluşturulması beklenmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları kurumsal imajlarını nasıl değerlendiklerini sorulmuştur. Görüşme yapılan işletmelerin %93'ünden bu konuda bilgi alınmıştır. Kurumsal kimliklerini tanımlayan işletmeler ortalama 11 kelimeyle görüşlerini aktarılmıştır.

En sık kullanılan ifadeler sırasıyla güvenilirlik, dürüstlük ve hak yememek olarak ifade edilen etik değerlere önem vermek, itibarlı olarak tanınmak, güçlü sözleşmeler yaparak işletmenin haklarını koruyan olmak öne çıkmaktadır.

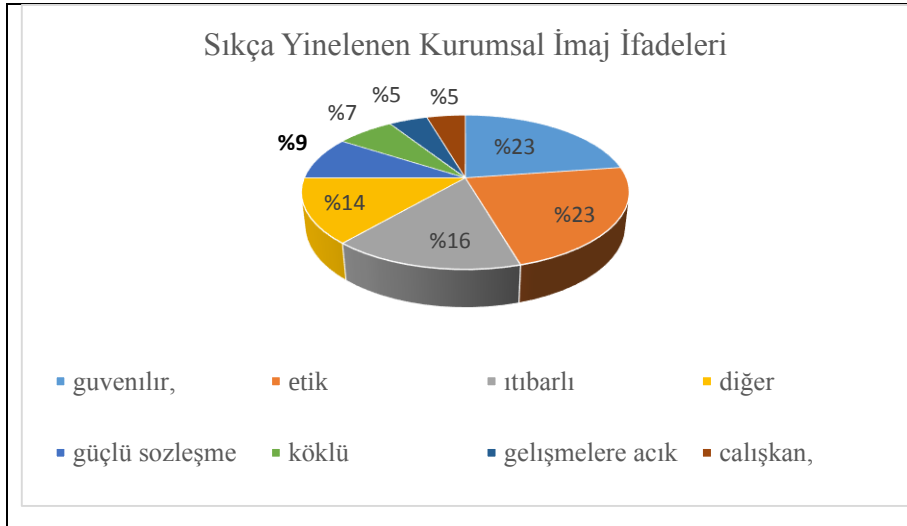
Eskiye dayanan köklü bir işletme oldukları ve çalışkanlıkları ile gelişmelere açık olarak tanındıklarını öngörmektedirler. Ayrıca münferit olarak ifade edildiği için diğerleri arasında işletmeyi çevreci, finansal gücü olan, kararlı, müşteri memnuniyetini sağlayan, sürekli ve marka değeri olan bir işletme olarak tanındığını öngören işletmelerin görüşleri dikkate alınmıştır.

Şekil 37’de gösterildiği gibi aktarılan cümlelerin içerikleri gruplandırılmıştır. İşletmelerin

- %23’ü “güvenilir”,
- %23’ü “etik olan”,
- %16’si “itibarlı”,
- %9’u “güçlü sözleşme yapan”,
- %7’si “köklü”,
- %5’i “gelişmelere açık”,
- %5’i “çalışkan”

olarak kurumsal imajları olduğunu ifade etmişlerdir.

Şekil 37: Kurumsal İmaj Tariflerinde Yer Alan Görüşlerin Dağılımı



4.2.4.10. Değişim

İşletmelerle yapılan görüşmelere göre gerçekleşen değişimler ikiye ayrılmaktadır.

- Kanun, yönetmelikler ile gelen değişimler
- Ekonomik değişimler.

Greenwood ve Hinings'e (1996) göre organizasyonel değişim ikiye ayrılmıştır. Küçük değişimler zamana bağlıdır, evrimsel değişim olarak ifade edilmiştir. Radikal değişimler, devrimsel değişim olarak ifade etmiştir, büyük ve anı değişim olarak organizasyonun tamamını etkilemektedir.

Greenwood ve Hinings'in (1996) ifade ettiği radikal değişimler, gemi sahibi işletme ve gemi işletmelerinin ifadesine göre kanun, yönetmelikler ile gelen değişimler ve ekonomik değişimler olarak ayrılmıştır.

Birinci grubu değişimde "balast water management system" mecburiyetinin verilmesi, sülfür oranının %0.1 çekilmesi, VBC kantar uygulamalarının başlayacak olması gibi ulusal ve uluslararası kanunlardaki ve uygulamalardaki değişikliklerin uygulanması, zorunlu değişimlere örnek olarak sıralanmıştır.

Bu örnekler, Jepperson'un (1999) yeniden kurumsallaşma olarak ifade ettiği bir yenilik ile kurumun bir kurumsal kurallar ve prensipler dizininden çıkıp yeni bir düzene girerek kurumsallaşması olarak ifade edilebilir.

İkinci grubu değişim ise 2008 yılından günümüze piyasaların daralması sigorta, banka ve tersane işlerinin etkilenmesiyle yaşanmıştır. Sektördeki mevcut işletmeler arasında dışarıdan fırsatları değerlendirerek denizcilik işine giren girişimcilerin sektörden ayrılması ile sonuçlanmıştır.

Sektördeki finansal zorluklar neticesinde gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi, güçsüz müşterinin güçlü konuma düştüğünü belirtilmiştir. Benzer şekilde bazı operasyonel masrafların azaltılması yoluna gidildiği; daha önce taşınması tercih edilmeden yüklerin ve gidilmeyen limanların hizmet kapsamına alınmasının zorunlu hale geldiği aktarılmıştır.

Jepperson'a (1999) göre bu değişimler, kurumsal yapıda değişimi ifade eder, karmaşadan çıkış ve etkilerin azaltılması veya engellenmesi üzerine kurulmuş bir düzendir.

Bu olumsuzlukların yanı sıra son bir yılda yeni gemilerin filosuna katılmasını gibi krizi avantaja çevirdiğini ifade eden işletmeler de olmuştur. Yine Jepperson'a göre kurumsal (1999) devamlılığın sağlanması için kurumsal formdaki değişikliği ifade eder.

DiMaggio ve Powell'a göre (1991) eşbiçimliliğin türlerinden zorlayıcı izomorfizm örneği olarak denizyolu taşımacılığı faaliyetleri zorunlu olarak uymaları gereken ISM uygulamaları ve uluslararası sözleşmelerin getirdiği eşbiçimliliğine örnek sayılabilir.

DiMaggio ve Powell'ın (1991) çalışmalarında yer alan zorlayıcı ve normatif izomorfizm örneği olarak tanker işletmelerinde TMSA (Tanker management self assessment) uygulamaları örnek gösterilebilir

Oliver'a (1991) göre kurumsal değişime örgütsel aktörler yanı çalışanların tepkileri çözülme farklı bir ifade ile deinstitutionalization olarak gözlemlenebilir. Bu tepkiler pasiften aktife doğru sıralanmış halı ile boyun eğme uzlaşma kaçınma karşı koyma ve manipülasyon olarak ifade edilir.

Elde olmayan nedenlerle yaşanan değişimlerin neticesi olarak alınan tedbirlerle ortaya çıkan işletmelerin uyum sürecinde bazı zorluklar yaşadığı da ifade edilmiştir. Bunların başında değişime karşı koyan personel gelmektedir. İşletmelerin %73'ü uyarı ve ikna yolunu tercih ettiğini ve personelinin değişime uyuma yönlendirdiğini ifade etmiştir.

Oliver'ın (1991) ifade ettiği gibi organizasyonlarda yapısal yeniliğin yayılması ve dengelenmesi çok yönlü çıkar ortakları ve iç çıkarlar arasındaki eşitliği başarma girişimidir.

4.2.4.11. Gelişim

Greenwood ve Hinings (1996) ile evrimsel küçük değişimler gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmecileri tarafından gelişim olarak ifade edilmektedir. Sektördeki gelişimlerin takibini yaptıklarını ifade etmişlerdir. Uluslararası ve ulusal gelişmelerin takibi yapılmaktadır. Piyasadaki gelişmeler izlenir işletme politikaları oluşturdıklarını veya revize ettiklerini ifade etmişlerdir.

Oliver'ın (1991) kurumsal değişimde çözülme olarak ifade ettiği tepkiler arasında boyun eğme yanı *Uysallık*, kurumsal değerlere ve normlara bilinçli itaat olarak açıklanabilir.

İşletmeler sektördeki gelişimlerin takibini yaptıklarını ifade etmişlerdir. Uluslararası ve ulusal gelişmelerin takibinde

- Yazılı görsel basın gibi medya,
- Yurt içi ve dışı toplantılar,
- Fuarlar,
- Teknik seminerler,
- Lloyds List vb. internet siteleri,
- Sektördeki “arkadaşlar”,
- DTO, meslek komisyon başkanları,
- Sektörel yayınlar ve raporlar,
- BIMCO, Deniz Ticaret Odası ve Türk Armatörleri Birliği

gibi kanalları değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Piyasadaki gelişmeler izlenir işletme politikaları oluşturduklarını veya revize ettiklerini ifade etmişlerdir.

4.2.4.12. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin sosyal sorumluluk projeleri hakkında sorulmuştur. %71’i sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunduklarını, %21’i sosyal sorumluluk projelerinde yer almadıklarını, %8’i ise detaylarını paylaşmak istemediklerini beyan etmişlerdir.

İşletmelerinden alınan bilgilere göre

- Demiryolu alt geçidi,
- Cami,
- Okul yaptırmak,
- Fakülte kurulumunda destek olmak,
- Hastane ünitesi ve sağlık ocağı kurmak,
- TUDEV, TURMEPA gibi derneklerin çalışmalarına önayak olmak,
- İftarda 4500 kumanya dağıtılması,
- Karşılıksız burs verilmesi,
- Kurulan vakıf üzerinden yılda 3000 öğrenciye burs imkânı verilmesi,
- Kariyer günlerinde öğrencilere destek verilmesi

gibi katkılarla sosyal sorumluluk projeleri devam edilmektedir.

Sosyal sorumluluk katkılarının bir bölümü aile adlarını ve aile büyüklerinin adını yaşatmak üzerine demiryolu alt geçidi, okul ve fakülte dersliği, hastane ünitesi

ve sağlık ocağı gibi destekler vermek olarak ifade edilmiştir. Bir bölüm kurumsal sosyal sorumluluk ise kumanya dağıtılması, burs verilmesi gibi isimsiz destekler olarak belirtilmiştir.

Zucker, 1977 yılında gerçekleştirdiği deneylere bağlı olarak bir eylemin kültürel boyutunu araştırmış ve bir eylemin *kurumsallaşma ölçütünü*, eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (*nesnellik*) veya dışsal gerçekliğin bir parçası olarak algılanacak kadar özneler arası tanımlanmış olması (*dışsallık*) olarak ifade etmiştir. Kurumsallaşmanın nesnellik hem de dışsallık koşulları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

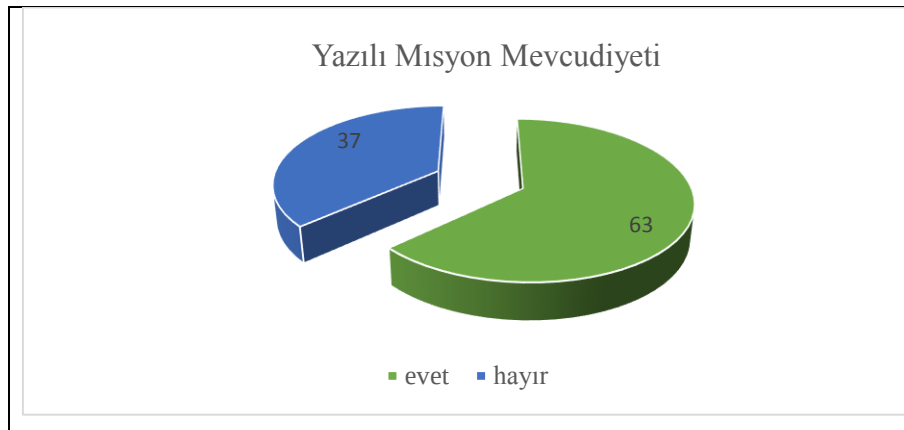
Sosyal sorumluluk projesinin bir parçası olarak dışsal bir denetim olmadan burs verilmesi, okul yaptırılması ve diğer sorumlulukların üstlenilmesi konusunda işeltmelerin bakış açısı ile Zucker'ın görüşlerini doğrular unsur taşımakta oldu. Kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılık kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bu projelerin bir başka yönü ailenin adının yaşatılmasıdır.

4.2.4.13. Misyon ve Vizyon İfadeleri

İşletme sahipleri ve/veya üst düzey yneticileriler yapılan görüşmelerde işletmelerin vizyon ve misyonu ile ilgili görüşleri sorulmuştur.

şekil 38'de gösterildiği üzere görüşme yapılan işletmelerin % 37'sinde yazılı misyon ifadesi bulunurken %63'nde yazılı misyon ifadesi bulunmamaktadır.

şekil 38: Yazılı Misyon Mevcudiyeti



İşletmelerin kendi işletmelerinin misyonu ile ilgili görüşleri sorulmuştur.

Alınan yanıtlar,

- “Güvenilir olmak söz eşittir senet, itibar”,
- “Memlekete ve işletmeye faydalı işler yapmak”,
- “Ülkenin temsil edildiği işkolunda döviz kazandırmak”,
- “Müşteri memnuniyeti”,
- “Anlık cevap verilmesi”,
- “Müşteri ile paydaş olunması”,
- “Aidiyet duygusu ve kalıcılık sağlanması”,
- “ISM, ISO 9001, ISO 14000 (çevre) , ISO 18001 (sağlık) kurumsallığı oluşturan unsurları yaratırlar”,
- “Bulunulan bölgede kiracılara hizmet”,
- “Özel" yapılmış gemilerle, çevre kirliliğine dikkat ederek hizmet vermek”,
- "Kalıcı olmak sağlıklı olarak işletmeyi büyütmek”,
- “Kredilerle büyüyen krizden çıkamayan işletmelerden olmamak”,
- “2008 krizini özveri ile atlatmak”,
- “Denizciliği hissederek yaşayarak devlet ve yönetimin ekonomik yönünün yeri ve önemini anlatabilmek”,
- “Denizde emniyet”,
- “Kul hakkı yemeden sağlıklı kalarak”,
- “Değişim zamanı gelince yapılır”,
- “Yönetimin iyi olması için ülkeye doğru iyi şeyler yapılması gerekir”,
- “Herkes kendi hedefini yaratır”,
- “Müşteri memnuniyeti sağlamak, çalışanlara sağlıklı ve emniyetli ortam vermek”,
- “Türk denizciliğine katkıda bulunmak ağabeylik yapan danışılan firma olmak”,
- “Ülkeye hizmet "açık"ları kapatmak”,
- “ “Muktedir” olmak yani devletin gücü olarak kaynakları kullanarak ülkeye destek vermek ve kazançlarıyla ülke ekonomisine faydalı olmak”

şeklinde not edilmiştir.

Görüşmeler sırasında işletmelere yazılı vizyonlarının mevcudiyeti sorulmuştur. Şekil 39’da gösterildiği gibi %47’si mevcut olduğunu ve %53’ü yazılı vizyonun mevcut olmadığını belirtmiştir.

Şekil 39: Yazılı Vizyon Mevcudiyeti



İşletmelerin vizyonu ile ilgili olarak görüşlerini

- “Telefonla iş yapılarak taahhüttü yerine getirmek”,
- “Çağa ayak uydurmak ve modern taşımacılık yapmak”,
- “Teknolojiler yönetilen genç gemilerin olunması”,
- “Conventions, IMO, Marpol, Class NK kurumsallaşmayı oluşturan unsurları zorlarlar”,
- “İtalyan fuel oil taşımacılığı”,
- “Para, çevre, yeşil bahçeli bir ofis ortamı ile ev ortamının bir arada olması”,
- “Tüm ailenin çalışma ve özel hayatlarında bir arada olmaları, mutlu olmaları”,
- “İş geliştirmek”,
- “Sürdürülebilirlik”,
- “Ülke koşullarına bağlı olarak devlet desteği gerekir”,
- “Kimyevi madde üretimi gelişmiş ülkelerin işidir”,
- “Kimyevi madde taşıma filosu devlet politikasının bir parçasıdır”,

- “Hedefler Akdeniz ve Avrupa’da gelişmek olup işletmenin filosunu büyütmek için devlet desteğine ihtiyacı vardır”,
- “Türkiye’de kamu işletmesi gibi hareket eden denizcilik vardır”,
- “Kendi işim gibi”,
- “Yenilikçilik, maddi kayıp yaratmasına rağmen yenileme hep "en" iyi gemi ve "en" yeni gemi sahibi olmak üzere çalışmak”,
- “Yüksek kalite hizmet”,
- “Denizde emniyet”

şeklinde ifade etmişlerdir.

4.2.4.14. Stratejik Plan

İşletmelerde stratejik planı yapıp yapılmadığı araştırılmıştır. Şekil 40’da gösterildiği gibi stratejik plan görüşme yapılan işletmelerin %69’u mevcut olduğu, %6’sında bulunmadığı ve işletmelerin %24’ünde kısmen mevcut bulunduğu şeklinde yanıtlamıştır.

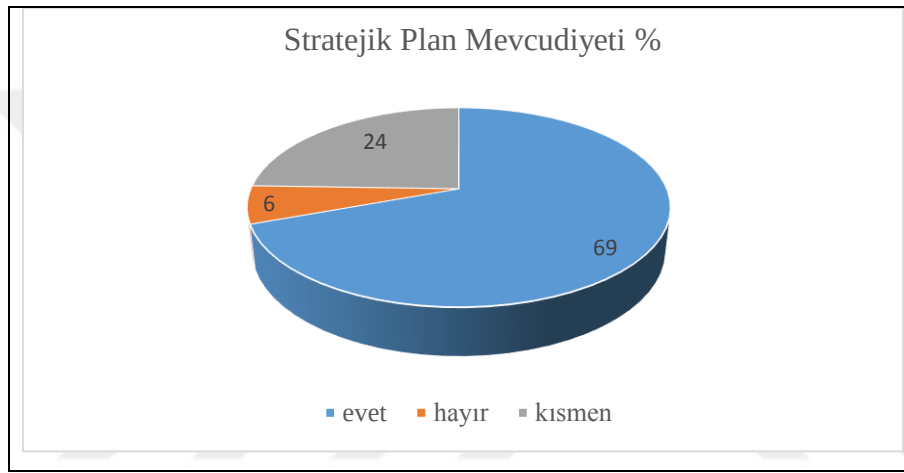
Stratejik plan yapan işletmelerin bir bölümü görüşlerini aktarırken ekonomik krizi ve etkilerini pozitif sonuçlar elde etmek üzere değerlendirdiklerini belirtmiş bir bölümü ise etkilerini negatif sonuçlar üzerinden yaşadıklarını ifade etmiştir. Stratejik planlarının ne olduğu konusunda cevaplar net değildir ancak görüşler üzerinde fikir verebilecek cevaplardan örnek aşağıda sunulmuştur:

- “3-5 yıl öncesinde stratejik planları varken günümüzde hızlı bir değişim mevcuttur. Son 10 yıl içinde 3 gemi sahibi olundu. 35 al/sat yapılmıştır. Denizcilik firmaları için bu büyük bir çalışmadır. İşletme büyüdükçe gemileri gençleştirmek gereklidir. 2008 ile birlikte gemileri yenilemek ve sayılarında artış yapmak mümkün olmuştur.”
- "Stratejik planlarımızda 5 kişilik inşa ekibi kurulmuştur. Kore’de iki yıllık deneyimiyle göndermek için. Kore’de gemi inşa ettirilmektedir. "
- "Denizcilikte stratejik plan yapılması zordur.”
- ”Paslanmaz çelik tanker yapımı çok pahalı bir yatırımdır. Devletten finansman konusunda destek yoktur. 2008’den beri "koklayarak" el yordamı ile ilerlenmektedir. Stratejik plan yapılmamaktadır."

- "Filodaki gemileri modernleştirmek ve sayısını arttırmaktır. 2008’de hedef modern 15 gemi sahip olmak iken bu hedef başarılmıştır. Eskiler satılmıştır. Kriz nedeniyle planlar revize edilmiştir. Ortalama 6,5 yaşında gemilerden oluşan 15 gemilik filo mevcuttur. Yeni plan yine 15 gemilik filoyu gençleştirmektir."

şeklinde ifade edilmiştir.

Şekil 40: Stratejik Plan Mevcudiyeti



İşletmelerin yalnızca %37’sinde yazılı misyon ifadesi ve %47’sinde yazılı vizyon ifadesi mevcut olduğu belirtilmiştir. Vizyon ve misyon ilgili görüşler her bir işletmede farklılık göstermektedir. Bu farklılık kurumsallaşma ile ilgili görüşlerde de yansıtılmıştır.

İşletmelerde stratejik plan %69’unda mevcut %24’ünde kısmen mevcuttur. Kurumsallaşma özdeğerlendirmelerinde işletmeler kendilerini %39’u tam kurumsallaşmış ve %47’si kısmen kurumsallaşmış bulmaktadır.

4.2.4.15. Yakın Vadeli Hedefler

En yakın vadeli hedefler sorulduğunda ifade edilen görüşler:

- “Piyasaya göre hedefler revize edilmektedir”,
- “Her yıl bir gemi alarak büyümek, yıllık %10-15 büyüme kaydetmek için petrol fiyatlarının düşmesi gerekir beklenir.”,

- “Mevcut değildir. Anlık karar verme dönemi yaşanmaktadır. Tünelin sonundaki ışık mı yoksa yaklaşan tren mi henüz bilinmemektedir.”,
- “5 yılda 1 milyon m.ton dwt ve 10 yılda 15 milyon m.ton dwt çıkılması planlanmıştı ama tutmayan hedefin revize edilmesi söz konusudur”,
- “Gemilerden kurtul”,
- “Filoyu yenilemek gemi almayı düşünmeye başlamak”,
- “Emekli olmak”,
- “Günlük olarak olayın gelişmesine göre hedefleri değişmektedir”,
- “Aylık gemi performanslarının denetimi gibi teknik konular”

şeklinde ifade edilmektedir.

4.2.4.16. Teknoloji

Görüşme yapılan işletmelerin tümünde elektronik veri tabanına yatırım yapılmıştır, işletmeler maliyet hesaplanması, filo yönetimi, planlı bakım tutum, stok takibi gibi konularda teknolojik destekle faaliyetlerini sürdürmektedir. Denizcilikte gerekli yazılımlar kullanılmaktadır. İnternet bağlantısı, çalışanların tümünde bilgisayar kullanımı yapılmaktadır. İletişimde whatsapp gibi aplikasyonların kullanımı yaygındır.

Teknoloji, işlerin elde mevcut bulunan imkanlarla yapılaş şekli olarak ele alınmıştır.

4.2.4.17. Denetim

İşletmelerde denetimiyle ilgili soru sorulmuştur. İşletmelerin

- %91’i *iç denetim*
- %93’ü *dış denetim*

yaptırdığını ifade etmişlerdir.

İç denetimle ilgili olarak işletmelerin %21’inde departman ile düzenli olarak işlemler yürütülmektedir. İşletmelerin %32’sinde finansman ve mali departmanlarda haftalık olarak denetim yapılmakta olduğu ifade edilmiştir.

4.2.5. Tortulaşma Aşaması

Dördüncü aşama olan tortulaşmada tam kurumsallaşma üzerinde çalışmak üzere aile konseyi, aile anayasası, yönetim kurulu ve ailenin kurumsallaşması gibi konularda veri toplamak üzere yöneltilen sorularla aşağıdaki veriler temin edilmiştir:

4.2.5.1. Yönetim Kurulu

İşletmelerde yönetim kuruluna aile dışından profesyoneller dahil edilmiştir. Yönetim Kurulu toplantılarını kanunların gerektirdiğı şekil ve sıklıkta yapmanın yanı sıra işletmelerin %30'sunda Yönetim Kurulu başkanının dahil olduğı üst yönetim toplantılarının "sıkça" gerçekleştiğı ve görüşme yapılan işletmelerin %10'unda benzer toplantıların ayda bir yapıldığı ifade edilmiştir.

İşletmelerin %63'ünde yönetim kurulunda aile üyelerinin yanı sıra profesyonel bulunmaktadır. Bu profesyoneller uzun süredir aile ile birlikte işi yürüten kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların %65'u 25 yıldan fazla süredir işletmede var olan profesyonellerden oluşmaktadır. Bu kişiler ailenin tutumlarına paralel bakmayı ve düşünmeyi doğıal kabul etmişlerdir. İşe çekirdekten yetişerek bulundukları konuma gelmişlerdir. Diğeri profesyoneller gibi işletmecilik üzerine herhangi bir eğitim almamışlardır.

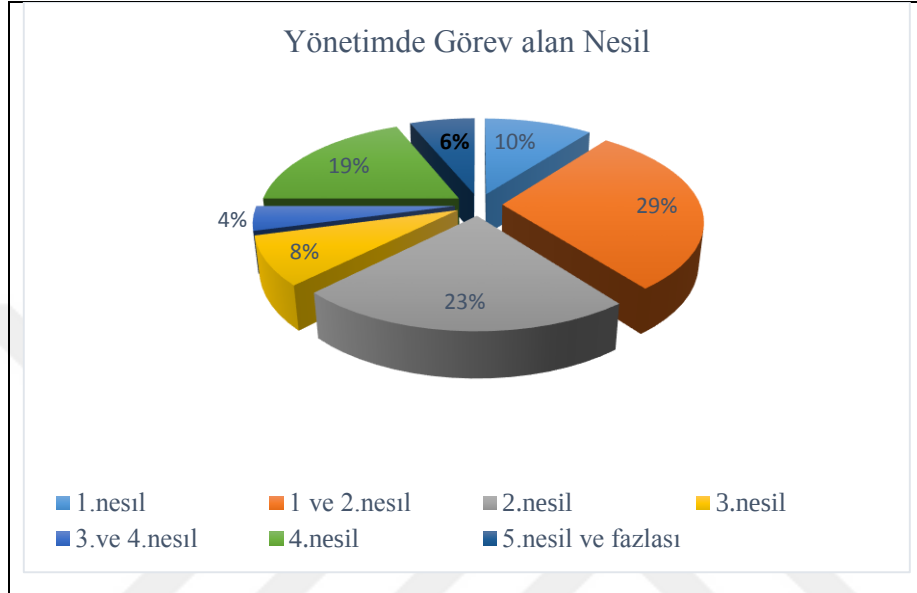
4.2.5.2. Yönetimde Görev Alan Aile Üyeleri

İşletmelerin yönetsel kararlarının alınmasında söz sahibi olan kişilerin kaçınıcı nesil olduğına dair çalışma yapılmıştır. şekil 41'de gösterildiğı gibi görüşme yapılan işletmelerin

- %10'nunda birinci nesil,
- %29'unda birinci ve ikinci nesil,
- %23'ünde ikinci nesil
- %8'inde üçüncü nesil,
- %4'ünde üçüncü ve dördüncü nesil
- %19'unda dördüncü nesil,

- %6'sında beşinci nesil ve ötesi görev almaktadır.

Şekil 41: Yönetimde Görev Alan Nesillerin İşletmelere Göre Dağılımı



İşletmelerin kuruluşlarına göre %3'ü 20 yıldan daha az süredir, %26'sı yaklaşık 40 yıllık, %16'sı 60 yıllık %54'ü 100 yıla yakın süredir faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu durumda Huntington'a göre işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması beklenmektedir.

Huntington'a (1963) göre kurumsallaşma seviyesi bir organizasyonun adapte olma özelliği, karmaşıklığı, özerkliği ve uyumluluk ile ölçümlenebilir. *Adaptasyon özelliği* organizasyonun yaşı ile ölçümlenebilir. Kronik yaş, nesil yaşı ve fonksiyonel yaş olarak üç farklı yöntem vardır. *Kronik yaşa* göre kuruluş tarihinin eskiliğine dayanarak ne kadar eski geçmişte kurulmuşsa organizasyon o kadar adapte olma özelliğine sahiptir, yani organizasyonun kurumlaşma düzeyinin yüksek olduğu kabul edilir. Yeni kurulan işletmelerin çevresindeki değişime adapte olması daha zordur.

İşletmelerin yönetsel kararlarının alınmasında söz sahibi olan aile üyelerinin nesillere göre dağılımı birinci ve ikinci nesil toplam %62 ve üçüncü nesil ve sonrası %%37 olarak tespit edilmiştir.

Yine Huntington'a (1963) göre nesil yaşı organizasyonda görev alan liderlerin yöntemlerin aynısının bir sonraki lider tarafından da benzer şekilde uygulanması

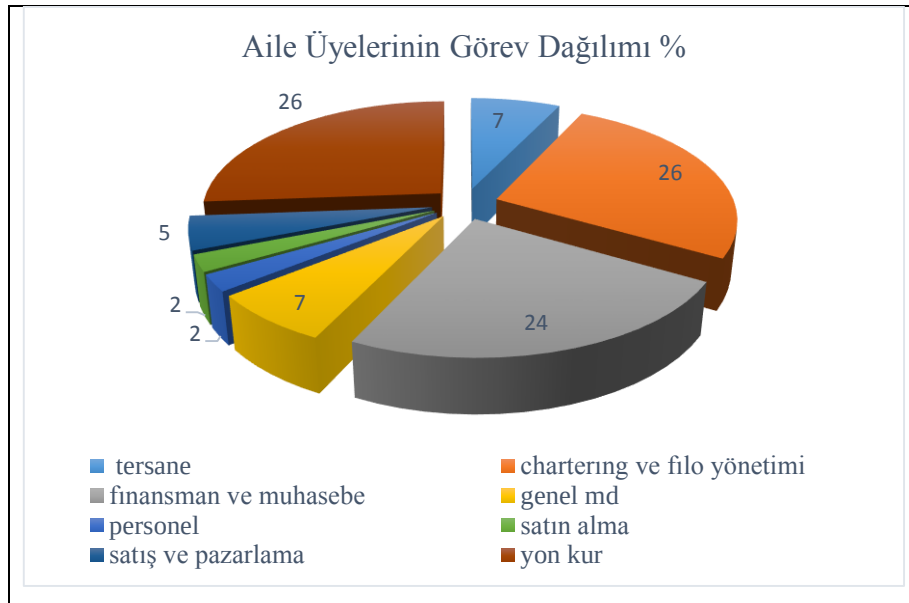
kurumun adaptasyonunu zorlayabilir. Lider değişiminin sorunsuz olması oranında organizasyondaki kurumsallaşma düzeyi yükselmiştir. Nesil yaş, kronolojik yaşın bir fonksiyonudur. Ancak liderler nesil yaşı değişmeden değişebilir. Değişen iç ve dış çevreye rağmen birinci ve ikinci nesilin yönetimde kalması kurumsallaşma teorisine göre bir probleme işaret etmektedir.

Görüşme yapılan işletmelerde faaliyetlerin yürütülmesinde aktif görev alan üyelerin sayısı ve hangi görevi üstlendikleri araştırılmıştır. Şekil 42’de gösterildiği gibi aile üyelerinin

- %26’sı yönetim kurulu üyesi veya başkanlığında,
- %26’sı kiralama ve filo yönetiminde,
- %24’ü finansman ve muhasebe yönetiminde,
- %7’si genel müdür olarak,
- %7’si tersane yönetiminde,
- %5’i satış ve pazarlama yönetiminde,
- %2’si personel yönetiminde,
- %2’si satın alma yönetiminde

görev üstlendiği anlaşılmıştır.

Şekil 42: Aile Üyelerinin Üstlendikleri Görevlere Göre Dağılımları



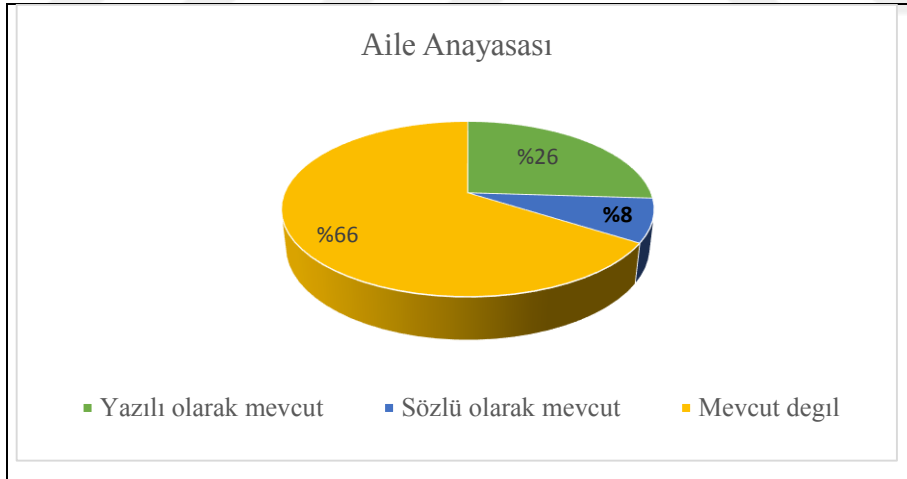
Her bir işletmede ortalama 5 aile üyesi görev almıştır. Aile üyeleri performans denetimine tabi değildir. Yeterli eğitim ve yeteneğe sahip olmayanlar işletmede çalışmaları esas olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin %79’unda işletmede görev alacak aile üyelerinin lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim yapması ve tecrübe kazanmasına yönelik beklentiler ve yönlendirmelerin mevcut olduğu anlaşılmıştır.

4.2.5.3. Aile Anayasası ve Halefler

İşletmede görev alan aile üyeleri arasında halefin %63’ünde belirlendiği, %14’inde ise yönetimin profesyonellere devredilme kararı aldığı ifade edilmiştir.

Şekil 43’de gösterildiği gibi görüşme yapılan işletmelerin %26’sında aile anayasası bulunmaktadır. İşletmelerin %8’inde aile anayasası oluşum aşaması ve sözlü olarak oluşturulan kuralları içermektedir. %66’sında ise aile anayasası mevcut bulunmamaktadır.

Şekil 43: Aile Anayasasının Mevcudiyetinin Dağılımı



Aile anayasası *mevcut bulunan* işletmelerde ele alınan konular

- “Gelin damat hisseleri”,
- “Hisselerin satılamazlığı”,
- “Çalışan ve çalışmayanların payı ve gelir dereceleri”,
- “Aile üyelerinin işletmede görev alması için gerekli eğitim ve dışarıda çalışma koşulu olması”

gibi konular olarak belirtilmiştir.

Aile anayasası *mevcut bulunmayan* işletmelerde *sözlü olarak* kabul görmüş kurallar mevcuttur.

- “Aile bireyleri ile üst ast ilişkilerinin işleri karıştırmaması”,
- “Aile üyelerinde çalışan ve çalışmayanlara yıllık gelir verilmesi”

ele alınan başlıca konulardır.

Henüz aile anayasası *oluşturulmama* sebebi olarak işletmeler iki sebebi vurgulamıştır.

- Sektörün krizde olmasından dolayı eğitimlerini denizcilikle bağlı olmayan alana yöneltmiş gelecek nesil aile işini devir almayı düşünmemektedir
- İş devir alabilecek olan bir sonraki nesil çocukların çok küçük olmasından dolayı henüz aile anayasası formatına geçiş yapılmasına gerek görülmemiştir.

4.2.5.4. Aile Konseyi

İşletmelerin yalnızca %19’unda aile konseyinin mevcut bulunduğu anlaşılmıştır. Danışmanlık hizmeti aldığını belirten bu işletmeler aile gençlerinin katılımının sağlandığı gündemli toplantılar düzenlediklerini ve gelecekle ilgili gelişmelerin görüşüldüğü anlaşılmıştır.

Aile konseyinin bulunmadığını ifade eden işletmelerin %6’sında sıklıkla hafta sonlarında ailenin bir arada olduğunu bu yemekli aile toplantılarda yapılan sohbetlerin aile gençlerini geleceğe hazırladığını inandıklarını belirtmişlerdir.

SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Bu çalışmada, Türk gemi işletmeciliğinin örgüt kuramına göre analizi konulu araştırmada örgüt kuramlarının incelenmesiyle başlanmıştır. Ardından denizyolu taşımacılığı üzerine araştırma yapılmıştır. Gemi sahibi işletmeler (armatörler), geminin sahibi olarak deniz ticareti faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kendi işletmesi ile veya gemi işletmecisi ile işbirliği yapması da mümkündür. Gemi işletmecisi, geminin karadan işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili fonksiyonlarını yerine getiren işletmelerdir. Gemi sahibi işletmeler, gemilerini “profesyonel gemi işletme örgütlerine” devredebilir.

Çalışmada, denizyolu taşımacılığı ve denizyolu ticaretinin Osmanlı İmparatorluğundan başlayarak Türkiye Cumhuriyetine geçiş dönemi incelenmiştir. Osmanlı İmparatorluğu tarafından verilen imtiyazlarla limanlarda deniz ticareti faaliyetlerinin çoğunlukla yabancıların elinde olduğu, yükleme ve boşaltma işlemleri çoğunlukla yerel halk ile yürütüldüğü, 1800’lü yılların sonralarına doğru deniz ticaretinde Türk kaptanlar öne çıkmaya başladığı görülmüştür. Cumhuriyetin kuruluşu ve gelişimi ile Türk girişimcilerin sayısı arttığı gibi deniz ticareti ile ilgili teşkilatlanma oluşmaya ve olgunlaşmaya başlamıştır.

Türk armatörler, deniz ticareti faaliyetlerine çocuklarını dahil etmişlerdir. Çocuklar hem gemiye alıştırılmış hem de deniz ticaretinin gelişimine göre eğitimlerine yön verilmiştir ve sonra aile işletmesine dahil olmuşlardır. Aile reisinin vefatından sonra işleri devir almışlardır.

Aile işletmesini kurum olarak ele almak mümkündür. Sosyolojik açıdan kurum kavramı denildiğinde bir topluluk yaşamında kendiliğinden oluşmuş inanışlar, gelenekler-görenekler, değerler, alışkanlıklar ifade edilmektedir. *Kurumsallaşma*; sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Çalışmanın konusunu oluşturan örgüt teorileri incelenmiş ve araştırma konusunun olan gemi işletmelerinin kurumsallaşma teorisine göre analizine karar verilmiştir. Kurumsallaşma teorisi ve kurumsallaşma düzeyi analizi ile ilgili olarak yorumların yapılması aşamasında konunun durumsallık teorisi ve vekalet teorisine ile yakın bağlantısı tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma teorisi, yeni ve eski olarak ifade edilmektedir. Eski kurumsallaşma teorisi organizasyon yapılarında bürokratikleşme, biçimselleşme ve formalleşme yönünde incelemeler yapılmıştır. Yeni kurumsallaşma teorisinde ise çevre ve insan faktörü konuya dahil edilmiştir.

Kurumsallaşma teorisinin gelişimine katkıda bulunan bilim insanlarının ortak görüşlerine göre kurumsallaşma bir süreçtir. Organizasyonlar sosyal baskılar ile kuruma dönüşür. Kurumlar oluşumlarını takiben, kurucularının alışkanlıklarını gelenekselleşir ve bu gelenekler diğer çalışanlarla kutsal emir olarak paylaşılarak kurumsallaşma gerçekleştirilir.

Dört aşamalı süreç temeli ile ifade edilen kurumsallaşma, ilk olarak Berger ve Luckmann tarafından ortaya konulmuştur. Bu süreçleri, üç kurumsallaşma düzeyi ile ifade eden Tolbert ve Zucker'ın çalışması olmuştur.

Çalışmada, kurumsallaşma düzeylerinin analizi Berger ve Luckmann tarafından ortaya konulan ve Tolbert ve Zucker tarafından geliştirilen modele göre yapılmıştır. Bu modelin değişkenleri Türk armatör ve gemi işletmecileri dikkate alınarak oluşturulmuş ve veri toplamak üzere sorular hazırlanmıştır. Türk gemi işletmecileri ile ilgili olarak daha önce benzer bir çalışma yapılmamış olmasından dolayı, çalışma keşifsel bir çalışmadır. İşletmelerin aile reisleri ile görüşülmesi hedeflenmiştir. Yarı yapılandırılmış anket formu ile yüz yüze görüşme yöntemi ile veri toplanması uygun bulunmuştur. Veriler için içerik analizi yapılmıştır.

Denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren Türk armatör ve gemi işletmecisi aile işletmelerin incelenmesi için dört araştırma aşaması oluşturulmuştur. Bunlar, *“Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri kendilerini kurumsallaşmış olarak değerlendirir”*, *“Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ön kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir”*, *“Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri yarı kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir”*, *“Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri tam kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir”* olarak belirlenmiştir.

Anakütlenin ve örneklemin tespiti için İMEAK Deniz Ticaret Odası İstanbul ve İzmir Şubeleri, Tür Armatörleri Birliği, Deniz Nakliyecileri Derneği ve Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği gibi kuruluşlarda yıllardır sektörde aktif olarak

faaliyete katılan duayenlerden destek alınmış ve bu şekilde örnekleme yer alan aileler tespit edilmiştir.

Geleneksel olarak her bir geminin ayrı bir işletme olarak kayıt altına alınması, deniz ticareti ile uğraşan ailelerin iş hacimlerinin geniş ve yoğun olması, aile reislerinin ulaşılabilirliklerinin kolay olmaması gibi nedenlerden dolayı bu ailelerle irtibat kurulması ve randevu alınması uzun ve meşakkatli bir uğraşı ile gerçekleştirilmiştir. Bir yıla yakın süre içerisinde örnekleme yer alan 20 işletme ile görüşülmüştür. Görüşmelerin ikisi işletmenin temsilcisi ile diğerleri aile reisi ile gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler, yüz yüze görüşmedir. Yarı yapılandırılmış anket formundaki açık uçlu soruların sorulmuş ve elyazısı ile not tutulmuştur. Her bir sorunun yanıtının alınmasına çaba gösterilmiştir. Ancak görüşmecilerin istedikleri konuda açıklama yapmasına izin verilmiştir. Süre kısıtı verilmemiştir.

Veriler, Microsoft Excelde kodlanmış, her bir cevap, görüşme yapılan işletmenin sahip olduğu filonun dwt oranında ağırlıklandırılmıştır.

İlk araştırma aşaması *“Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri kendilerini kurumsallaşmış olarak değerlendirir”* olarak belirlenmiştir.

Araştırma aşamasına bağlı olarak kurumsallaşma hakkında ne düşündükleri, kurumsallaştığını ifade eden bir işletmede hangi özelliklerin gözlenmesini bekledikleri, kendi işletmelerinin kurumsallaşma özdeğerlendirmesini ve nedenleri sorulmuştur. Görüşmede sorular sorulduktan sonra zaman kısıtı verilmemiş ve görüşmecinin istediği gibi soruyu yanıtlanmasına izin verilmiştir.

Gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmecileriyle yüz yüze görüşmede işletmelerinin tarihçelerinden bahsetmişlerdir. Selznick’e göre bir işletmenin kurumsal olarak incelenecek olması işletmenin tarihçesinin ve sosyal çevreden etkilenişinin hikayesinin araştırılması anlamına gelmektedir. Görüşme yapılan işletmelerin kurucusu %29’unda görüşmecinin kendisi, %26’sında babaları, %1’inde dedeleri ve %52’sinde büyükdedeleridir.

Buna göre işletmelerin %54’ünün kuruluşu ve aile büyüklerinin denizyolu taşımacılığı ve armatörlük ve gemi işletmeciliği faaliyetlerine başlangıcı 1800’lü yılların sonuna rastlamaktadır. Görüşme yapılan işletmelerin %16’sı 1960-1979 yılları

arasında, %26'sı 1980-1999 yılları arasında, %3'ü 2000 yılları ve sonrasında kurulmuş ve armatörlük ve gemi işletmeciliği faaliyetlerine başlamıştır.

Stinchcombe'a göre aynı alanda bulunan örgütlerinin biçimleri kuruldukları zamandaki kaynaklar bilgiler ve destekleyici yapılanlarla sınırlandırıldığından örgütler o dönemin koşullarını yansıtacak biçimde birbirlerine benzemektedir.

İşletmelerin ana faaliyet konusu olan gemi sahibi işletmeciliği ve gemi işletmeciliğinin yanı sıra denizcilikle ilgili faaliyetler yürüttükleri belirtilmiştir. Buna göre sadece %29'u armatörlükle ve gemi işletmeciliği ile ilgili faaliyette bulunmaktadır. Denizcilikle bağlantılı yan faaliyetler %4'ü limancılık, %7'si kılavuzluk, %7'si brokerlik, %7'si tersanecilik, %2'si kumculuk gibi konulardan oluşmaktadır. DiMaggio ve Powell'ın (1987) ifade ettiği örgütsel alanın, denizyolu taşımacılığındaki oluşumuna işaret etmektedir.

İşletmeler kurumsallaşma hakkındaki düşüncelerini ortalama 105 kelime ile aktarmıştır. İşletmelerin her birisi kendisine özgü ifadeler ve anlatımlar kullanmıştır. Kurumsallaşmış işletmelerde görülmesi beklenen özellikleri ortalama 32 kelime ile aktarmıştır.

İşletmelerin büyük bir bölümü işletmelerde profesyonellerin işleri devraldığı, yedeklemelerinin yapıldığını, yetki ve sorumlulukların tanımlarının yapıldığı, tutarlı ve uzun vadeli işlerin yapıldığı, vizyon ve misyonu olan, hedefleri olan, çalışanlara sadakatle bağlandıkları, işlerinden memnuniyet duyduğu ve kariyer planlamasına fırsat veren ortamı gözlemeyi beklediklerini ifade etmişlerdir.

Kurumsallaşmış işletmelerde gözlenmesi beklenen özelliklerle ilgili olarak en sık tekrarlanan görüşler profesyonellerin çalıştığı ve yetki devri yapılan işletme, çalışan memnuniyeti ve sadakatine önem veren, öğrenen organizasyonların gözlemlenebildiği işletmeler olarak not edilmiştir. Daha az tekrarlanan görüşler vizyon ve misyonu olan, yönetim kurulu ve raporlamaların yapıldığı hedeflerin konulduğu tutarlı ve uzun vadeli işlerin yapıldığı işletmeler daha seyrek ifade edilmiştir.

Kurumsallaşma unsuru olarak seyrek olarak ifade edilen vizyon ve misyonu olan yönetim kurulu ve tutarlı ve uzun vadeleri işlerin yapıldığı işletmeler ifadesi not edilmiştir.

Görüşme yapılan işletmelerin % 37'sinde yazılı misyon ifadesi bulunurken yazılı vizyonlarının %47'si mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Stratejik plan görüşme yapılan işletmelerin %69'u mevcut olduğu %24'ünde kısmen mevcut bulunmaktadır.

Stratejik planları üzerinde konuşulduğunda yakın vadeli hedeflerini “Emekli olmak”, “Gemilerden kurtul”, şeklindeki bıkkınlık ve karamsarlık olarak ifade edilirken, “Mevcut değildir”, “Anlık karar verme dönemi yaşanmaktadır.”, “Tünelin sonundaki ışık mı yoksa yaklaşan tren mi henüz bilinmemektedir. ”Günlük olarak olayın gelişmesine göre hedefleri değişmektedir” şeklinde tedbirli olarak gelecek beklentilerini ifade eden işletme çoğunluktadır. Krizi fırsata çevirmek için “Filoyu yenilemek gemi almayı düşünmeye başlamak” olarak hedeflerine ifade eden işletmeler de mevcuttur.

Gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin kurumsallaşma konusunda özdeğerlendirmelerine göre %39'u kendisini tam kurumsallaşmış olarak değerlendirirken %47'si kısmen kurumsallaşmış oldukları ve %15'i işletmesini kurumsallaşmamış olarak kabul ettiklerini ifade etmiştir.

Gemi sahibi işletmelere ve gemi işletmecileriyle *kurumsallaşmışlıkları üzerine özdeğerlendirmelerinin nedenleri* ortalama 34 kelime ile aktarmışlardır.

Denizcilikte kurumsallaşma olmayacağına dair inancın sahip olanlarda profesyonellerin güvenilmez bulmaktan dolayı işlerin profesyonellere devredilemeyeceği görüşü hakimdir.

Hem ataerkil aile yapısının getirisi hem de durumsallık ve vekalet teorisi ile açıklanabilecek şekilde, denizcilikte, “varsa gemin kışında, varsa şirketin başında dur” düsturu aile reisleri tarafından ifade edilmiştir.

Denizciliğin doğası gereği, işlerin hacmindeki büyümeyi takiben operasyonel işlerin çalışanlar tarafından yürütülmesi ve onlara delege edilmesi alışlagelmiş bile olsa, profesyonellerle stratejik ve yönetsel kararların alınamayacağı ve/veya yönetimin profesyonellerle delege edilerek paylaşımının daha uzun yıllar yaygınlaşamayacağı görülmektedir.

Araştırmanın ikinci araştırma aşaması alışkanlık aşaması ile ilgilidir. “*Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ön kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir*” şeklinde belirlenmiştir.

Alışkanlık aşaması ön kurumsallaşma düzeyi olarak değerlendirilmesi yönünde yarı yapılandırılmış görüş için hazırlanan sorularda kurumsallaşma değişkenleri bürokratikleşme, biçimselleşme, formalleşme, standartlaştırma ve formal yapının oluşumuna odaklanmıştır. Sorular işletmelerde formal yapıyı oluşturan organizasyon şeması, iş tanımları, süreçler ve faaliyetler, insan kaynakları politikaları sorulmuştur.

Tolbert ve Zucker'a göre (1988) ön kurumsallaşma düzeyi alışkanlık aşaması olarak problem çözücü davranışların ve davranışların paylaşımının yaygınlaşması ve gelişmesidir. Alışılmış davranışlar sayesinde çözümüne önceden ulaşılmış sorunlarla yeniden karşılaşıldığında fazla çaba sarf etmeden konular karara bağlanabilir.

Görüşme yapılan işletmelerden alınan bilgilere göre organizasyon şeması işletmelerin %2'sinde mevcut, %95'inde kısmen mevcuttur. İş süreçleri %34'ünde belirlenmiş, %63'ünde kısmen belirlenmiştir. İnsan kaynakları politikaları %42'sinde mevcut ve %47'sinde kısmen mevcuttur. Denizyolu taşımacılığında gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin uluslararası yasal zorunluluklardan dolayı yazılı prosedürlerinin mevcut bulunması gerekmektedir. Yazılı prosedürler %87'sinde mevcuttur. İş tanımları %71 mevcut %25'inde kısmen mevcuttur. İnsan kaynakları politikalarının mevcudiyeti hem yasal formalleşmenin simgesidir. Sigortasız personel çalıştırılmaması, gemi personelinin yeterli sayıda olması, gemi personelinin gerekli belgelere sahip olması gibi standartlaşma ve biçimselleşme örneği olabilir.

Organizasyonlardaki formal yapı kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisidir. Jepperson'a göre formal yapı bir organizasyonun kurum olarak görülmesini sağlamaktadır Sosyal baskı olmadan organizasyonlar kuruma dönüşmemektedir. Bu görüşe paralel olarak denizyolu taşımacılığında yer alan işletmeler, acenteler, yük sahipleri, taşıma sözleşmesinin tarafları, forvarderlar gibi diğer organizasyonların sosyal baskısına, ulusal ve uluslararası denizcilik kuruluşlarının sosyal ve yasal baskısına tabi tutulmaktadır.

Rutinler ve örgütsel hafıza ile olgunlaşan yüksek derecede formal yapının müşteri memnuniyeti, yeniliğe uyumu engelleyici özelliği vardır. Özellikle denizyolu taşımacılığındaki faaliyetlerin niteliğinden dolayı organizasyonların organik yapısı ve durumsallık yaklaşımı ile o anın gereklerine göre karar verme mecburiyeti ve hızlı davranma mecburiyeti iş tanımları ve faaliyetlerin biçimselliğini etkilemektedir.

Denizyolu taşımacılığı faaliyetlerinin müşteri memnuniyeti, yük ve liman özellikleri, sefer sözleşme koşulları ve benzeri çevre koşulları sürekli ve hızlı olarak değişmesi nedeniyle organik organizasyon örneği olarak kabul edilmiştir. Bu kararlar yazılı prosedürlerden farklılık göstermeyi gerektirebilir. Formal yapıdan uzaklaşılması gerekebilir. DiMaggio ve Powell'a göre etkinlik ve verimlilik hedeflendiğinde kurumsallaşma unsurları ve standartlar göz ardı edilebilmektedir.

Formal yapıda görev alan personel sayısı kurumsallaşma unsurlarından birisidir. Daha az personel daha yüksek düzeyde kurumsallaşmışlık derecesini ifade etmektedir. Huntington'a (1963) göre değişime karşı alışkanlıklarda yenilik yapma kolaylığı organizasyonun küçük olması ile daha kolay olacaktır. Armatörlük ve gemi işletmeciliği ile bağlantılı işlerin yürütülmesinden sorumlu personel, kara personeli olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin %45'ini 25 kişiye kadar olan personel ve %22'sinde 50 kişiye kadar olan personel ile faaliyetlerini yürütmektedir.

Alışma aşamasında ön kurumsallaşma düzeyi unsurları gerçekleştirilirken yapısal başarısızlık oranı yüksektir. Teknolojik yenilik, yasal düzenlemeler ve pazarın gerekleri yapısal düzenlemelerinin yeniden oluşmasına neden olacaktır. Tolbert ve Zucker'a göre (1994) bu aşamada taklitçilik eğilimi gözlenebilir.

Denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren işletmelerin çevresel koşullarda değişimlere hızlı reaksiyon göstermesi; organik organizasyon yapısı ve sorunlara bürokratik yaklaşımı kenara bırakıp durumsallık yaklaşımı ile açıklanabilecek emir komuta zincirinde yatay iletişim ve haberleşme kanalları ile yeniden yapılanması beklenilir. Burada teknolojinin yaygın kullanımı, açık ofis oturma düzeni ile herkesin olup bitene kulak misafiri olarak bilgi sahibi olması işletme sahiplerinin tüm faaliyetlerden ve kararlardan haberdar olmalarına yardımcı olmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde denizyolu taşımacılığında gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyet gösteren yürüten işletmelerde biçimselleşme ve formal yapıyı oluşturma yönünde çaba gösterildiği söylenebilir. Ancak denizyolu taşımacılığının doğasından kaynaklanan durumlarda etkinlik ve verimlilik adına ön kurumsallaşma unsurlarının bir kenarda bırakılma eğilimi organik organizasyon ve durumsallık yaklaşımı ile açıklanabilir.

Ayrıca Meyer ve Rowan'a (1977) göre kurumsallaşma formalleşmedir ve organizasyon ihtiyaçlarına göre formalleşir. Kurumsallaşmış örgütlerin biçimsel

yapılarını günlük faaliyetlerinden ayırmaları ve günlük faaliyetlerini yürütürken formal yapıdan farklı davranması mümkündür görüşünün paralelinde etkinlik ihtiyacı ve faaliyetlerin formal yapıdan farklı olarak yerine getiren gemi sahibi işletme ve gemi işletmelerinin kurumsallaşma unsurlarından uzak olmadığı kabul edilebilir.

Değişkenler ve toplanan verilere göre, işletmeler, *ön kurumsallaşma düzeyini* tamamlamışlardır.

Araştırmanın üçüncü araştırma aşaması “*Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri yarı kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir*” şeklinde belirlenmiştir.

Tolbert ve Zucker’a göre (1988) yarı kurumsallaşma düzeyi olarak nesnelleştirme aşaması organizasyonun formal yapısı ile şekillenen davranışlarının genel sosyal davranış haline almasıdır. Yine Tolbert ve Zucker’a göre (1994) alışkanlık aşamasında değişimin ve gelişimin getirdiği davranışların profesyonelleşme ile daha normatif bir forma geçer.

Nesnelleşme aşamasının soruları çalışanlar ve profesyonelleşme, bireysel ve örgütsel amaçların uyumu, profesyonellere özerklik, işletmenin sosyal uyumu ve sosyal sorumluluk projelerinde yer alması, yöneticiler için eğitim ve kendini gerçekleştirme fırsatlarının verilmesi, kültürel güç olma, kurumsal kimlik ve kurumsal imajın yaratılması ve tutarlılık, otonomi ve yetki delegasyonu, değişim, gelişim ve rakiplerin yakından izlenmesi ve rekabetçi avantajı elde etme faaliyetleri konularında veri toplamaya yönelik olarak hazırlanmıştır

Huntington’a göre kurumsallaşmanın gerekli unsurlarından birisi bireyin ve örgütün amaç uyumluluğunun var olmasıdır. Selznick’e göre işletmelerde çalışanların sosyal yönü vardır. Çalışanlar birbirleriyle ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Organizasyonlara kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılır ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada organizasyondan faydalanırlar. Organizasyonunda benzer amaçları ve istekleri vardır. Varlığını sürekli kılmak ister. Bu durumda çalışanların bireysel ve organizasyonun örgütsel amaçlarının uyumlu olması gereklidir.

Her iki görüşü de doğrulayacak yönde, görüşme yapılan işletmelerde, personel en alt düzeyden en üst düzeye gelinceye kadar kendisini geliştirme ve terfi etme fırsatı bulduğu ifade edilmiştir. İşletmelerde alt kadrodan yöneticilik koltuğuna zaman

içerisinde geçiş yapanlar mevcuttur ve çekirdekten yöneticiliğe gelenlerin oranı %98 olduğu ifade edilmiştir. İşletmelerde personelin işletmede kalış sürelerini ortalama 8-9 yıl civarında olması halinde orta süre olarak değerlendirmektedirler. İşletmede orta süreli olarak görev yapan personel bulunma oranı %32'dir. Uzun ve çok uzun süreli olarak işletme görev yapmaya devam eden personel bulunma oranı %68 olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca iki kişi arasında oluşturulmuş kurallar üçüncü kişiye kutsal emir olarak aktarılırken Selznick'e göre kuralların oluşumuna katkıda bulunanlar onu uygulamaya daha yatkın olur. Görüşme yapılan işletmelerde personelin uzun yıllardır aynı işletmede görev yapıyor olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasına zemin hazırlanmıştır.

Meyer ve Rowan'a göre kurumsallaşma sosyal süreçlerdeki yükümlülüklerin toplumsal düşünce ve davranışların kural benzeri statü kazanması süreci olarak açıklanmıştır. Bey, hanım veya kaptanım takıları ile resmi olarak yürütüldüğü işletmelerin sektörde oranı %44, Abi-abla takıları ve isimle birbirine gayri resmi hitap eden işletmelerin sektörde oranı %56 olduğu anlaşılmıştır. Gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi aile işletmelerinin bulunduğu toplumun değerleri hitap şekillerinde alışkanlık ve devamında gelenek yarattığı kabul edilebilir.

DiMaggio ve Powell'a (1991) göre normatif eşbiçimlilik kişisel davranış şekilleri giyim tarzı ve kullandıkları kelimeler konuş ve şaka yapma ve diğerleri konuşma tarzlarındaki seçimlerin eşbiçimliliğine işaret etmektedir. Yine hitap şekillerinin kurumsal alandaki yayılımı yüksek oranda olduğu not edilmiş ve kurumsallaşma unsurları ile uyumlu bulunmuştur.

Selznick'in elitler ve bürokrasi görüşünü destekleyecek şekilde, işletmeler tarafından kritik önemi bulunan muhasebe, finansman, insan kaynakları, kiralama gibi alanlar ailenin üyeleri tarafından yönetilmektedir. Görüşme yapılan işletmelerde gemi personeli ve kara personeli olarak ayrılan iki farklı kategoride personel mevcuttur. Kara personeli arasında işletmelerin çoğunda çok uzun yıllardır görev yapmakta olan en az bir personeli olduğu anlaşılmıştır. Aile üyesi olmamasına rağmen bu çalışan aileden sayılacak kadar güvenilir bulunmaktadır. Yetki delegasyonu yalnızca operasyonel kararlar için mevcut olduğu işletmelerin sahipleri tarafından ifade edilmektedir.

İşletmelerde orta kademe yönetim kadrosunda görev yapan yöneticilerin yaşa göre dağılımında %61'ı 30-35 yaş arasındaki gruptandır. Benzer şekilde işletmelerde uzun vadeli çalışma prensibi olup çekirdekten yetişerek yönetici konumuna gelenlerin oranı %93 olmasına rağmen personelin inisiyatif kullanması için olanak veren işletmelerin oranı %75 iken bu imkanın yalnızca operasyonel bazlı kararlar olduğu özellikle vurgulanmıştır.

Zucker'a (1985) göre rutinler kurumsallaşma göstergesidir. Rutinlerin oluşması ve korunması yöneticilerin görevidir. Kurumsal alan değişimin yönünü ve türünü etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin özerkliğe sahip olması gereklidir. Profesyoneller uzmanlaşmayı sağlar, kurumsallaşma unsurlarından birisi profesyonellere verilen özerkliktir Mevcut durum farklıdır.

Çalışmanın literatür bölümünde açıklanan vekalet teorisine uyumlu olarak, görüşme yapılan gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin iki bakış açısı mevcuttur. Birinci neden yöneticilere güvenmemektedir ve zarar görme ihtimallerine karşın devamlı kararları veren merci olmayı tercih etmektedir. Bu konu vekalet teorisi ile açıklanabilecek kilit çıkmaz noktalardan birisidir. İkinci neden ise işini çok iyi bilen bir profesyonel yönetici mevcutsa zaten işletmede çalışmak yerine kendi işletmesini kurup kendi hesabına işleri yönetecektir. Bu konu da vekalet teorisi ile açıklanabilecek kilit çıkmaz noktalardan birisidir.

İşletmelerin tamamı personelin birbiri ile uyumlu ve saygılı olduğuna; işletmede görev yapan personele güven duymakta ve işine sadık olduğuna inanmaktadır. Aile reislerinin %57'si işletmeleri ve çalışanlarının aile bağları gibi kaynaştığını düşünmektedir. İşletmenin kendi personelinin tavsiyesiyle işe alımlar %46'sında değerlendirilmektedir. Bir grup işletme ise kendi personelinin tavsiyesi ile yeni personelin işe alımlarına kesinlikle karşıdır. Görüşme yapılan işletmelerin %96'sında çalışanlarla işletme arasındaki bağların güçlendirilmesine yönelik öğle yemeği, yaş günü kutlamaları, bayramlaşma, iftar yemeği, yılbaşı kutlaması, kuruluş yıldönümü kutlamaları, kadınlar günü gibi özel günlerin kutlamaları, 5-10-15 yılını tamamlamış personelin kutlamaları, yurtdışı şubelerde yılbaşı kutlama yemeği, hafta sonu bahçe partileri gibi etkinlik ve düzenlemelerin tüm işletme ve çalışanların yakınları ile paylaşılan aktivitelerdir.

Söz konusu sosyal etkinlikler, işletmelerin hemen hepsinde gelenek haline gelmiş değerleri, normları ve tutumları olduğunu ifade ettiği ve DiMaggio ve Powell'in kültürel güç olma ve izomorfizm görüşlerini desteklediği düşünülmektedir.

Jepperson'a (1999) göre kurumsallaşma *kültür* ifadesiyle anlatılmak istenebilir. Kültür, sosyal bağlantıların bir etkileşimi olarak az ya da çok kurumsallaşmış olabilir. Modern kurumsallaşmada kültürel kuralların etkisi büyüktür. *Kültürel yapı* belli bir toplum ya da grubu üyelerinin ortak davranışını yöneten, örgütlenmiş bir seri normatif değerlerdir. *Toplumsal yapı* ise toplumun ya da grubun üyelerinin çeşitli şekillerde içinde bulundukları örgütlenmiş bir dizi toplumsal ilişkilerdir. Tüm etkinlikler, işletmenin kültürünü oluşturan unsurları ifade etmektedir.

Personel arasında meydana gelebilecek fikir ayrılıklarının veya tartışmaların, işletmelerin %21'inde değişim yönetimi metodu ile ele alındığı, %23'ünde personel arası birbirini ikna yoluyla sulhen çözüme ulaşmasının tercih edildiği, %55'inde ise konunun departman sorumlusu veya müdüre ulaştırıldığı ve "patronun dediği olur" düsturu ile haklı haksızın ayırt edildiği ifade edilmiştir. Kurumsallaşmanın çözülmesi konusunu ele alan Oliver'in görüşlerine göre tartışmaların çözümünde patronların dediğinin olması tepkiyi çağırıştırır. Tüm kurumsallaşma çabalarına rağmen geleneksel ataerkil aile yapısının kurumsallaşma unsurlarının önüne geçtiği anlaşılmaktadır.

İşletmelerin %85'inde hedeflerin tutturulması halinde parasal ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.

Selznick (1996) göre kurumsallaşma bir kimlik kazanılması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesidir. Görüşme yapılan işletmelerde var olan sloganlarda, kurumsal kimlik ve kurumsal imajın farklı bir ifade şekli olduğu kabul edilmiştir. İşletmelerin %70'inde slogan mevcuttur.

Huntington'a (1991) göre kurumsal kimlik bir kurumun hizmetine verilen isimde, logo, antetli kâğıt, taşıt araçlarının dizaynı, binanın genel görünümü, iç dekorasyon, satış elemanlarının davranış biçimleri, yönetici profili gibi unsurlarda gözlemlenen bir kavramdır.

Gerçekleştirilen görüşmelerde kurumsal kimlik ortalama 17 kelime kurumsal imaj ortalama 11 kelime ile aktarılmıştır. Kurumsal kimliğin ifadesinde ise etik, itibarlı, güçlü sözleşme yapan, gelişmelere açık işletme olgusuna vurgu yapılmıştır.

Her bir kavram ayrıca sloganlarda yer alan vurgulardır. Çalışkan olma ve köklü bir işletme olma vurgusu ayrıca kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumun sloganlarında yer alan kavramlar olarak not edilmiştir.

Her bir gemi sahibi işletmenin gemisinde bacada yer alan forsu kurumsal kimliğinin bir parçasıdır. Meyer ve Rowan'a göre (1977) kurumsal çevreye uyumdur.

Kurumsal kimlik bir işletmenin uzun önem stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi için ve arzu edilen kurumsal imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlara, müşterilerine, ortaklarına ve topluma yansıttıkları durumdur.

Olins'e (1990) göre kim olduğu ne yaptığı ve nasıl yaptığı hakkında bilgi yansıtabilmelidir. Görüşmelerde aile reisleri, kurumsal imajın ifadesinde en çok güvenilirlik, etik/dürüst ve itibarlı olmaya atıfta bulunulmuştur.

Gerçekleştirilen görüşmelerde müşteri olarak gemilerin kiracının kastedildiği aktarılmıştır. "Müşteri velinimettir" düsturu ile "Yüz dolarlık iş ve bir milyon dolarlık iş aynı saygıyı bulur, küçümsenmez" olarak gemi kiracılarına olan saygılarını ifade edilmektedir.

Müşteri memnuniyeti ölçümlerini işletmeler, kira sözleşmesi yapan müşterinin tekrar sözleşme yapmasıyla ve süreklilik kazanmasına dayandırdıklarını ve daha az "hasar" şeklinde kendisini gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Huntington'a göre (1963) kurumsallaşmanın unsurlarından birisi olarak varlığını sürdürme yolunda genellikle müşteri memnuniyetinin sağlanması, varlığına yönelik tehlikeleri azaltması, öğrenen organizasyon olma, örgütsel kimlik kazanılması ve kısa vade yerine uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanarak vizyon sahibi olunması beklenmektedir.

Değişimlere ayak uydurma ve çevreye uyum denizyolu ile taşımacılıkta uluslararası kurallara uyum olarak zorunludur. Gelişmelerin takibi ve uyumu ile uygulanması, pazar araştırması ve rakiplerin gözlem altında tutulması resmi ve gayri resmi kanallardan yapılmaktadır.

İşletmelerin %94'ü pazar araştırması yaptığını ifade etmiştir. Araştırmalar kiracılar, internet üzerinden muhtelif indeksler, yayınlar, kendi departmanlarının oluşturduğu raporlara dayanmaktadır. İşletmelerin %3'ü ise profesyonel destek alarak pazar araştırmalarını yürüttüklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerde aile reisinin şahsi

tecrübeleri ve hislerinin ön planda olması kurumsallaşma unsurların daha fazla vekalet ve durumsallık teorisi ile açıklanabilecek tercihler olarak anlaşılmıştır.

İşletmelerin yalnızca %37'sinde yazılı misyon ifadesi ve %47'sinde yazılı vizyon ifadesi mevcut olduğu belirtilmiştir. Vizyon ve misyon ilgili görüşler her bir işletmede farklılık göstermektedir. Bu farklılık kurumsallaşma ile ilgili görüşlerde de yansıtılmıştır. İşletmelerde stratejik plan %69'unda mevcut %24'ünde kısmen mevcuttur. Kurumsallaşma özdeğerlendirmelerinde işletmeler kendilerini %39'u tam kurumsallaşmış ve %47'si kısmen kurumsallaşmış bulmaktadır.

Vizyon, misyon, stratejik hedeflere uyumlu kararlar 2008 krizinden sonra anlık ve duruma göre değiştirilebilir hale gelmiştir. Sosyal sorumluluk projelerini kendileri oluşturup gelirlerini toplumsal fayda ve adlarını geleceğe taşıma gayreti bulunmaktadır. Dışsal bir denetim olmadan sosyal sorumluluk projelerinin üstlenilmesi Zucker'ın (1991) kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılık kendiliğinden gerçekleşir görüşlerini doğrular unsur taşıdığı düşünülmektedir.

İşletmelerin. %71'i sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunduklarını, %21'i sosyal sorumluluk projelerinde yer almadıklarını, %8'i ise detaylarını paylaşmak istemediklerini beyan etmişlerdir. Sosyal sorumluluk katkılarının bir bölümü aile adlarını ve aile büyüklerinin adını yaşatmak üzerine demiryolu alt geçidi, okul ve fakülte dersliği, hastane ünitesi ve sağlık ocağı gibi destekler vermek olarak ifade edilmiştir. Bir bölüm kurumsal sosyal sorumluluk ise kumanya dağıtılması, burs verilmesi gibi isimsiz destekler olarak belirtilmiştir.

Krizden dolayı bu faaliyetlerinde ayarlamalar yapmaları gerekli bulmuşlardır. Selznick (1996) ifade ettiği şekilde aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece kurumsal eşyapılılık ortaya çıkacaktır.

DiMaggio ve Powell'a (1991) göre eşbiçimliliğin ortaya çıkış nedenlerinden birisi profesyonellerin üye oldukları mesleki kuruluşlar ve bu kuruluşlarda gerçekleştirilen paylaşımlar ile benzer örgütsel alanda faaliyet gösteren işletmelerin birbirine benzemeleridir. Bu eşbiçimlilik türüne normatif izomorfizm olarak anılmaktadır.

DiMaggio ve Powell'a göre (1991) eşbiçimliliğin türlerinden zorlayıcı izomorfizm örneği olarak denizyolu taşımacılığı faaliyetleri zorunlu olarak uymaları

gereken ISM uygulamaları ve uluslararası sözleşmelerin getirdiği eşbiçimliliğine örnek sayılabilir.

DiMaggio ve Powell'ın çalışmalarında yer alan zorlayıcı ve normatif izomorfizm örneği olarak tanker işletmelerinde TMSA (Tanker management self assessment) uygulamaları örnek gösterilebilir

Greenwood ve Hinings'e (1996) göre organizasyonel değişim ikiye ayrılmıştır. Küçük değişimler zamana bağlıdır, evrimsel değişim olarak ifade edilmiştir. Radikal değişimler, devrimsel değişim olarak ifade etmiştir, büyük ve anı değişim olarak organizasyonun tamamını etkilemektedir. Radikal değişimler, gemi sahibi işletme ve gemi işletmelerinin ifadesine göre kanun, yönetmelikler ile gelen yasal değişimlerdir. Ulusal ve uluslararası kanunlardaki ve uygulamalardaki değişikliklerin uygulanması gibi zorunlu değişimlere örnekleri Jepperson'un (1999) yeniden kurumsallaşma olarak ifade ettiği bir yenilik ile kurumun bir kurumsal kurallar ve prensipler dizininden çıkıp yeni bir düzene girerek kurumsallaşması olarak ifade edilebilir.

Armatorlerin bahsettiği ikinci grup değişim, 2008 yılından günümüze piyasaların daralması sigorta, banka ve tersane işlerinin etkilenmesiyle yaşanmıştır. Sektördeki mevcut işletmeler arasında dışarıdan fırsatları değerlendirerek denizcilik işine giren girişimcilerin sektörden ayrılması ile sonuçlanmıştır. Sektördeki finansal zorluklar neticesinde gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi, güçsüz müşterinin güçlü konuma düştüğünü belirtilmiştir. Benzer şekilde bazı operasyonel masrafların azaltılması yoluna gidildiği; daha önce taşınması tercih edilmeden yüklerin ve gidilmeyen limanların hizmet kapsamına alınmasının zorunlu hale geldiği aktarılmıştır. Jepperson'a (1999) göre bu değişimler, kurumsal yapıda değişimi ifade eder, karmaşadan çıkış ve etkilerin azaltılması veya engellenmesi üzerine kurulmuş bir düzendir.

Değişim işletmenin faaliyetleri üzerinde etkili olduğu gibi kurumun çalışanları üzerinde de etkindir. Oliver'a (1991) göre kurumsal değişime örgütsel aktörler yanı çalışanların tepkileri çözülme farklı bir ifade ile deinstitutionalization olarak gözlemlenebilir. Bu tepkiler pasiften aktife doğru sıralanmış halı ile boyun eğme uzlaşma kaçınma karşı koya ve manipülasyon olarak ifade edilir. Elde olmayan nedenlerle yaşanan değişimlerin neticesi olarak alınan tedbirlerle ortaya çıkan işletmelerin uyum sürecinde bazı zorluklar yaşadığı da ifade edilmiştir. Bunların

başında değişime karşı koyan personel gelmektedir. İşletmelerin %73'ü uyarı ve ikna yolunu tercih ettiğini ve personelini değişime uyuma yönlendirdiğini ifade etmiştir. Oliver'ın (1991) ifade ettiği gibi organizasyonlarda yapısal yeniliğin yayılması ve dengelenmesi çok yönlü çıkar ortakları ve iç çıkarlar arasındaki eşitliği başarma girişimidir.

Greenwood ve Hinings (1996) ile evrimsel küçük değişimler gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmecileri tarafından gelişim olarak ifade edilmektedir. Sektördeki gelişimlerin takibini yaptıklarını ifade etmişlerdir. Uluslararası ve ulusal gelişmelerin takibi yapılmaktadır. Piyasadaki gelişmeler izlenir işletme politikaları oluşturduklarını veya revize ettiklerini ifade etmişlerdir. Yine Oliver'ın (1991) kurumsal değişimde çözülme olarak ifade ettiği tepkiler arasında boyun eğme yani *Uysallık*, kurumsal değerlere ve normlara bilinçli itaat olarak açıklanabilir.

Araştırmanın değişkenleri ve verilere göre işletmelerin faaliyetlerinin yürütülmesi için bir araya getirilen farklı birimlerde farklı düzeylerde kurumsallaşma gözlenmektedir. İşletmelerin *yarı kurumsallaşma düzeyini* tamamlama aşamasında olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın dördüncü araştırma aşaması "*Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri tam kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiştir*" şeklinde kurulmuştur.

Tortulaşma olarak ifade edilen tam kurumsallaşma düzeyinde ailenin kurumsallaşması yani aile konseyi, aile anayasası, yönetim kurulu, gelecek nesillere aktarım gibi konularda veri toplanmıştır.

İşletmelerin kuruluşlarına göre %3'ü 20 yıldan daha az süredir, %26'sı yaklaşık 40 yıllık, %16'sı 60 yıllık %54'ü 100 yıla yakın süredir faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu durumda Huntington'un kronolojik yaş görüşüne göre ne kadar eski kurulmuşsa o derece adaptasyon gücü olacağından, işletmelerin, kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması beklenmektedir.

İşletmelerin yönetsel kararlarının alınmasında söz sahibi olan aile üyelerinin nesillere göre dağılımı birinci ve ikinci nesil toplam %62 ve üçüncü nesil ve sonrası %%37 olarak tespit edilmiştir.

Yönetimin, aile reisinin ölmeden emekliye ayrılmaması esası ile daima ailenin en büyüğüne ait olması ataerkil aile yapısından kaynaklanmaktadır. Değişen iç ve dış

çevreye rağmen birinci ve ikinci neslin yönetimde kalması kurumsallaşma teorisine göre bir probleme işaret etmektedir.

Denizyolu taşımacılığında gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerinin aile reisleri ile gerçekleştirilen görüşmelerde “Gemin varsa kışında işin varsa başında olmalısın” şeklinde görüş ifade edilmiştir. İşin çalışanlar veya çocukları devredilmesine olumlu bakılmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanlara, operasyonel faaliyetlerde bile sınırlı özerklik verildiği açıkça ifade edilmiştir. Bu tercih çıkar çatışması olarak vekalet teorisine bağlantılı bulunmuştur. Ancak işin bir sonraki nesil olarak çocuklara hatta aile reisinin oğluna devredilmesi halinde durum vekalet teorisi ile açıklanamamaktadır.

Weber’in bürokrasi anlayışı ile yürütülen işlerin, işin kurucusu tarafından bir sonraki nesle aktarılması, ataerkil Türk aile yapısı ile harmanlandığında zorlaşmaktadır. İşin bir sonraki nesile aktarımında yaşanan zorlukların ve çatışmaların, nesiller arası farklılık veya kuşak çatışması olarak ifade edilmesi daha uygundur.

Aile üyelerinin %26’sı yönetim kurulu üyesi veya yönetim kurulu başkanı olarak faaliyetlerde yer almaktadır. Kiralama ve filo yönetimi, satış ve pazarlama yönetimi gibi operasyonel görevde olan aile üyelerinin oranı %40, finansman ve muhasebe ve genel yönetsel görevde olan aile üyelerinin oranı %34’dür.

İşletmelerin %63’ünde yönetim kurulunda aile üyelerinin yanı sıra profesyonel bulunmaktadır. Bu profesyoneller uzun süredir aile ile birlikte işi yürüten kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların %65’u 25 yıldan fazla süredir işletmede var olan profesyonellerden oluşmaktadır. Bu kişiler ailenin tutumlarına paralel bakmayı ve düşünmeyi doğal kabul etmişlerdir. İşe çekirdekten yetişerek bulundukları konuma gelmişlerdir. Diğer profesyoneller gibi işletmecilik üzerine herhangi bir eğitim almamışlardır.

Her ne kadar yönetim kurulunda %63 oranın profesyonellere yer verilmiş olsa da Huntington’a göre kurumsallaşma düzeyini belirleyici kavram olarak ifade edilen *özerklik* eğer organizasyon bir aile, sınıf veya aşiret tarafından oluşturuluyorsa mevcut değildir ve kurumsallaşma olamaz.

Ailenin kurumsallaşması için gerekli unsurlar sürekliliğin sağlanması ve kurumsallaşmanın gelecek nesillere aktarımıdır. Gelecek nesillere geleneklerin

aktarımında ve tecrübe edinilmesinde önerilen aile konseyi işletmelerin yalnızca %19’unda mevcuttur.

Aile üyelerinin işletme ile arasındaki kuralların oluşturulduğu aile anayasası işletmelerin yalnızca %26’sında mevcuttur. Aile üyelerinin performans değerlendirmesi yapılmamaktadır. İşletmelerin %63’ünde halef belirlenmiştir. Haleflerin ve aile üyelerinin işletmede görev almadan önce eğitim ve tecrübe ile ilgili mecburiyet oranı %79’dur.

Değişkenlere ve verilere göre işletmelerin *tam kurumsallaşma aşamasının* henüz tamamlanmadığını göstermektedir.

Özet olarak:

Türkiye’de denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren bir grup gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi ailelerinin faaliyetleri 1800’lü yılların sonlarından başlayarak Osmanlı İmparatorluğundan Türkiye Cumhuriyetine geçiş yıllarına kadar geriye uzanmaktadır. Bir grup armatör ve gemi işletmecisi ailenin tarihçesi ise Karadeniz’in coğrafik ve ekonomik yapısının zorluklarıyla ekmeğini ticari denizyolu taşımacılığına yönelmesi ile başlamaktadır.

1800’lerde Osmanlı İmparatorluğundan imtiyazlar nedeniyle denizyolu taşımacılığı yabancıların elindeydi. İstanbul limanında, Türkler çoğunlukla “kayıkçı” olarak ifade edilen liman açığındaki geminin yükünü iskeleye getirmeye dayanan organizasyonu yürütmektedirler. I. ve II. Dünya Savaşlarını takiben hurdaya ayrılan gemilerin satın alınması, modifiye edilmesi ve ticari denizyolu taşımacılığında kullanılmaya başlanması ile Türk girişimcileri armatörlüğe yöneltmiştir.

Dönemin koşullarında yük, posta ve yolcu taşımacılığından elde edilen kazançların büyüklüğü diğer girişimcilere cazip gelmiş ve armatörlerin sayısı artmış, zamanla kendi cemiyetlerini kurmaya yönelmişler ve Türkiye Cumhuriyeti dönemi denizcilik politikasının esasını oluşturan İzmir İktisat Kongresi’nde (1923) denizyolu ticaretini destekleyen çevrelerin oluşumu hız kazanmıştır.

Bu yıllarda fırtına gibi iklim koşulları ve savaş nedeniyle batan pek çok gemi olmuştur. Girişimci ailelerden pek çoğu, kuruluşlarının ilk yıllarında, ikinci nesille aktarılmadan ekonomik nedenlerle sektörden ayrılmıştır. Buharlı gemiden dizel

gemilere geçiş ve dwt artışı ile büyük tonajlı gemilerle iş yapan ve vapurcu olarak anılan armatörler, uluslararası limanlara yük taşımacılığına yönelmiştir.

Uluslararası limanlar ve yük taşımacılığında farklı belgelendirme ve uzmanlık alanlarına ihtiyaç olmuştur. Klas kuruluşları, Tazminat ve Koruma Kulüpleri, sigorta mecburiyetleri bunların bazılarıdır. Uluslararası dış çevrelere olan uyum mecburiyeti gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyeti gösteren girişimcilere kurumsallaşma ihtiyacını işaret etmiştir.

Armatör olarak kendi gemisinin kaptanı olan girişimciler, erkek kardeşlerini, erkek çocuklarını, sürekli veya okul tatillerinde gemideki işlere yönlctmişler. Denizin ve iklimin doğası ve ekonomik nedenlerle ailece fedakarlıklara katlanmışlardır. Erkek çocukların işin bir parçası olması olağan kabul edilmiştir. Dış çevrelere uyum ihtiyacı, çocukların bu uzmanlık alanlarına göre eğitim almalarına yönlctmiştir. Armatörlerin ataerkil yapısı ile çocukların aile reisinin yanında olması doğal görölmüştür. Armatörler, yaşlanma ve çocuklarının büyümesi ve gemi sayılarının artması gibi nedenlerle, organizasyonlarını karadan yürütmeye başlamışlardır. Ticaret hacminin artması ile gemi sahibi işletme sayısının artması rekabeti getirmiştir. Yük bulunması ve seferlerin organize edilmesi için kara operasyonları ofislere ve İstanbul merkezli olmaya ihtiyacı getirmiştir.

Ticaret hacminin artması ve denizyolu taşımacılığının hız kazanması ile Türkiye Cumhuriyeti'nde bazı çalışmalara, komitelerin kurulmasına ve önceliklerin oluşturulmasına hız kazandırmıştır. Türk denizyolu taşımacılığında, ticaret filosu ile gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyeti gösteren aile işletmelerinde gelişim ve değişimler Planlı Dönemden önceki yıllar ve sonrası diye ayrılabilir.

Planlı Dönem öncesinde Cumhuriyetin ilanını takiben merkez liman reislikleri kurulmuş, Deniz Ticareti Müdürlüğü oluşturulmuş, Fenerler İdaresi kurulmuş, kılavuzlar ve kılavuzluk işlemleri ile ilgili standartlar oluşturulmuş, İstanbul Mauna ve Salapuryacılar Cemiyeti, Kumculuk Cemiyeti yeni adlara ve kurallara kavuşmuş, Kabotaj Kanunu ilan edilmiş ve bu kapsamda İnhisar Şirketleri kurulmuş, Türk Deniz Ticareti Kanunu yürürlüğe girmiş, Tersaneler modernleştirilmiş ve ticari gemilerin bakım ve tamir hizmetine açılmış ve sonrasında gemi inşaatına başlanmış, Ulaştırma Bakanlığı oluşturulmuş, Liman ve Deniz İşleri Daire Başkanlığı ve Devlet Denizyolları ve Limanlar Müdürlüğü oluşturulmuş, Uluslararası Denizcilik Teşkilatı-

IMO'ya üye olunmuş ve denizciliğin hukuki ekonomik ve teknik gelişimine uyum sağlamak için IMO, OECD ve UNCTAD bünyesinde yapılan çalışmalara katılmıştır. Bu dönemde deniz ticaret filosu büyümüş ve en büyük sorun gemilerin yaşlılığı olmuştur.

1963 ve sonrası Planı Dönem olarak ifade edilir. 1963 yılından başlayarak günümüze kadar oluşturulan Beş yıllık kalkınma planları içerisinde denizcilik sektöründeki gelişmeler dikkate alınmıştır. Türkiye'de ve dünyada vuku bulan ekonomik ve politik gelişmelerle paralel olarak 1980 ve sonrasında, mevcut işletmeler, ticari faaliyetlerine denizyolu taşımacılığını eklemişlerdir. Benzer şekilde uluslararası ekonomik ve politik gelişmelere paralel olarak 2008 ve sonrası denizyolu taşımacılığında yaşanan kriz, Türk denizciliğinde dönüm noktalarıdır.

Denizyolu taşımacılığı ile uğraşan işletmeler faaliyetleri ve dolayısıyla yönetim, çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu çevresel faktörler, gemi işletmeciliğinin politikalarına ve stratejik yönetim planlamalarına yön vermektedir.

Gemi sahibi işletme ve gemi işletmecilerinde örgütün dış çevresini oluşturan teknolojik, ekonomik, kültürel çevre, politik ve yasal çevre, demografik ve doğal çevresini stratejik yönetim yaklaşımı ile kurumsallaşmanın önemi büyüktür. Benzer şekilde denizcilik çevresini oluşturan idari ve hukuksal çevre, rakipleri, müşteriler, navlun piyasaları, kaynaklar ve tedarikçilere stratejik yönetim yaklaşımı ile kurumsallaşmanın önemi büyüktür.

Gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi filonun işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili olan üç temel alan olan operasyon, pazarlama ve finans amaçlı olarak personel ve idari işler, ticaret, operasyon, teknik, finansman, acente ve ikmal, emniyet ve eğitim departmanlarını oluşturarak pazarlama araştırması ve pazarlama, sözleşme yapma ve uygulama, finansal yönetim, haberleşme ve bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, risk yönetimi ve sigorta denetleme ve kalite geliştirme faaliyetlerini yürütmektedirler.

Bu faaliyetlerin gerçekleştirmesi için gemi adamı donatımı yönetimi, sigorta yönetimi, navlun yönetimi, muhasebe yönetimi, kiralama yönetimi, gemi alım satım yönetimi, kumanya yönetimi, operasyon yönetimi, kırıncı yönetimi, gözetim hizmetleri yönetimi, armatör hizmetleri yönetimi, varlık yönetimi, filo yönetimi ve operasyon ve kiralama yönetimi gibi organizasyonla faaliyetleri gerçekleştirmesi gereklidir.

Gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi olan aile işletmeleri filonun kara operasyonlarının organizasyonu ve yönetimindeki fonksiyonları yerine getirirken kurumsallaşmanın önemi büyüktür.

Kurumsallaşma, literatürde eski kurumsallaşma teorisi ve yeni kurumsallaşma teorisi ile ele alınmıştır. Eski kurumsallaşma teorisinin özünü Selznick'in oluşturduğu kabul edilmektedir. Teori, hükümet, hukuk, din gibi alanlarla yapılan çalışmalarla 1800'lu yıllarda oluşmaya başlamıştır. Selznick'in çalışmalarına ilham kaynağı olan akademisyenler tarihsel olarak sıralandığında Spencer, Durkheim, Marx, Weber, Parsons, Merton, Stinchcombe, Huntington, Berger ve Luckmann olarak sayılabilir. Eski kurumsallaşma teorisinde organizasyon yapısına, formelleşme, biçimselleşme, işin yapılış şekli ve bürokratikleşme gibi kurumun mikro düzeydeki değerlerine odaklanılmaktadır. 1970 yılından itibaren yeni kurumsallaşma teorisi oluşmuştur. Organizasyonların kurum politikaları ve örgütün çevre ile olan bağı ve çalışanlarına dikkat çekilmiş, organizasyonların birbirine benzerlikleri, değişim, kültür gibi unsurları ele alışlarını incelemiştir. Kurumların makro düzeydeki incelemeleri Meyer ve Rowan ile başlamış Zucker, DiMaggio, Powell, Scott, Meyer, Donalds, Oliver, Greenwood, Hinings gibi akademisyenlerin çalışmaları ile teori halen şekillenmeye devam etmektedir.

Eski kurumsallaşma teorisine katkıda bulunan Berger ve Luckmann kurumsallaşmanın bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Bu süreci dörde ayırmış, organizasyonun kuruluşu veya organizasyonda yeniliğin ortaya çıkmasını takiben, iş yapış tercihlerinin bir alışkanlığa ve daha sonra geleneğe dönüştürdüğünü, işin kurucularının yanına çalışanların dahil olması ile bu geleneklerin bir kutsal emir niteliğinde aktarıldığına dikkat çekmiştir.

Yeni kurumsallaşma teorisine katkıda bulunan Tolbert ve Zucker ise Berger ve Luckmann tarafından ortaya konulan süreçleri ele alarak kurumsallaşma düzeyini oluşturmuştur. Buna göre organizasyonun iş yapış şekillerinin alışkanlık aşamasını ön kurumsallaşma düzeyi olarak, geleneğe dönüşme aşamasını yarı kurumsallaşma düzeyi olarak ve kutsal emir olarak çalışanlarına aktarma aşamasını tam kurumsallaşma olarak ifade etmiştir.

Kurumsallaşma teorisi ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür ve doktora çalışmaları incelenmiş, denizyolu taşımacılığı üzerinde kurumsallaşma düzeyini ve

kurumsallaşma süreçlerini ele alan çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle keşifsel bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmada Türk armatör ve gemi işletmeciliği faaliyetlerini yürüten aile işletmeleri ele alınmış, işin kuruluşunu takiben aile üyelerinin organizasyona dahil olması ve daha sonra çalışanlar ile genişlemesi ve işin gelecek nesillere aktarılması aşamalarında işletmelerin kurumsallaşma düzeyini araştırmıştır.

Bu çalışmada, araştırmanın amacı keşfetmeye ve tanımlamaya yöneliktir. Araştırma modeli bilgi edinmek, tanımlamak ve keşfetmeye yönelik araştırma modeli kullanılmıştır. Berger ve Luckmann tarafından oluşturulan süreçlerin, Tolbert ve Zucker tarafından geliştirilerek ifade edilen kurumsallaşma düzeylerine dayanan model ele alınmıştır. Literatürde kurumsallaşma teorisinde aktarılan kurumsallaşma kavramları ile model birlikte değişkenler tespit edilmiş değişkenlerle bağlantılı sorular oluşturulmuştur.

Yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme yöntemi ile gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi ailelerin reisleri görüşmeye dayanan çalışmada modele bağlı değişkenler ve bu değişkenlere veri toplamak üzere oluşturulan sorular ankete dönüştürülmüştür. Ankette, araştırma aşamaları olarak Türkiye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kendilerini kurumsallaşmış olarak değerlendirmesi üzerine 6 soru, söz konusu işletmelerin kendilerini ön kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiş olması ile ilgili 17 soru ve/veya yarı kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiş olması ile ilgili 27 soru ve/veya tam kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmiş olması ile ilgili 13 soru oluşturulmuştur.

İMEAK Deniz Ticaret Odası'nda kayıtlı bulunan Türk gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisinin listesi alınmış İMEAK Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi ve Deniz Nakliyecileri Derneği İzmir Şubesi ile gerçekleştirilen toplantılar neticesinde Türk bayraklı gemilerin listesi üzerinden işletmeler tespit edilmiş ve örneklem oluşturulmuştur. Örneklemde yer alan gemi sahibi işletme ve gemi işletmecilerinden mail ve telefon ile randevu talep edilmiş daha sonra İMEAK Deniz Ticaret Odası 6.Müşterek Komisyon Toplantısı, İMEAK Deniz Ticaret Odası İstanbul Aylık Olağan Meclis Toplantıları, İMEAK Deniz Ticaret Odası İzmir Aylık Olağan Meclis Toplantılarına katılım sağlayarak Türk Armatörleri Birliği, Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği ile toplantıya katılım sağlayarak gemi sahibi işletme ve gemi

işletmecilerinin aile reislerinden randevular temin edilmiş ve 2016 Nisan- 2017 Mayıs arasında 3'ü İzmir, 16'sı İstanbul ve 1'i telekonferans yoluyla 20 görüşme gerçekleştirilmiştir.

Ortalama 100 dakika süren yüz yüze görüşme yöntemi ile veri toplanması aşamasında gemi sahibi işletme ve gemi işletmecisi aile reisine sorular yöneltilmiş, görüşler ve cevaplar konuyla ilgili olsun olmasın hiçbir müdahale olmadan not edilmiştir. Toplanan veriler Microsoft Excel programında kodlanmış ve metinsel içerik analizine tabi tutulmuştur.

Gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyetinde bulunan aile işletmelerinin ön kurumsallaşma düzeyinin kurumsallaşma değişkenlerine göre organizasyon yapılarını, iş tanımları ve prosedürlerini oluşturarak formalleşme ve standartlaşma gereklerini yerine getirdiği saptanmıştır. Yarı kurumsallaşma düzeyinin kurumsallaşma değişkenlerine göre çalışanların bireysel amacı ile örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj, değişim ve gelişim, profesyonellerin özerkliği ve yetkilendirilmesi, tutarlılık ve adapte olabilirlik, eşbiçimlilik, stratejik kararlar ve misyon, vizyon, evre ve sosyal sorumluluk gibi farklı alanlarında farklı seviyelerde yarı kurumsallaşma düzeyinde bulundukları saptanmıştır. Tam kurumsallaşma düzeyinde ailenin kurumsallaşması olarak ifade edilebilecek olan kurumsallaşma değişkenleri olan yönetim kurulu, aile anayasası, aile konseyi, halef seçimi gibi alanlarda yeterli ilerleme kaydetmedikleri saptanmıştır.

Gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyetinde bulunan aile işletmelerinin özdeğerlendirmesine göre görüşme yapılan işletmeler kendilerini kısmen kurumsallaşmış bulmaktadır.

Uluslararası standartlara uyum nedeniyle formalleşme olarak düzenin kurulduğu ve denizyolu taşımacılığı faaliyetlerinde işlerin buna göre yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma literatüründe de kabul edildiği gibi zaman zaman organizasyonun faaliyetleri sırasında hiyerarşik düzen ve formalleşme standartları göz ardı edilmektedir ve durumsallık teorisine uyumlu olarak anlık kararların alınması gerekli bulunmaktadır. Türk gemi işletmeciliğinde aile işletmelerinin ön kurumsallaşma düzeyinin gereklerini yeterince yerine getirdikleri kabul edilmektedir.

Yarı kurumsallaşma düzeyini incelemek üzere ele alınan değişkenler her bir gemi sahibi işletme veya gemi işletmecisinin faaliyetlerindeki farklılığı yansıtacak

şekilde farklı seviyede bulunmuştur. Kurumsallaşma literatüründe de kabul edildiği gibi aynı kurum içerisinde farklı fonksiyonlar farklı seviyelerde kurumsallaşmış olarak gözlemlenebilir. Görüşmelerde, profesyonellere olan güven sıkıntısı, profesyonellerin özerkleşmesi ve yetkilerin devrini imkansız hale getirdiği ve vekalet teorisinde bahsedildiği üzere aile işletmelerinin yönetimi profesyonellere devretmesinin mümkün görünmediği anlaşılmıştır. Türk gemi işletmeciliğinde aile işletmelerinin yarı kurumsallaşma düzeyinin gereklerinin oluşumunu henüz tamamlamadıkları kabul edilmektedir.

Tam kurumsallaşma düzeyi incelemek üzere ele alınan değişkenlerin henüz ailelerin kurumsallaşmadığını, yönetimde bulunan aile reisinin görevlerini ve yetkilerini sonraki nesillere devretmeye gönüllü olmadığı anlaşılmıştır. Faaliyetlerin organizasyonel kararlarını bir sonraki nesille aktaran aile reisinin henüz yönetsel kararlarda son söz hakkını devret(e)mediği ve ataerkil aile yapısı ve kuşaklar arası çatışmayı beraberinde getiren olayların yaşandığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde işletmede görev alan aile üyelerinin performans denetimine tabi tutulmadığı, sonraki nesillerin görevlere alıştırılması ve simülasyonuna imkan veren konseyler oluşturmaya veya aile ve aile işletmesi arasındaki ilişkinin sınırlarını yazılı olarak belirlemek üzere çalışmalar yapılması gibi alanların henüz yeterince yaygın olmadığı anlaşılmıştır. Türk gemi işletmeciliği tam kurumsallaşma düzeyinin gereklerini henüz yeterince yerine getirmedeği saptanmıştır.

Gemi sahibi işletme ve gemi işletmeciliği faaliyeti yürüten aile işletmelerini aile reisleri ile gerçekleştirilen görüşmelerde kurumsallaşma yönüyle özdeğerlendirmeleri alınmıştır. Türk gemi işletmecisi işletmeleri kendi işletmelerini ve faaliyetlerini kısmen kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış olarak değerlendirenlerin oranı örneklem içerisinde % 61' olarak görülmektedir. Yarı kurumsallaşma düzeyinde ele alınan farklı kurumsallaşma kavramlarını farklı seviyelerde bulunması ile açıklanabilir.

Türk denizyolu taşımacılığında faaliyet gösteren işletmelerin miladı Osmanlı İmparatorluğundan Cumhuriyetin kuruluşuna, Cumhuriyetin kuruluşundan planlı dönem öncesine, planlı dönemin başlangıcı olan 1963 yılından ekonomik ve politik etkinliği olan 1980'ler ve 2000'lere doğru uzanan bir tarihsel geçmişe sahiptir. Aynı dönemlerde kurulan işletmeler kurumsallaşma literatürüne göre benzer kaynaklardan

etkilenerek eşbiçimlilik göstermektedir. Örnekleme yer alan aile işletmelerinin kuruluş tarihleri farklılık göstermektedir. Yarı kurumsallaşma düzeylerinde farklılık gözlenmesi kurumsallaşma literatürü ile uyumludur.

İşletmesini kısmen kurumsallaşmış veya kurumsallaşmamış olarak değerlendiren aile reisleri, bunun nedeni olarak denizciliğin devredilmeye müsait olmayan yapısı ileri sürülmektedir. “Gemin varsa kıçında işin varsa başında” bulunulması inancı ile patron olmadan işlerin yürümeyeceği ve anlık kararların patron tarafından alınması gerektiğini savunmaktadır.

Durumsallık teorisi ile bağlantılı olarak gözlemlenen bu durum patronların anı değerlendirmek ve kendi menfaatleri için en doğru yönlendirmeyi yalnızca kendilerinin yapabileceğine dair inancı beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde profesyonellere güven olamayacağı ve zarar görme ihtimalleri göz önüne alınarak yönetsel kararların yalnızca patron tarafından alınabileceği belirtilmiştir. Güvensizlik yönünü işini bilen bir profesyonelin işletmede kalmak yerine kendi işini kurmak üzere gideceği şeklinde açıklanmaktadır. Yalnızca işlevsel kararlar profesyonellere devredilebilmektedir.

Gemi sahibi işletmelerin ve/veya gemi işletmeciliği faaliyetlerinde bulunan aile işletmelerinin denizyolu taşımacılığında hizmet verdikleri alana göre yarı kurumsallaşma düzeyini etkilenmektedir. Düzenli tarifeli hizmet verilmesi, müşterilerin talepleri ve/veya tankerler ile dökme sıvı yük taşıma hizmetlerinin farklı departmanların farklı düzeylerde yarı kurumsallaşmayı etkilemektedir.

Ailenin kurumsallaşması için önerileri olan aile anayasası, halefin belirlenmesi, aile üyeleri arasındaki ilişkilerle iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması, aile işinde görev almak isteyen çocukların ve aile üyelerinin yeterli eğitim ve deneyimi kazanmaları konularında işler çoğunlukla sözel olarak ifade edilmiştir. Gemi sahibi işletme ve gemi işletmecilerinin aile reislerinden alınan görüşe göre 2008’den günümüze kadar yaşanmakta olan krizin sürece uzunluğu ve etkisi bir sonraki nesil üzerinde olumsuz etki bırakmış ve ailenin kurumsallaşmasına engel oluşturmaktadır. Bir sonraki nesil denizyolu taşımacılığında ile işini devir almaya isteksiz olması nedeniyle aile reisinin profesyonellerle işlerini yürütmek zorunda kalacağına dair öngörüler mevcuttur. Bu zorunluluk , önemli bir sorun olarak vekalet teorisi ile açıklanabilecek profesyonellere olan güvensizlik ve çıkar çatışmasını; ve ikinci önemli

sorun olarak ataerkil aile yapısı ve nesillerarası kuşak çatışması ile açıklanabilecek aile üyeleri arasındaki sorunların giderilmesini ihtiyaç hale getireceği tahmin edilmektedir.

Geçmişte olduğu gibi gelecekte de durumsallık teorisi ile açıklanabildiği gibi, gemi işletmecilerinin ve gemi sahibi işletme ailelerin aile reislerinin, liderlerinin, denizciliğin doğası gereği, işlerinin başında bulunarak anlık gelişen olaylara anında verdikleri tepki ve anında aldıkları kararlarla ekiplerini yöneterek sorunların üstesinden gelmeye devam edecekleri anlaşılmaktadır.

Araştırma kurumsallaşma düzeyi tespitinde Berger ve Luckmann'ın ortaya koyduğu çalışmada yer alan dört basamaklı kurumsallaşma sürecini ve bu süreçleri geliştiren Tolbert ve Zucker'ın üç basamaklı kurumsallaşma düzeyi çalışması birleştirilerek yeni bir model oluşturarak bilime katkıda bulunmuştur. A

Bu modelin uygulanmasına yönelik kurumsallaşma kavramları modelin değişkenleri olarak ele almış, süreçler ve düzeylerle eşleştirmiş ve oluşturulan sorularla anket oluşturulmuştur.

Araştırma, oluşturulan anket ile gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmeciliği faaliyeti sürdüren Türk aile işletmeleri ile yüz yüze görüşme yaparak kişisel görüşleri ve tecrübelerine dayanarak kurumsallaşma konusunda, işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi hakkında özdeğerlendirmelerini temin ederek daha önceden yapılmamış bir örnek alan çalışması yürüterek denizcilik sektörüne katkıda bulunmuştur.

Araştırma, kurumsallaşma düzeyinin saptanması ve gemi sahibi işletmeler ve/veya gemi işletmeciliği faaliyeti yürüten aile işletmelerinin aile reislerinin görüşlerine dayanarak gemi işletmelerinin faaliyetlerini ele alışları ve çalışanları ve profesyonelleri değerlendirmeleri üzerinden çalışarak denizcilik alanında uygulamaya katkıda bulunmuştur.

KISITLAR

Araştırma sonuçlarını değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken bir kısım kısıtlar söz konusudur.

- Denizcilik işletmeleri üzerine kurumsallaşma düzeyi ile ilgili örnek bir çalışma yoktur. Bu araştırma denizyoluyla taşımacılıkta kurumsallaşma düzeyi konusunda yapılan ilk çalışmadır.

- Türk denizciliğinde önemli aileler, sektördeki duayenlere danışarak tespit edilmiştir. Bu konuda en güncel ve en zengin birikime sahip olan Sn. Osman Öndeş tarafından hazırlanan altı ciltlik Türk Armatörler Tarihi eseri henüz yayınlanmadığı için değerlendirmeye alınamamıştır. Tarihsel sıralamada ailelerin kimler olduğuna dair bilgi Geza Dologh ve Osman Öndeş ile yapılan sohbet ile sınırlı kalınmıştır.
- Hedeflenen gemi sahibi işletmeler ve gemi işletmeciliği faaliyeti yürüten tüm ailelerle görüşmek ve onlara bu çalışmaya katkıda bulunmalarına ikna etmek mümkün olmamıştır.
- Hedeflendiği gibi yalnızca üç ve üzeri gemi sahipleri ile görüşülmemiştir.
- Sektörde verilen hizmet türü ve/veya taşınan yüke göre ayırım yaparak görüşmeleri kategorize etmek mümkün olmamıştır.
- Gerçekleşen görüşmelerin sınırlı olmasından dolayı sektörde hizmet veren gemi sahibi işletmeleri ve görüşlerini, bulundukları coğrafyaya göre ayırmak ve değerlendirmek mümkün olmamıştır.
- Bazı katılımcılar aile anayasası, aile konseyi gibi sorulara cevap verirken işletme sırlarını vermek olarak değerlendirmiştir.
- Bazı görüşmeciler ise sadece görüşlerini paylaşmış ve sorulara teker teker cevap vermek yerine topyekün konu ile ilgili görüşme yapmayı tercih etmişlerdir. Bu görüşmeler değerlendirmeye alınamamıştır.
- Denizcilik sektörü 2008’den günümüze kadar süregelen bir krizin etkisindedir. Bazı görüşler, mevcut uygulamalar ve gelecek planları yaklaşık 10 yıldan beri süregelen krizin mali ve manevi etkisi altında olması muhtemeldir.

GELECEK ÖNERİLERİ

Araştırma konusunun seçiminde uluslararası denizcilik taşımacılığı konusunda faaliyet gösteren işletmelerin yanı sıra gelecekte kosterler üzerinden kurumsallaşma düzeyi üzerine çalışmalar yapılabilir.

Denizyolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmeleri taşıdıkları yüke göre veya hizmet türüne göre veya hizmet verdikleri sektöre göre ayırarak yeni bir çalışma düzenlenmesi önerilebilir.

Ayrıca gemi sahibi işletmelerin ve gemi işletmecilerinin aile işletmeleri üzerindeki kendi düşünceleri ve yorumlarının yanı sıra personelinin konu üzerindeki görüşleri alınarak çalışanların bakış açısı üzerinden bir çalışma yapılabilir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin ve çalışanların kurumsallaşma düzeyine dair görüşleri karşılaştırmalı olarak hazırlanabilir benzer şekilde işletme sahibinin ne söylediği ve çalışanlarının ne anladığı üzerine bir çalışma gelecekte önerilebilir.



KAYNAKÇA

Adak, S.(2016). *Türkiye'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Adizes, I. (1979). Organizational Passages—Diagnosing and Treating Lifecycle Problems Of Organizations. *Organizational Dynamics*.8(1):3-25.

Adizes, I. (2004). *Corporate Lifecycles*. New Jersey: Prentice-Hall Yayınları.

Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ak, G. B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akay, İ. (1973). *Cumhuriyet'in 50. Yılında 1923 İzmir İktisat Kongresi*. Varlık Yayınları. 40(788): 10–11.

Akdoğan, R. (2000).*Ticaret Gemileri Gemiciliği*. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Ltd. Şti.

Akın, B. (2006). *Bürokrasi ve Otorite: Max Weber*. İstanbul: Adres Yayınları. 1-59

Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Resital Yayınları.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. MÜSİAD Yayınları, İstanbul

Altuğ, A. (1946). Deniz Ulaştırması. *Devlet Deniz Yolları*. s. 85-86;

Altuntaş, C. (2010). *Elektronik Pazarlarda Uluslararası Parsiyel Konteyner Taşımacılığı : Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri* .(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Arı, K. (2014). *100.yıldönümünde İzmir Deniz Nakliyeciler Derneği Tarihi*, İzmir Deniz Nakliyecileri Derneği Yayınları s. 72-73

Aron, R. (1974). *Sanayi Toplumu*. Çev. Dr. Agah Oktay Güner. İstanbul: Boğaziçi Yayınları.

Aron, R. (2000). *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*. Çev. Korkmaz Alemdar. İstanbul: Bilgi Yayınevi.

Arslan, E. T. (2008). *Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri*(Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler)

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul, Turkey: Turkmen Kitabevi.

Ateş, Ö. (2003). *Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Arayışı*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*. Ankara Sanayi Odası.

Ateş, R. (2009). *Yarının aile şirketleri 101 Kritik Soruya Yanıt*. İstanbul, Türkiye: İnna Yayınları.

Aybay, G. (2000). *Deniz Ticaret Hukuku İle İlgili Notlandırılmış Yargıtay Kararları*. İstanbul: Aybay Yayınları.

Aydın, N. (1984). *Aile Şirketleri Ve Aile Şirketlerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, M. (1997). *Kurumlar Sosyolojisi*. Ankara: Vadi Yayınları.

Baran, Y.(2001). *Yönetmel Açidan Kurumsallaşma Düzeyi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barley, S. R. ve P. S. Tolbert (1997). *Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Institutions and Actions*. Organization Studies.18: 93-117.

Başer, S. Ö. (2004). Türkiye'nin Uluslararası Denizlerdeki Tarifersiz Gemi Taşımacılığının Ekonomik Analizi. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(2): 104-105.

Baskıcı, M. (2009). Osmanlı Piyasasında Ticaret: Yabancı Tüccarların Dikkat Etmesi Gereken Hususlar (1870-1920). *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(01), 039-055.

Başak, Ş. (2012). *Kurumsallaşma Bağlamında Dâhiliye Nezareti'nden Dâhiliye Vekâleti'ne Geçiş: 1920-1923*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baykal, A. N.(2004). *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Sistem Matbaacılık.

Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.

Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Konya: Pearson, Eğitim Yayınevi.

Berger, P., & Luckmann, T. (1963). *Sociology of religion and sociology of knowledge*. *Sociology and Social Research*, 47(4), s.417-427.

Berger P, ve T. Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Penguin Books

Bikriç, M. (2003). *Türkiye’de Kabotaj Tekeli Hakkının Tesisi ve Geleceği*, İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, Deniz Politikası Anabilim Dalı.

Bilge, H.(2010). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Blumberg, N. ve Masters, S. (1998). The Non-Family Members of a Family Business. <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoa-c=other&ID=952>, (14. 01.2000), 1. 41 ,

Bonnie M. B, (1998). *Risks and Rewards of Non-Family CEO's*.
[http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=FDU&ID=840,\(14.01.2000\),2](http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=FDU&ID=840,(14.01.2000),2)
-3. 40

Bork, D. (1996). *Working with family businesses: A guide for professionals*. Jossey-Bass.

Bozbayındır, F.(2014). *Türkiye'de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Börü, DM (1999) *Durumsallık Yaklaşımı Açısından Teknoloji ve Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkiler ve Türkiye Kağıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Branch, A. E. (1996). *Elements of Shipping*. London : Chapman and Hall

Broom, L. ve P. Selznick (1955). *Sociology*. New York: Harper & Row.

Buckman, E. S. (2006). Motivating and retaining non-family employees in family-owned businesses. *The UMass Family Business Center*. Retrieved October, 31, 2008.

Camcı, B., Zafer, C., & Yaman, Ş. (1994). *Türk Deniz Ticareti ve Türkiye Denizcilik İşletmeleri tarihçesi* (Vol. 1). Türkiye Denizcilik İşletmeleri.

Canan, M.H. (2010). *Sosyal Teori ve Karl Marx*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cerit, A. G. ve Güler, N. (1998). Denizcilik Sektörü ve Pazar Yönlü Stratejik Planlama Yaklaşımı. *Çağdaş Denizcilik Stratejileri İşletme Yönetimi Yaklaşımı* (ss. 1-17). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Cerit, Güldem (Koordinatör) Kurumsal Yapısı, Yasal çerçeveleri ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TUSIAD), Şubat 2007, s 133-135 İzmir Deniz Ticaret Odası, Türk Denizciliğine Tarihsel bir bakış.

Cerit, G. (2013) Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. (Editor: G.Cerit, A.Deveci ve S.Esmer) Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Beta Yayınları, İstanbul s.3-21

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1), 43-76.

Collins, A. B. (1999). *A Case Study Of Instructional Supervision At A Private School*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: O.D.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cotterrell, R. (2004). Selznick Interviewed Philip Selznick in Conversation with Roger Cotterrell. *Journal of Law and Society*. 31(3): 291-317.

Cotterrell, R. (2004). Selznick Interviewed: Philip Selznick in Conversation with Roger Cotterrell. *Journal of Law and Society*, 31(3):291-317.

Cunliffe, A. L. (2008). *Organization Theory*. Sage. London: First Published , 109

Çağa, T. ve Kender, R. (2004). *Deniz Ticaret Hukuku-II*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Çakı, S. (1998). *Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Maliyetler ve Maliyet Sisteminin Kurulması, Çağdaş Denizcilik Stratejileri*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Çakı, S.(1998). *Gemi İşletmelerinde Finansal Kaynakların Seçimi ve Finansal Kaldırıcının Etkisi*. Çağdaş Denizcilik Stratejileri. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları

Çakır, A. (2011). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek ve Teşvik Türleri İle Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çankır, N., Temur, M., Tacar, E. M., Şişman, E., Günay, G., Saygılı, M. S., ve Altuntaş, C. (2014). *Deniz İşletmeciliğinde Gemi Yönetimi*. İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.

Çelik, A. ve diğerleri.(2004). Aile işletmelerinde Karşılaşılan Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maras Örneği. *1.Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s.191), Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İstanbul. 17-18 Nisan 2004.

Demir, S. T. (2012). *Kalite Yönetim Uygulamaları ve Kurumsallaşmanın İnovasyona Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture In Family-Owned Enterprises: Recognizing And Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*. 17(1): 61-70.

Deniz, R.(2003).*Gemi İşletmeciliği Acentecilik Brokerlik*. İstanbul: Akademi Yayıncılık.

Denктаş Şakar, G. (2013) *Deniz Ulaştırması: Yükler, Gemiler, Rotalar* (Editor: G.Cerit, A.Deveci ve S.Esmer) *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* Beta Yayınları, İstanbul s 35-57

Deveci, D.A. (2013) *Deniz Ulaştırması: İşletmeler ve İşlevler* (Editor: G.Cerit, A.Deveci ve S.Esmer) Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Beta Yayınları, İstanbul s.23-34

Develi, N. (2008). *Aile işletmeleri, aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları: Mersin Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.s.15

Dil, M., & Gümüştekin, G. E. (2008). *Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkısı ve Model Önerisi*. 3. Aile Kongresi İstanbul

DiMaggio P.J. ve W.W. Powell (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizations Fields*. American Sociological Review. 48: 147-160.

DiMaggio P.J. ve W.W. Powell (1991). *Introduction to The New Institutionalism and Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Drewy, T. (2003). *Annual Dry Bulk Market Rewived and Forecast*. London, 2003, s.93

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. Academy of management Review, 20(1), 65-91.

Dragomir, V, (2008) *Highlights for a history of Corporate Governance* European Journal of Management

Duman, R. ve Eminoğlu, E. (2007). *Gemi Acentesi, Önemi ve Acentelik Tarihi ,Gemi Acenteciliği Eğitimi*. İstanbul: DTO Yayını.

Duran, T. (2002). *Türk Denizciliği ve Deniz Ticareti Kaynakları*. Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*. 14(1), 57-74.

Elcha Shain Buckman, “Motivating and Retainig Non-Family Employees in Family Owned Businesses.” 1998.

Erdal, M., Dağlı, İ. (2008). *Kısa Mesafeli Denizyolu Taşımacılığı, Konteyner ve Deniz ve Liman İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erguvan, S. S.(2007).*Deniz Yolu İle Yük Taşıma Ücreti*. İstanbul: Legal Yayınları.

Erşahan, B. (2008). *KOBİ'lerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Esin, A. G. (2008). “*Geleneksel Konteyner Liman Yönetimi*”, *Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Fama, E.(1980). Agency Problems and The Theory Of The Firm. *Journal of Political Economy*. 88(2): 298.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Finn, M., Elliott-White, M. ve Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods*. London: Longman

Freeman, J H, (1982) *Organizational life cycles and natural selection process*. Bary Stwa and Larry Cummings (eds) *Researching Organisational Behavior* Vol.4. Greenwich CT, JAI Press p.1-32

French, W. L., Kast, F. E. ve Rosenzweig, J. E. (1985). *Understanding human behavior in organizations*. Harper & Row. p.102-150

Freund J. (1990) *Max Weber Zamanında Alman Sosyolojisi*. Çev. Mete Tuncer ve Aydın Ugur. (Der. Bottomore, Tom ve Nisbet Robert). Ankara: V Yayınları.

Freund, J. (1968). *The Sociology of Max Weber*. New York: Pantheon Books.

Freund, J. (2002). *Max Weber Zamanında Alman Sosyolojisi*. Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi(pp.157-193). ed. Tom Bottomore-Robert Nisbet. Çev. Kubilay Tuncer. Ankara: Ayraç Yayınevi.

Gersick, K. E., Davis, J.A.S., McCollom, H. ve Lanserg, I.(1997). *Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business*. Harvard Business Press.

Giddens, A. (1996). *Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji*. Çev. Ahmet Çiğdem. Ankara: Vadi Yayınları.

Giddens, A. (1996). *TH Marshall, the state and democracy*. Citizenship today: The contemporary relevance of TH Marshall, p.65-80.

Giddens, A. (2012). *Sosyolojik Yöntemin Yeni Kuralları*. Çev. Ümit Tatlıcan ve Bekir Balkız. Ankara: Sentez Yayıncılık.

Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

Grant HG (2003) *The Evolution of Corporate Governance and Its Impact on Modern Corporate America* Management Decision cilt 41 Issue.9 s. 923-934

Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*. 4(21): 1022-1054.

Greenwood, R., Hinings, C. R., ve Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*. 51(7), 1206-1220.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.

Gündüz, A. ve Akten, N. (1987). *Kuruyük Gemilerinde Yük İşlemleri ve Yük istif*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Güran, T. (1997). Osmanlı Devleti'nin ilk istatistik yılı 1897. *Tarihi İstatistikler Dizisi*, 5, 200-201.

Güvençer, Ü. C. (2006). Türk Firmalarının Halka Arz Oranları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Vekâlet Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi: İmkb'de Hisse Senetleri İşlem Gören 128 Firma Üzerine Ampirik Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(2):71-83 .

Hatch, M J. (1996). *The role of the Researcher, An Analysis of Narrative Position in Organization Theory*. Journal of Management Inquiry Vol 5 no.4 p.359-372

Hatch, M. J. (2012). *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspective*. (with Ann L Cunliffe). Oxford University Press, NY p.279

Henry, T. (1996) *Introduction to Sociology*. Orlando: The Harcourt Press.

Hergüner, M. (2002). *Cumhuriyetimizin başlangıç yıllarındaki denizciliğimize ilişkin bir inceleme, 1923-1930*. İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası.

Hergüner, M. (2006). *İkinci Dünya Savaşında Denizcilik Faaliyetlerimiz*. Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi.

Hergüner, M. (2011). *İkinci Dünya Savaşında Türk Denizciliği*. İstanbul Kastaş Yayınları

Hinings C.R. ve Tolbert, P.S. (2008) *Organisational Institutionalism and Sociology: A Reflection*. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism editör: Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby, Kerstin Sahlin-Anderssons. p 473-474

Hinings, C.R. ve Greenwood, R. (2015). *Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies Research In the Sociology of Organizations*. Emerald Group Publishing. 44: 121-148.

Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes In Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*. 3(40): 398-422.

Horck, J. (2004). An Analysis of Decision-making Processes In Multicultural Maritime Scenarios. *Maritime Policy & Management*. 31(1): 15-29.

Huntington, S. P. (1968). *Political Order in Changing Societies*. Yale University. New Haven s.6-12

Huntington, S. P. (2006). *Political Order in Changing Societies*. New Haven and London: Yale University Press.

İlgın, S.(1990). *Deniz Ticaret Hukuku ve Mevzuatı*. İstanbul: M.E.B. Yayını.

İçin, İ. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İçin, İ. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İhsan A. (1973). *Cumhuriyet'in 50. Yılında 1923 İzmir İktisat Kongresi*. Varlık, 40(788): 10.

İslamoğlu, H.(2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İzmit: Beta Yayınları.

İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Tarafından 1927 Senesi Kongresine Tevdi' Olunan Türkiye Deniz Ticaretinin Vaziyet-i Hâzırası ve Terakki Çareleri Hakkında Rapor, Cumhuriyet Matbaası, İstanbul 1928, II. Kısım, s. 37, 66.

Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. (143-163)

Jones, R.A. (1986). *Emile Durkheim: An Introduction to Four Major Works*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. pp. 24-59. <http://durkheim.uchicago.edu/index.html> (2011)

Kadioğlu, M. (1997). *Türkiye’de Deniz Ulaştırma ve İşletmeciliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Coğrafya Eğitimi Anabilim Dalı.

Karafakıoğlu, M.(2000).*Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım

Karasar, N. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları.

Karayel, M. (2011). *Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Dünü Bugünü ve Yarını: IMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karpuzoğlu, E. (2000). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Kast, R. E., ve Rosenzweig, J. E. (1974). Organization and management. *New York*.

Kathleen, M. E.(1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. 14(1): 57-59.

Kellermanns, F. W., ve Eddleston, K. A. (2006). Corporate Entrepreneurship In Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(6):809-830.

Kender R. ve Çetingil, E.(1984). *Deniz Ticareti Hukuku Dersleri*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Kender, R. ve Çetingil, E. (2003). *Deniz Ticaret Hukuku Temel Bilgiler*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Kenyon-Rouvinez, D. ve Ward, J. L. (Eds.). (2004). *Family business*. Palgrave Macmillan..

Kırki J. ve Miller M.L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: CA Sage.

Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koca, Y. N. (2016). 19. YÜZYILDA TRABZON LIMANI: SEFERLER, TÜCCARLAR, MALLAR. *Karadeniz Arastirmalari*, (49). 157.

Koçel, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım,

Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. *Beta Yayınevi, İstanbul (Aktaran: ÇELİK, Adnan (2010), "Toplam Kalite Yönetimi (Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları)", Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara)*. 296-297

Koparal, C. ve diğerleri. (2003). Yönetim ve Organizasyon. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*. 180.

Kozak, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ders Notları.

Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. London: Sage.

Kul, E. (1993). *Milli Ekonomimiz Açısından Denizcilik sektörümüzün Yapısal ve Fonksiyonel Olarak İrdelenmesi, Sosyo-Ekonomik Boyut*, İ.M.E.A.K Bölgeleri Deniz Ticaret Odası Yayın No:32, İstanbul, 1993, 30-31'den aktaran Kadioğlu, a.g.e, ss. 24–25.

Kumar, S. N. (2004). Tanker Transportation. *Encyclopedia of Energy*. 6:1-12.

Kurt, D. (2012). *Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Hisse Senedi Maaş Yapılarının Risk Alma Davranışı ve Finansal Performansa Etkisi S&P 500 Firmaları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayıncılık

Kuzucu, K. (1919). Türkiye'nin İlk Armatörlerinden Rıza Bedri Bey Ve Kocaeli Vapur Şirketi. 1067-1081

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 9(1): 111-129.

LeCompte M.D. ve Goetz J. P. (1984). Ethnografic Data Collection In Evaluation Research. *Ethnography in Educational Evaluation*. 4(3):387-400.

LeCompte, M. D. ve Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity In Ethnographic Research. *Review of Educational Research*. 52(1): 31-60.

Maralambides, E. (2000). *Liner Shipping Economic Center for Maritime Economics Logistics*. Rotterdam: Erasmus University.

March, J. G., ve Olsen, J. P. (1984). *The new institutionalism: Organizational factors in Polotical Life American Political Science Review* 78: 734-749.

March, J. G., ve Olsen, J. P. (2010). *Rediscovering institutions*. Simon and Schuster.

Merton, R. K. (1963). Reference groups and social structure. *Social Theory and Social Structure*, 368-379.

Merton, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure, Manifest and Latent Functions Enlarged Edition*. New York: The Free Press.

Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 2(83):340-363.

Meyer, J. W., Rowan, B., Powell, W. W., ve DiMaggio, P. J. (1991). The new Institutionalism in Organizational analysis. *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, 41-62.

Meyer, J. W., ve Scott, W. R. (1992). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage Publications, Inc.s.8-10

Meyer J. W. ve Scott W. R. (1983). *The Organization of Social Sectors Organizational Environments* Sage Publications. pp 129-153.

Meyer, J.W. ve Scott, W.R. (1983). *Organizational environments: Ritual and Rationality* Beverly Hills CA : Sage.

Meyer J.W. ve Scott W.R. (1991). *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (Derleme Kitap). Londra: Sage Publications. pp (8-10) pp (36-80).

Meyer, J. W., ve Scott, W. R. (1992). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage Publications, Inc.s.8-10

Meyer, M. W. (1979). Debureaucratization?. *Social Science Quarterly*.60(1): 25-34.

Meyer, R. E. ve Höllerer, M. A. (2014). Does Institutional Theory Need Redirecting?. *Journal of Management Studies*. 51(7):1221-1233.

Mihçı, H. (2000). İktisat Yazınında Kurum ve Kurumsal Değişim Kavramları Üzerine Bir Not. s.489-498

MIHÇI, S . (2000). Finansal Serbestleşme Sonrası Türkiye Ekonomisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (2), 83-107. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/huniibf/issue/30302/327032>

Miles, M.B. ve Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Explained Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.

Mills, D.L, (1983) Reviewed Work: *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* by W. Richard Scott *The Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie* 8(4): 491-493

Mingardi, A. (2011). *In: Major Conservative and Libertarian Thinkers*. New York: Bloomsbury Publishing.

Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nemlioğlu Koca, Y. (2016). 19. Yüzyılda Trabzon Limanı: Seferler, Tüccarlar, Mallar. *Journal of Black Sea Studies*. (49).

North, D C (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York: Cambridge University Press

North, D. C. (1995). The new institutional Economics And Third World Development. In *The New Institutional Economics and Third World Development* (Vol. 21). Routledge, London and New York. S.18-22

Olgaç, N. (1952). *Türk Denizciliğine Umumi Bir Bakış*. Dz. Kuvvetleri Komutanlığı İstanbul: T.C. Deniz Basımevi, 1952.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutionalized Processes. *Academy of Management Review*. 16(1): 145-147.

Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*.14(4): 563-588.

Öndeş, O. (2013). *Vapur Donatanları ve Acenteleri Tarihi*. İMEAK Deniz Ticaret Odası Yayınları.

Sargut S, ve Özen, Ş (2007). *Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*. Örgüt Kuramları. Ankara: Imge Kitapevi, s.11-30

Özen, Ş (2007) *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*. (Der. Selami Sargut ve Şükrü Özen). Örgüt Kuramları. İmge Yayınevi.s 237-330

Öztürk, A., ve Gür, E. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(7): 189-204.

Öztürk, S. (2001). Aile Şirketlerinde Yönetim Problemleri ve İstanbul Yöresindeki

Padilla, A (2002). Property Economics of Agency Problems Mises Institute Working Paper Jel Classification D820, L510, P510 5 Şubat 2002

Pamuk, Ş. (1984) Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme, 1820-1913 s.24

Pamuk, Ş. (2008). *Osmanlıdan Cumhuriyete* (Vol. 2). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Panayides, P. M. (2001). *Professional Ship Management: Marketing and Strategy*. Ashgate.

Parsons, T, (1956) Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations I –II, *Administrative Science Quarterly* 63-85

Pekdemir, I. M. (1991). Denizyolu Yük Taşımacılığı; Yönetim ve Organizasyonu. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*. s. 43-50

Perrow, C. Y. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay* .New York: McGraw-Hill Inc.

Pfeffer, J. (1972). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 382-394.

Polat, S. (2016). *Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde vergi ahlâkı ve vergi adaleti algısının etkisi: Kurumsallaşmanın aracılık rolü ve KOBİ'ler üzerinde bir araştırma*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi).Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Powell, W. W. ve DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (Derleme Kitap). Chicago: The University of Chicago Press (pp 150-178).

Riffe, D. , Lacy, S. ve Fico, F.G. (2008). Analyzing Media Messages : Using Quantitative Content Analysis In Research. [Mahwah, N.J.](#) : [Lawrence Erlbaum](#).

Riley, A. (2014). *The Social Thought of Emile Durkheim*. SAGE Publications.(pp 27-42).

Riley, A, (2015) *The social Thought of Emile Durkheim*, Sage Publications London p.27-31)

Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*. 13/E. Pearson Education India.

Sabuncuoğlu Z ve Tokol T. (2011). *İşletme*. Beta Yayınları, İstanbul s.78-86

Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi.

Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (Der). (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Schermerhorn, J. R. Jr.(1989). *Management for Productivity*. New York: John Wiley&Sons.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. 32(4):493-511

Scott, W. R. (1992). The Organization of Environments: Network, Cultural &Historical Elements. *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (ss.155-175). Derleyen John W.Meyer ve W. Richard Scott. Londra. Sage Publication

Scott, W. R. (1994). Institutions and Organizations: Toward A Theoretical Synthesis. *Institutional Environments and Organizations* (ss.55-80). Derleyen W.R Scott ve J.W. Meyer. USA: Sage Publications.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. London: Beta Basım AŞ.

Scott, W. R (1998) *Organizations: rational, natural, and open systems* 8nd edition
London: Prentice Hall International, - Prentice Hall International editions

Scott W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Foundations of Organizational Science.USA: Sage Publications.

Scott, W. R. (2008). Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory. *Theory and Society*, 37(5): 427 -442.

Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations : Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage Publications.

Scott, W. R. (2009). Comparing organizations: Empirical and theoretical issues. *In Studying Differences between Organizations: Comparative Approaches to Organizational Research* (pp. 45-62). Emerald Group Publishing Limited.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (Thousand Oaks, Cal, Sage Publications).p.59-78

Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American sociological review*, 13(1): 25-35.

Selznick, P. (1949). *Tennessee Valley Authority and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.

Selznick, P. (1952). *The Organizational Weapon: a Study of Bolshevik Strategy and Tactics*. Glencoe, IL: Free Press.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Selznick P (1996) Institutionalism "Old" and "New" *Administrative Science Quarterly* Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue (Jun., 1996). 270-277

Seyidoğlu, H. (1997). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Yayınları.

Sezgin, G. (2007). İnönü Dönemi (1938-1950) Türk Denizciliği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü.

Sharma, P., ve Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments In Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(3): 293-311.

Sperber, J. (2013). Reflections Karl Marx, the German, German History. 3(31): 383-402. *Oxford University Press on behalf of the German History Society*

Spruyt, J. (1991). *Code of Ship Management Standards of The ISMA, The Nautical Institute On The Management of Safeyt In Shipping Operations and Quality Assurance*. London: The Nautical Institute.

Spruyt, J. (1994). *Ship Management Second Edition*. London: Lloyd's of London Press.

Starbuck, W. H. (2003). The Origins of Organization Theory. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 143-182.

Stinchcombe, R. (1968). *Construction Social Theories*. New York: Harcourt, Brance & World

Stivers, C. (2009). Postcards from the Past: Messages from TVA and the Grassroots. *Public Administration Review*. 69(6): 1196-1199.

Stopford, M (2009) Maritime Economics New York Routledge.

Strauss, A.L. ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Sucu, Y. (1988). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli. *Ankara: Elit yayınları*.

Sundu, M. (2013). Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: Kobi'lerde Bir Araştırma.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sügen, Y. (1982). *Gemicilik Cilt II*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Sügen,Y. (2003). *Kaptanın Kılavuzu*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sweet, W. (2015) Internet Encyclopedia of Philosophy. St. Francis Xavier University, Canada, <http://www.iep.utm.edu/spencer/>

Swingewood, A. (1998). *Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi*. Çev. Osman Akınhay. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınevi.

Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşkın, G. (2014). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi- Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tayşir, E. A. (2014). Kurumsal Kuramın Kurumsallaşması: Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmalarına İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *ODTU Gelişme Dergisi*. 41(1): 53-74.

Tayşir, E.A. (2014). *Kurumsal kuramın kurumsallaşması: Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmalarına ilişkin genel bir değerlendirme*. ODTU Gelişme Dergisi. sayı 41 2014, 53-74

Tezel, Y. S. (2002). *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)*. Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change In The Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 22-39.

Tolbert, P. ve Zucker, L. (1983-1994). Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized. *ISSR Working Papers in the Social Sciences*. 5(6): 1-45.

Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.

Tosi, H. L. (2008). *Theories of organization*. Sage. California.

TOSİ, H L (2009). *Theories Of Organization*. University of Florida, Sage Publications Inc, California,s. 69-70

Tozar, B. (1998). *Temel Denizcilik Kursu*. Yayınlanmış Ders Notları, Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık,

Tuna, O. (1998). Lojistik Bir Hizmet Olarak Konteyner Taşımacılığı ve Dağıtım Kanalı Yapısının Analizi. *Çağdaş Denizcilik Stratejileri*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Turaboğlu, T. T. (2002). *Vekâlet Teorisi, Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi Türkiye Uygulamaları*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turhaner, O. (2008). *Nakliyat Sigorta Teminatının Lojistik Firmaları Üzerinde Etkisi ve Bir Olay İncelemesi*. (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ulaştırma Ana Planı Stratejisi 1.Rapor. Bölüm 4.3 Ulaştırma Bakanlığı Ankara 2005

Upton, N., ve Petty, W. (2000). Venture capital investment and US family business. *Venture Capital: An International. Journal of Entrepreneurial Finance*. 2(1):27-39.

URL 1 (<http://tdk.org.tr/tdksozluk/>)

URL 10 <http://schulich.yorku.ca/wp-content/uploads/2015/06/Christine.-Oliver-CV-Nov-2015.pdf> erişim 25 Ağustos 2016

URL 11 <https://www.ualberta.ca/business/about/contact-us/school-directory/royston-greenwood> erişim 25 Ağustos 2016

URL 12 <http://business.athabascau.ca/faculty/c-r-bob-hinings-professor-emeritus> erişim 26 Ağustos 2016

URL 13. www.deloittt.com

URL 15 <http://www.armatorlrbirligi.org.tr/bilgi-ve-egitim/gemi-bilgisi/hacimler-ve-agirliklar/>

URL 16 www.dtoizmir.org (erişim 17.02.2017)

URL 17 [http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu %20Kalkinma%20Planı.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf) erişim 18.02.2017

URL 19. www.DTO, 2016, erişim 25.10.2016

URL 2 <https://sociology.stanford.edu/people/w-richard-scott>

URL 20 <http://www.gazete vatan. com /ercan-inan-569217-yazar-yazisi-armatorler-klasmaninda-tum-bildiklerini-zi-unutun/> erişim 24 Mart 2017

URL 22 <http://www.denizhaber.com/guncel/iste-turkiyenin-ilk-10-armatoru-h36352.html> erişim 24 Mart 2017

URL 23 <http://www.patronturk.com/turkiyenin-en-buyuk-armatorleri-372h.htm> erişim 24 Mart 2017

URL 24 (<http://www.denizhaber.com.tr/turkiyenin-en-buyuk-11-armator-luk-firmasinin-varlik-degeri-5-milyar-500-milyon-d-haber-66727.htm>) erişim 24 Mart 2017

URL 25 İMEAK DTO İstanbul erişim 23 Şubat 2016

URL 26 <http://www.yelkenci.org/haftaninkonusu.php?a=86>, (Erişim: 05-04-2006)

URL 26 Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> erişim 18.02.2017

URL 3 (http://cddrl.fsi.stanford.edu/sites/default/files/staff/2169/John_Meyer-CV.pdf)

URL 4 <http://sociology.princeton.edu/faculty/paul-dimaggio> erişim: 24 Ağustos 2016

URL 5. <http://woodypowell.com/>

URL 6 <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/faculty/walter-w-powell>) (erişim 24 Ağustos 2016)

URL 7 <https://faculty.utulsa.edu/~ronald-jepperson> erişim 25 Ağustos 2017

URL 8 <https://www.ilr.cornell.edu/people/pamela-tolbert> erişim 25 Ağustos 2016

URL 9 <https://profiles.stanford.edu/stephen-barley> erişim 25 Ağustos 2016

Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünlü, E., & Selek, A. S. (2003). ‘Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği.

Ünsal, Y., İnel, M., Helvacı, İ. ve Hakkın, D. (2007). Deniz Ticaret ve Gemi Filosu Analizi. 7. Ulaştırma Kongresi Bildiriler Kitabı. (s.432), İstanbul.

Üsdiken, B. (1979). Büyüklük, Teknoloji Ve Örgüt Yapı. *Basılmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul

Weinstein, D (2012) Herbert Spencer (online) . The Stanford encyclopedia of Philosophy. <http://plato.stanford.edu/archives/fall2012/entries/spencer/>

Yalçın, A. ve Günel, R. (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (ss. 73-90), Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İstanbul. 14-15 Nisan 2006.

Yaman, E. (2016) .*Yönetişim Kavramı Ekseninde Türk Deniz Ticareti Sektörü: Deniz Ticareti Konseyi Örneği*. İstanbul: İMEAK Deniz Ticaret Odası Yayınları.

Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yasai-Ardekani, M. (1986). Structural Adaptations to Environments. *Academy of Management Review*. 11(1), 9-21.

Yaşar, S. (1988). Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım A., Şimşek H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, O. (2006). *Diplomasi ve Göç, Türk-Yunan Mübadelesinin Öteki Yüzü*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Yürüyen, U. M. (2003). *Deniz Ticaretinde Elektronik Satış Yöntemi*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Zencir, E. (2013). *Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization In Cultural Persistence. *American Sociological Review*. 5(42): 726-743

Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.

Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual review of sociology*. 13(1): 443-464.

<https://sociology.stanford.edu/people/w-richard-scott>



EKLER

Ek 1: IMEAK Deniz Ticaret Odası Meslek Grupları

- 01. Meslek Grubu Balıkçılık Faaliyetleri
- 02. Grup. Balık Üretme ve Yetiştirme Çiftliği Faaliyetleri
- 03. Meslek Grubu Gemi İnşa Yan Sanayi
- 04. Meslek Grubu Yat İnşa Yan Sanayi
- 05. Meslek Grubu Gemi İnşa Tamir ve Bakım Tersaneleri
- 06. Meslek Grubu Yat İnşa ve Tamir Bakım Faaliyetleri
- 07. Meslek Grubu Gemi ve Teknelerin Bakım ve Onarımı
- 08. Meslek Grubu Denizaltı Hizmetleri ve İnşaatı Faaliyetleri
- 09. Meslek Grubu Gemi ve Deniz Araçları Alım Satım Faaliyetleri
- 10. Meslek Grubu Deniz Malzemesi Alım Satım Faaliyetleri
- 11. Meslek Grubu Gemi Tedarikçileri
- 12. Meslek Grubu Deniz Sanayi Malzemesi İmal ve Alım Satım Faaliyetleri
- 13. Meslek Grubu Gemi Akaryakıt İkmal ve Sağlama Faaliyetleri
- 14. Meslek Grubu Her Nevi Yolcu Taşımacılığı ve Turistik Amaçlı Gemi İşletmeciliği
- 15. Meslek Grubu Kabotaj Hattı Kuruyük Gemi Taşımacılığı
- 16. Meslek Grubu Kabotaj Hattı Dökme Yük Gemi Taşımacılığı
- 17. Meslek Grubu Kabotaj Hattı Genel Yük Gemi Taşımacılığı
- 18. Meslek Grubu Yakınyol Kuruyük Gemi Taşımacılığı
- 19. Meslek Grubu Yakınyol Kuruyük Gemi Taşımacılığı
- 20. Meslek Grubu Yakınyol Genel Yük Gemi Taşımacılığı
- 21. Meslek Grubu Akdeniz İçi Kuru Yük Gemi Taşımacılığı
- 22. Meslek Grubu Denizaşırı Kuru Yük Gemi Taşımacılığı
- 23. Meslek Grubu Akdeniz İçi Dökme Yük ve Genel Yük Gemi Taşımacılığı
- 24. Meslek Grubu Denizaşırı Dökme Yük Gemi Taşımacılığı
- 25. Meslek Grubu Denizaşırı Genel Yük Gemi Taşımacılığı
- 26. Meslek Grubu Brokerlik Hizmetleri
- 27. Meslek Grubu Tanker (Petrol Atık Kimyasal Alım LPG LNG) Taşımacılığı

Ek 1: İMEAK Deniz Ticaret Odası Meslek Grupları (Devamı)

- 28. Meslek Grubu Gemi Yakıt ve İkmal Tanker Taşımacılığı
- 29. Meslek Grubu Konteyner Gemisi Taşımacılığı
- 30. Meslek Grubu Ro-Ro Yük Gemisi Taşımacılığı
- 31. Meslek Grubu Liman İçi ve Liman Dışı Hatlı Tarifeli Sefer Yapan Yolcu Gemisi Taşımacılığı
- 32. Meslek Grubu Deniz Taşımacılığı Lojistik Faaliyetler
- 33. Meslek Grubu Liman İşletmeciliği
- 34. Meslek Grubu Yükleme Boşaltma Faaliyetleri
- 35. Meslek Grubu Gemi Klas Müesseseleri Sigortacıları Deniz Ekspertiz ve Surveyor Faaliyetleri
- 36. Meslek Grubu Forvarder (Aracılık) Hizmetleri
- 37. Meslek Grubu Gemi Brokerleri ve Navlun Komisyoncuları
- 38. Meslek Grubu Yat İşletmeciliği
- 39. Meslek Grubu Gezinti Tekneleri İşletmeciliği
- 40. Meslek Grubu Konteyner Gemi Acenteleri
- 41. Meslek Grubu Düzenli Sefer Yapan Gemi Acenteleri
- 42. Meslek Grubu Düzensiz Sefer Yapan Gemi Acenteleri
- 43. Meslek Grubu Kıyı Gemi Acenteleri
- 44. Meslek Grubu Deniz Eğitimi Mühendislik Danışmanlık ve Denizde Destek Faaliyetleri
- 45. Meslek Grubu Marina İşletmeciliği
- 46. Meslek Grubu Dalış Turizmi ve Suüstü Aktiviteleri Hizmetleri
- 47. Meslek Grubu Diğer Gemi Taşımacılığı

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
1	3-A DENİZ TAŞIMACILIĞI VE GEMİ ACENTELİĞİ SANAYİ TİC.LTD. ŞTİ.	146	ELİT DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	291	MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
2	A B DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	147	ELMAS DENİZCİLİK SAN. VE TİC.A. Ş.	292	MALTEPE TANKERCİLİK A.Ş.
3	ABDİKOĞLU ATASOY DENİZCİLİK İNŞAAT TAAHHÜT SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ.	148	EMDEN DENİZCİLİK VE TANKERCİLİK TİCARET A.Ş.	293	MARDAŞ MARMARA DENİZ İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.
4	ABDULLAH GÜL VE OĞULLARI DENİZC. NAK. TURZ. VE İNŞ. SAN. TİC.LTD. ŞTİ.	149	EMEK DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	294	MARİST TURİZM VE LOJİSTİK HİZMETLERİ TİC.LTD. ŞTİ.
5	ADA DENİZCİLİK - AHMET ÖNEL	150	EMRE DENİZ NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	295	MARMARA DENİZCİLİK A.Ş.
6	ADAKENT DENİZCİLİK SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ.	151	EMSA DENİZCİLİK VE KARAYOLU YÜK TAŞIMACILIĞI GIDA TURİZM TİCARET A.Ş.	296	MASTER DENİZ ACENTELİĞİ A.Ş.
7	ADALINE DENİZCİLİK SANAYİ TİC. LTD. ŞTİ.	152	EMSAN DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	297	MAY ELEKTRONİK TİCARET VE PAZARLAMA LTD.ŞTİ.
8	ADASUN DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	153	ER DENİZCİLİK SANAYİ NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	298	MAYSU DENİZCİLİK SAN. VE TİC.A. Ş.
9	ADATEPE DENİZCİLİK TURİZM İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	154	ER KÖMÜR PAZARLAMA MADENCİLİK DENİZCİLİK TURİZM VE TİC.AŞ.	299	MB DENİZCİLİK TAŞIMACILIK LTD.ŞTİ.
10	AHMET ÖZKAPTAN - ÖZKAPTAN DENİZ MOTORU VE PANS. İŞLET.	155	ER MADENCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET. AŞ.	300	MED DENİZLİ DENİZCİLİK A.Ş.
11	AJUN DENİZCİLİK VE TANKER İŞLETMECİLİĞİ TİCARET LTD.ŞTİ.	156	ER YATIRIM TURİZM VE İNŞAAT A.Ş.	301	MEDLOG TEKİRDAĞ GEMİCİLİK VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
12	AK GEMİ TAŞIMACILIĞI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	157	ERAS TAŞIMACILIK TAAHHÜT İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.	302	MEGATRANS ULUSLARARASI DENİZ NAKLİYAT SANAYİ VE TİC.A.Ş.
13	AKAN DENİZCİLİK A.Ş.	158	ERDEMLER NAKLİYAT TURZ. PETR.ÜRÜN.LİMAN.İŞLETM.TERS ANECİLİK İNŞ.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	303	MEHMET EKŞİOĞLU DENİZ TAŞIMA İŞLERİ VE KUM ÇAK.TİC.
14	AKAR DENİZ TAŞIMACILIĞI VE TİCARET A.Ş.	159	ERDUR DENİZCİLİK SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	304	MEHMET ZEKİ KALKAVAN OĞULLARI NAK.VE DENİZCİLİK SAN.TİC.LTD.ŞTİ.
15	AKASYA DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.	160	EREN AKARYAKIT A.Ş.	305	MEN DENİZCİLİK GEMİ SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.
16	AKAYLAR DENİZ NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	161	ER-MAR DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	306	MERCAN PETROL VE DENİZ TAŞIMACILIĞI TİCARET VE LTD.ŞTİ.

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
17	AKBAŞOĞLU DIŞ TİCARET VE GEMİ İŞLETMECİLİĞİ LTD.ŞTİ.	162	ES GROUP DENİZCİLİK SAN. VE TİC.A.Ş.	307	MERTOL DENİZ VE KARA NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
18	AKÇA DENİZ NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	163	FEYZ DENİZCİLİK LOJİSTİK İÇ VE DIŞ TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	308	MERYEM ANA DENİZ TİCARET LTD.ŞTİ.
19	AKDAĞ DENİZCİLİK - YUSUF AKDAĞ	164	FEZA DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.	309	MİLLER & FLAMA DENİZCİLİK TURİZM TİCARET A.Ş.
20	AKDENİZ GEMİ İNŞA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	165	FG DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	310	MİMAŞ DENİZCİLİK YAPI TAAHHÜT MÜHENDİSLİK SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.
21	AKINTÜRK PETROL VE PETROL ÜRÜNLERİ NAK.İNŞ.TURZ.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	166	FIRTINA PETROL DENİZCİLİK NAKLİYAT TAAHHÜT TİCARET LTD.ŞTİ.	311	MKN DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.
22	AKSEL DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.(15.11.2013)	167	FLAMA DENİZCİLİK A.Ş.	312	MSK DENİZCİLİK İŞLETMELERİ LTD.ŞTİ.TASFİYE HALİNDE
23	AK-TUR DENİZ TAŞIMACILIĞI TURİZM NAKLİYAT TİCARET VE SAN.LTD.ŞTİ.	168	FORA DENİZCİLİK SELÇUK GÜRKAN	313	MUAZZEZ KALKAVAN DENİZCİLİK VE NAKLİYAT SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ.
24	ALABANDA DENİZ TAŞIMACILIĞI VE TİCARET LTD.ŞTİ.	169	FORS İKİZLER DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	314	MUMCUOĞLU GEMİCİLİK İNŞAAT VE TURİZM TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.
25	ALASONYA DENİZCİLİK TİCARET LTD. ŞTİ.	170	FUDEN DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	315	MURAT ALTINTAŞ
26	ALBATROS DENİZCİLİK SANAYİ TAŞIMACILIK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	171	GELBA GELİBOLU BALIKÇILIK SAN.VE PAZL.MUSTAFA ERSİN EKEN	316	MURATGÜÇLÜ DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.
27	ALDEBARAN DENİZCİLİK VE GEMİ İŞLETMECİLİĞİ TİCARET LTD. ŞTİ.	172	GELİBOLU TEK DENİZCİLİK VE LİMAN İŞLT.İNŞ.EMLAK GIDA TARIM KONF.OTO.TAŞ.TUR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	317	MUSTAFA OKANOĞULLARI GEMİCİLİK SAN.VE TİC.A.Ş.İSTANBUL ŞUB.
28	ALEN ULUSLARARASI DENİZCİLİK VE KARA NAK.TURZ.İNŞ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	173	GEMİCİLER DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	318	NABAL DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
29	ALFA TANKER TAŞIMACILIK SANAYİ TİCARET A.Ş.TASFİYE HALİNDE (İFLAS HALİNDE - 09.09.2015)	174	GEMİCİLER DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	319	NAKLET DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.
30	ALİ IŞIK - (YAVUZNAZ GEMİSİ)	175	GEM-TAŞ DENİZCİLİK VE GEMİ İNŞA SANAYİ TİCARET A.Ş.	320	NAMAR DENİZCİLİK VE TAŞIMACILIK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
31	ALKAN MADENCİLİK VE MERMER SANAYİ TİCARET A.Ş.	176	GENÇ KAPTAN DENİZCİLİK KOLLEKTİF ŞTİ.RECEP BORA GENÇ-FATMA BANU ÖZDEMİR-SALIHA GENÇ-AZRA GÜLCE GENÇ	321	NARLI FERİBOT İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
32	ALPAGÜL DENİZ HİZMETLERİ VE TAŞIMACILIK TİC.LTD.ŞTİ.TUZLA İST.ŞUB.	177	GENKA DENİZCİLİK VE YATIRIM A.Ş.	322	NAZLI DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.
33	ALTERNATİF TAŞIMACILIK A.Ş.	178	GESTAŞ DENİZ ULAŞIM TURİZM TİCARET A.Ş.	323	NAZLIM GEMİ İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.
34	ALTINTAŞ MERMER VE TERSANECİLİK SANAYİ TİCARET A.Ş.	179	GİRİT MADENCİLİK VE DENİZCİLİK SANAYİ TİCARET A.Ş.	324	NECATİ ARADIR VE ORT.
35	ANADOLUHİSARI TANKERCİLİK A.Ş.	180	GİSAN ALTINOVA GEMİ İNŞA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	325	NECDET GİRİTLİOĞLU DENİZ TAŞIMACILIĞI TİCARET LTD.ŞTİ.
36	ANATOLİA DENİZCİLİK SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ.	181	GNC DENİZCİLİK HİZMETLERİ VE TİC.LTD.ŞTİ.TASFİYE HALİNDE (İFLAS HALİNDE - 24.06.2015)	326	NECDET UZ-SERDAR 5 GEMİSİ
37	ANDROMEDA DENİZCİLİK A.Ş.	182	GNS DENİZCİLİK İÇ VE DIŞ TİC.SAN. LTD.ŞTİ.	327	NEHİR DENİZCİLİK LOJİSTİK İNŞAAT TAAHHÜT TURİZM YATIRIM SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
38	ANKA DENİZCİLİK TURİZM VE İNŞAAT A.Ş.	183	GÖKSU DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.	328	NEMTAŞ NEMRUT LİMAN İŞLETMELERİ A.Ş.
39	ARAL GEMİCİLİK TİCARET LTD.ŞTİ.	184	GÖKTUĞ DENİZCİLİK İNŞAAT TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.	329	NESA DENİZCİLİK YAKIT NAKLİYAT İNŞ.TURZ. VE TİC.LTD.ŞTİ.
40	ARAZLAR KUM ÇAKIL TİCARETİ VE DENİZ NAKLİYATI LTD.ŞTİ.	185	GRANMAR DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	330	NG DENİZ TAŞIMACILIK LTD.ŞTİ.
41	ARDA DENİZCİLİK - NURDAN ÇAVUŞOĞLU	186	GÜÇLÜ DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	331	NURÇE DEN.VE TAŞ.İTH.İHR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.
42	AREL DENİZCİLİK TİC.VE SAN.A.Ş.	187	GÜÇLÜ ULUSLARARASI DENİZ VE KARA NAK.VE GEMİ MALZ.TİC.LTD.ŞTİ.	332	OBA DENİZCİLİK PETROL İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
43	ARİF KALKAVAN OĞULLARI GEMİCİLİK A.Ş.	188	GÜLMAR DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	333	OF DENİZCİLİK TİCARET A.Ş.
44	ARİNTAŞ ARSLAN İNŞAAT NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	189	GÜLNAK DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	334	OFMAR ULUSLARARASI DENİZ TAŞIMACILIĞI A.Ş.
45	ARKAS DENİZCİLİK VE NAKLİYAT A.Ş.	190	GÜMÜŞTAŞ DENİZCİLİK NAKLİYAT TİCARET A.Ş.	335	OPPET PETROL ÜRÜNLERİ GIDA İNŞAAT TAAHHÜT TURİZM NAK. SAĞLIK VE TEMİZLİK HİZM. KUM ÇAKIL SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
46	ARKAS KONTEYNER TAŞIMACILIK A.Ş.	191	GÜNDEM DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	336	OG DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
47	ARKAS LOJİSTİK A.Ş.	192	GÜNDENİZ DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET LTD. ŞTİ.	337	OK DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
48	ARKAS PETROL ÜRÜNLERİ VE TİCARET A.Ş.	193	GÜNERLER TURİZM NAKLİYAT VE TİCARET LTD.ŞTİ.	338	OKAN DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.
49	ARMADEV DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	194	GÜNEŞ GAZ ULUSLARARASI NAKLİYAT TİCARET VE SAN.A.Ş.	339	OKAN GEMİ İNŞA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
50	ARTER DENİZCİLİK VE TAŞIMACILIK SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ.	195	GÜNEŞLİ DENİZCİLİK İLETİŞİM HİZMETLERİ TURZ.GIDA İNŞ.DIŞ TİC.LTD.ŞTİ.(İFLAS HALİNDE - 25.02.2015)	340	OKTAV DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.
51	AS FURKAN AKARYAKIT NAKLİYE PAZARLAMA İNŞAAT TURİZM TİCARET A.Ş.	196	GÜNEY TANKERCİLİK A.Ş.	341	OMH DENİZCİLİK PETROL ÜRÜNLERİ NAKLİYE PAZAR.İTH.İHR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.
52	ASEL DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	197	GÜNGEN DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	342	OMSAN DENİZCİLİK A.Ş.
53	AŞİL DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	198	GÜNTRANS DENİZCİLİK SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	343	ON TEMMUZ DENİZCİLİK VE PETROL TİCARET SANAYİ LTD.ŞTİ.
54	ASPENDOS GEMİ İŞLETMECİLİĞİ VE TİCARET A.Ş.	199	GÜRMAR DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	344	ÖMER ÇETİNKAYA DENİZCİLİK
55	AST PETROL ÜRÜNLERİ ACENTELİĞİ A.Ş.	200	GÜZİDE DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	345	ÖNAL GEMİCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
56	ASTO DENİZCİLİK PETROL ÜRÜNLERİ TRZ. NAK. VE İNŞ. SAN. TİC.LTD. ŞTİ.TASFIYE HALİNDE	201	HABAŞ PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	346	ÖZDADAYLILAR DENİZ NAKLİYAT VE TİCARET LTD.ŞTİ.
57	ASU DENİZCİLİK NAKLİYAT İTHALAT İHRACAT SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	202	HACİBEKİROĞLU DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	347	PAFULİ DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.
58	ATASOY DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.	203	HACIOĞULLARI HAZIR BETON SAC VE YAPI MALZ.SAN.VE TİC. A.Ş.	348	PASİFİK DENİZ NAKLİYAT LTD.ŞTİ.
59	ATILIM GEMİ İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.	204	HACIOĞULLARI KUM ÇAKIL TİCARETİ KARA VE DENİZ NAKLTD.ŞTİ.	349	PASİFİK KÜRESEL GEMİ İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.
60	ATILLA KARAMAN	205	HAKAN KARABAŞ	350	PEGASUS DENİZ NAKLİYAT LTD.ŞTİ.
61	ATLAS TAŞIMACILIK VE TİCARET LTD.ŞTİ.TASFIYE HALİNDE	206	HASAN FEHMİ KARAMAN	351	PERTEK BELEDİYE BAŞKANLIĞI
62	ATY GEMİ İŞLETMECİLİĞİ SAN.VE TİC.A.Ş.	207	HAŞLAMAN DENİZ TİCARET LTD.ŞTİ. (İFLAS HALİNDE - 04.12.2012)	352	POLİMAR DENİZCİLİK MÜHENDİSLİK VE TURİZM TİCARET LTD.ŞTİ.
63	AVŞA ADASI DENİZ İŞLETMECİLİĞİ SAN.VE DIŞ TİC.LTD.ŞTİ.	208	HAZAR GEMİCİLİK TİCARET LTD.ŞTİ.	353	RAYBEN DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.
64	AY DENİZCİLİK A.Ş.	209	HCB DENİZCİLİK SANAYİ VE DIŞ TİCARET LTD.ŞTİ.	354	REŞİT DOĞAN

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
65	AYANOĞLU DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.TASFİYE HALİNDE (İFLAS HALİNDE - 27.01.2016)	210	HİCRİ ERCİLİ DENİZ NAKLİYAT KİMYEVİ MADDELER SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	355	RÖNESANS DENİZCİLİK NAK.TİC.LTD.ŞTİ.
66	AYGÜN DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	211	HİDİV DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.	356	SAFİR GEMİ TAŞIMACILIK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
67	AYTEK ACENTELİK DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	212	HK DENİZCİLİK GEMİCİLİK VE İNŞAAT SANAYİ TİCARET A.Ş.	357	SANCAK DENİZCİLİK LİMAN İŞLETMECİLİĞİ TURİZM NAK.TAAH.TİC.SAN.LTD.ŞTİ.
68	AYTRANS ULUSLARARASI DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET LTD. ŞTİ.TASFİYE HALİNDE (İFLAS HALİNDE - 18.03.2015)	213	HORIZON DENİZCİLİK İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	358	SARAYLAR TAŞIMACILIK NAK. TURZ.MAD.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.
69	AZİM DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.	214	HÜRİŞİK DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	359	SARIYER TANKERCİLİK A.Ş.
70	AZUR DENİZCİLİK PETROL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	215	HÜRRİYET DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	360	SARÖZ GEMİCİLİK VE ARMATÖRLÜK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
71	BADE DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.	216	İASOS DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	361	SAVAŞ DENİZCİLİK VE GEMİ İNŞAAT SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ.
72	BAHAR DENİZCİLİK GEMİCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	217	İBRAHİM AVİNAL	362	SAVAŞ DENİZCİLİK VE GEMİ İNŞAAT SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ.
73	BAKİ DENİZCİLİK İŞLETMESİ VE TİCARET A.Ş.	218	İBRAHİM USTAOĞLU	363	SAY DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
74	BARBAROS DENİZCİLİK MERMER OTOMOTİV TURİZM SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	219	İÇDAŞ ÇELİK ENERJİ TERSANE VE ULAŞIM SAN.VE A.Ş.ÇANAKKALE ŞUB.	364	SEBA DENİZCİLİK AKARYAKIT TAŞIMACILIK SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ.
75	BARİKA DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.TASFİYE HALİNDE	220	İDO İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	365	SEBAT DENİZCİLİK TAŞIMACILIK SANAYİ TİCARET A.Ş.TASFİYE HALİNDE (İFLAS HALİNDE - 09.09.2015)
76	BARKO DENİZCİLİK TAŞ. OTO.SAN.TİC.	221	İHB GEMİCİLİK DENİZCİLİK İNŞAAT VE TİC.LTD.ŞTİ.	366	SELAY TANKERCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
77	BARLA DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	222	İLK-EL DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	367	SELDENİZ SEL DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
78	BARYA DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	223	İMAMOĞLU DENİZCİLİK VE KARA NAKLİYAT TİCARET A.Ş.	368	SELTAŞ DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
79	BAŞAK DENİZCİLİK GEMİ İKMAL HİZMETLERİ LTD.ŞTİ.(15.11.2013)	224	İNANDILAR DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	369	SEM-NUR DENİZCİLİK - MUSTAFA DUMAN

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
80	BATU DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.	225	İNCE DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	370	SEMUP DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.
81	BAYRAKTAR DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	226	İNCE DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	371	SERDAR DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.TASFİYE HALİNDE
82	BEKSAR BEKİROĞLU VE SARUHAN YAKIT DENİZCİLİK SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	227	İNCETRANS DENİZ TAŞIMACILIĞI LTD.ŞTİ.	372	SİM DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
83	BEREM DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	228	İNCETRANS DENİZ TAŞIMACILIĞI LTD.ŞTİ.	373	SİMGE DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.
84	BEŞİKTAŞ DÖKME YÜK TAŞIMACILIĞI SANAYİ VE TİC.A.Ş.	229	İPEK SU DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	374	SİYA DENİZ İŞLETMECİLİĞİ SAN. VE TİC.A.Ş.
85	BEYKAR DENİZCİLİK GEMİ KİRALAMA TURİZM NAK. PETROL.TİC.A.Ş.	230	İREM DENİZCİLİK A.Ş.	375	SOHTORİK DENİZCİLİK SANAYİ VE TİC. A.Ş.(15.11.2013)
86	BEYKİM PETROLCÜLÜK GEMİ İŞLETMECİLİĞİ SAN.VE TİC.A.Ş.	231	İSKELE DENİZCİLİK TİCARET LTD.ŞTİ.	376	SONAY DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.
87	BEYKOZ TANKERCİLİK A.Ş.	232	İSMAİL ERDOĞDU - MECİTOĞLU KUM VE ÇAKIL DEPOSU	377	SÜMER DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.
88	BİĞTAŞ GENEL TAŞIMACILIK VE İHRACAT A.Ş.	233	İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI	378	ŞAHİN DENİZ KARA NAKLİYE İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
89	BODUROĞLU DENİZ İŞLETMECİLİĞİ SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ. (X)	234	İSTANBUL DENİZ KURTARMA NAKLİYAT VE DANIŞMANLIK TİC.LTD.ŞTİ.	379	ŞAHİNOĞULLARI DENİZ KARA NAKLİYAT SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.
90	BOĞAZİÇİ DENİZ TAŞIMACILIĞI LTD.ŞTİ.	235	İSTANBUL DENİZ NAKLİYAT GIDA İNŞAAT SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.	380	ŞENAY DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET LTD.ŞTİ.
91	BOĞAZİÇİ KUM ÇAKIL VE DENİZCİLİK TİCARET A.Ş.	236	İSTANBUL TERSANECİLİK VE DENİZCİLİK SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ.	381	ŞENER DENİZCİLİK NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
92	BORA DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	237	İYEM ASYA NAKLİYAT VE TİC.LTD.ŞTİ.	382	ŞENER PETROL DENİZCİLİK TİCARET A.Ş.
93	BOSTAN DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.	238	İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI	383	TAMREY DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.
94	BOZTEPE DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET LTD.ŞTİ.	239	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.	384	TAYFUN GEMİ İŞLETMECİLİĞİ VE TİCARET A.Ş.
95	BURHAN DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	240	KA DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET LTD.ŞTİ.	385	TC DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
96	BURTRANS DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	241	KADIKÖY TANKERCİLİK A.Ş.	386	TC.ZİRAAT BANKASI A.Ş.

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
97	BUSE DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	242	KADIOĞLU DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	387	TEMEL DENİZCİLİK TİCARET LTD.ŞTİ.
98	BUTONİ DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	243	KAFKAMETLER DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	388	TEMEL KUM ÇAKIL VE İNŞAAT MALZEMELERİ TİCARET LTD.ŞTİ.
99	CAMUZLAR SU ÜRÜNLERİ PETROL TAŞ.TURZ.TİC.LTD.ŞTİ	244	KALENAKLİYAT SEYAHAT VE TURİZM A.Ş.İSTANBUL ŞUBESİ	389	TERSAN TERSANECİLİK TAŞIMACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
100	CEMAL BARBAROS	245	KALTUR DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.	390	TOPAL BİRADERLER DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.TASFİYE HALİNDE
101	CENK DENİZCİLİK VE LİMAN HİZMETLERİ A.Ş.	246	KALTUR DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ LTD.ŞTİ.	391	TOPAZ DENİZCİLİK PETROL ÜRÜNLERİ PAZ.NAK.VE TİC.A.Ş.
102	CERBA DENİZCİLİK A.Ş.	247	KAM DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	392	TRABZON DENİZCİLİK SANAYİ VE TİC. LTD.ŞTİ.(15.11.2013)
103	COŞKUN DENİZCİLİK LOJİSTİK PETROL ÜRÜNLERİ İNŞ.SAN.VE TİC.A.Ş.	248	KAMAN DENİZCİLİK PETROL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA NAK.VE TİC.A.Ş.	393	TRAMOLA NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.
104	ÇAKIROĞLU DENİZ TAŞIMA LTD.ŞTİ.	249	KANDİLLİ TANKERCİLİK A.Ş.	394	TRANS KA TANKER İŞLETMECİLİĞİ TİCARET LTD.ŞTİ.
105	ÇANAKKALE AYNA DENİZCİLİK TURİZM İNŞAAT TAŞIMACILIK TİCARET A.Ş.	250	KANLAR DENİZCİLİK İNŞAAT NAKLİYAT GEMİ İNŞAA SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	395	TRANSMET DENİZCİLİK TURZ.İNŞ. DIŞ TİC.VE SAN.LTD.ŞTİ.TASFİYE HALİNDE
106	ÇAPA DENİZCİLİK NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	251	KANLICA DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	396	TSC DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.
107	ÇAVUŞOĞLU KARA VE DENİZ NAKLİYAT TİCARET LTD.ŞTİ.	252	KARADENİZ GEMİ İNŞAA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	397	TTT DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.
108	ÇEBİ DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	253	KARAERLER DENİZCİLİK GEMİCİLİK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	398	TUNCMETE DENİZCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
109	ÇELİKTRANS DENİZ İNŞAAT LTD.ŞTİ.	254	KARAGÖZLER DENİZ NAKLİYAT TİCARET LTD.ŞTİ.	399	TUNÇEL DENİZCİLİK LTD.ŞTİ.
110	ÇEMİŞGEZEK BELEDİYESİ	255	KARAHASAN DENİZ NAKLİYAT TİC. LTD.ŞTİ.	400	TURAN PETROLCÜLÜK DENİZCİLİK TİCARET SANAYİ A.Ş.
111	ÇENGELKÖY TANKERCİLİK A.Ş.	256	KARAKAŞ DENİZ NAKLİYAT TURİZM İNŞ.TAAH.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	401	TURGAY KARAMANOĞLU - HACI REYHAN ANA DENİZCİLİK
112	ÇEV-KOR GEMİ İKMAL HİZMETLERİ TAŞ. İNŞ.REK.TURZ.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	257	KARAKÖY TANKERCİLİK A.Ş.	402	TÜRKMEN GEMİ İŞLETMECİLİĞİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
113	DALYAN DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	258	KARAKURTOĞULLARI KUMCULUK	403	TÜRKOL DENİZ TİCARET A.Ş.

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
			İNŞ.MALZ.NAK.TAH.İTH.İHR.İNŞ. SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.		
114	DEARSAN GEMİ İNŞAAT SANAYİ A.Ş.	259	KARAKURTOĞULLARI KUMCULUK İNŞ.MALZ.NAK.TAH.İTH.İHR.İNŞ. SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	404	U.N. RO/RO İŞLETMELERİ A.Ş.
115	DEMRE TANKER İNŞA ARMATÖRLÜK VE İŞLET.TİC.SAN.A.Ş.	260	KARDEN DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET LTD.ŞTİ.	405	UDHB TERSANELER VE KIYI YAPILARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
116	DENAK DEPOCULUK VE NAKLİYECİLİK A.Ş.	261	KARKAN DENİZCİLİK NAK.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	406	UĞUR DENİZCİLİK A.Ş.
117	DENİZ ENDÜSTRİSİ A.Ş.	262	KARSOY ULUSLARARASI DENİZ TAŞIMACILIĞI A.Ş.	407	UĞUR DENİZCİLİK SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.
118	DENİZ KAYA	263	KARŞIYAKA TANKERCİLİK A.Ş.	408	ULUSAL DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
119	DENİZ NAKLİYATI T.A.Ş.	264	KARTAL DÖKME YÜK TAŞIMACILIĞI SAN. VE TİC.A.Ş.	409	ULUSOY DENİZCİLİK A.Ş.
120	DENİZ-AY DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	265	KARTAL GEMİ İŞLETMECİLİĞİ VE NAKLİYAT SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	410	ULUSOY LOJİSTİK TAŞIMACILIK VE KONTEYNER HİZM. A.Ş.ÇEŞME İZMİR ŞB.
121	DENİZCİLİK BANKASI T,A,O,	266	KARTAL TANKERCİLİK A.Ş.	411	UMMAN DENİZCİLİK NAKLİYAT TURİZM İTHALAT İHRACAT VE TİC.LTD.ŞTİ.
122	DESAŞ DENİZ SERVİSLERİ TİCARET A.Ş.	267	KARYA TANKER İŞLETMECİLİĞİ LTD.ŞTİ.	412	ÜÇEL DENİZ VE KARA TAŞIMACILIĞI TİCARET LTD.ŞTİ.
123	DETA DENİZCİLİK TİCARET LTD. ŞTİ.	268	KAŞIF DENİZCİLİK A.Ş.	413	ÜNBAŞI TURİZM TİCARET LTD.ŞTİ.
124	DEVAL TRANSPORT DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	269	KEREM DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	414	ÜNLÜ DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
125	DEVMARİN DENİZCİLİK A.Ş.	270	KEVSER GEMİ İŞLETMECİLİĞİ SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	415	ÜSKÜDAR TANKERCİLİK A.Ş.
126	DGN DENİZCİLİK TAAHHÜT İNŞAAT MADEN SAN. VE TİC.A.Ş.	271	KILIÇ DENİZ ÜRÜNLERİ ÜRETİMİ İHR.İTH.VE TİC.A.Ş.	416	VAKIF FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
127	DİNAMARE DENİZCİLİK VE TURİZM TİCARET LTD.ŞTİ.	272	KINAY DENİZCİLİK A.Ş.	417	VARKAN EGE DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
128	DİNAMİK DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	273	KIRBULK ULUSLARARASI GEMİCİLİK TURZ.TAŞ.VE TİC.A.Ş.	418	VARKAN GEMİ İNŞA SANAYİ A.Ş.
129	DİYAR DENİZCİLİK NAKLİYAT VE TİCARET LTD.ŞTİ.	274	KIRTRANS DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	419	VERA DENİZCİLİK A.Ş.

Ek 2: Armatörler ve Gemi İşletmecilerinin Listesi

	Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi		Armatör ve Gemi İşletmecisi
130	DOĞAN DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.	275	KIZILIRMAK DENİZCİLİK NAKLIYE VE TİCARET LTD.ŞTİ.	420	VİYA DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
131	DOĞANATA DENİZCİLİK MADENCİLİK VE LOJİSTİK SAN.TİC.A.Ş.	276	KİLİTBAHİR DENİZ NAKLİYAT VE TURİZM TİCARET LTD.ŞTİ.	421	VOKS DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
132	DOĞANBEY DENİZ İŞLETMELERİ SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	277	KOLSAN İNŞAAT OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	422	YAĞCI DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.
133	DOĞRU DENİZCİLİK BROKERLİK TİCARET LTD.ŞTİ.	278	KOPUZLAR DENİZCİLİK VE NAKLİYAT TİCARET LTD.ŞTİ.	423	YANIKTAŞ DENİZCİLİK VE TİCARET A.Ş.
134	DOĞRUYOL DENİZ TAŞIMACILIĞI YILMAZ DOĞRUYOL	279	KULELİ TANKERCİLİK A.Ş.	424	YARDIMCI GEMİ İNŞA A.Ş.
135	DOĞUŞ DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	280	KUMDAŞ DENİZCİLİK İNŞAAT MALZEMELERİ TAŞ.VE TİC.A.Ş.	425	YEDİTEPE RO-RO NAKLİYAT SERVİS HİZMETLERİ SERACILIK TURİZM İNŞAAT TİC. A.Ş.
136	DÖRT KARDEŞLER DENİZ NAKLİYAT TURİZM TİCARET LTD.ŞTİ.	281	KURUOĞLU DENİZCİLİK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	426	YENAL GEMİ İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.
137	DURMUŞOĞLU DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	282	KUTLU DENİZ NAKLİYAT TİCARET LTD.ŞTİ.	427	YENER DENİZCİLİK VE TERSANE İŞLETMECİLİĞİ TİC. LTD.ŞTİ.
138	DÜZCE DENİZCİLİK VE HAFRIYAT TAŞIMACILIK TİCARET LTD.ŞTİ.	283	KUZEY TANKERCİLİK A.Ş.	428	YILDIZ TARIMSAL ÜRÜNLER VE GÜBRE SANAYİ A.Ş.
139	DÜZGİT GEMİ İNŞA SANAYİ A.Ş.	284	KUZGUNCUK TANKERCİLİK A.Ş.	429	YILDIZLAR DENİZ İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.
140	DÜZGİT GEMİ İNŞA SANAYİ A.Ş.	285	LİDER DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	430	YILYAK YAKIT PAZARLAMA TİCARET A.Ş.
141	EFEMAY DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	286	LİMA DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.	431	YOLDEN DENİZ VE MADEN İŞLETMECİLİĞİ SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.
142	EFYA DENİZCİLİK NAKLIYE SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	287	LİMAR LİMAN İŞLETMELERİ A.Ş.	432	YSH DENİZCİLİK NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.
143	EGE1 SUALTI DALIŞ HİZMETLERİ SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	288	LİMTAŞ DENİZCİLİK TAŞIMA VE İNŞAAT SAN. TİC.A.Ş.	433	ZAFER NAKLİYAT - ERGÜN ZAFER TUZCU
144	ELG ENERJİ LOJİSTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	289	LİVAM DENİZ TAŞIMACILIĞI BROKERLİK VE TİCARET LTD. ŞTİ.	434	ZEOS DENİZCİLİK ACENTE HİZMETLERİ PETROL ÜRÜN.VE NAK.TİC.LTD.ŞTİ.
145	ELİF DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	290	LODOS DENİZCİLİK ULUS.NAK.İNŞ.GIDA LTD.ŞTİ.	435	ZEYBE DENİZCİLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ.

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
1	Arkas Denizcilik Ve Nakliyat A.Ş. Limar Liman Ve Gemi İşletmeleri A.Ş. Arkas Lojistik A.Ş. Arkas Konteyner Taşımacılık A.Ş. Andromeda Denizcilik A.Ş. Genka Denizcilik Ve Yatırım A.Ş. Arkas Petrol Ürünleri Ve Ticaret A.Ş.	40
2	Ada Denizcilik - Fikri Akın, Fora Denizcilik Selçuk Gürkan, Arel Denizcilik Tic.Ve San.A.Ş.	12
3	İnce Denizcilik Ve Ticaret A.Ş., İncetrans Deniz Taşımacılığı Ltd.Şti., Boğaziçi Deniz Taşımacılığı Ltd.Şti.	11
4	Bayraktar Konteyner Taş Ve Tic A.Ş., Say Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş., Yanıktaş Denizcilik Ve Ticaret A.Ş., Arif Kaptan Denizcilik Ve Ticaret A.Ş., Nabal Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti., Berem Denizcilik Sanayi Ve Tic Ltd.Şti.	11
5	Beykoz Tankercilik A.Ş., Sarıyer Tankercilik A.Ş., Kartal Tankercilik A.Ş., Maltepe Tankercilik A.Ş., Çengelköy Tankercilik A.Ş., Üsküdar Tankercilik A.Ş., Karaköy Tankercilik A.Ş., Kadıköy Tankercilik A.Ş., Karşıyaka Tankercilik A.Ş.	9
6	Trans Ka Tanker İşl Ticltd.Şti., Akbaşoğlu Dış Tic Ve Gemi İşl Ltd.Şti., Ka Denizcilik Nak Ve Tic Ltd.Şti., Emden Den Ve Tankercilik Tic A.Ş., Aytek Acentelik Den San Ve Tic Ltd.Şti.	8
7	Uğur Denizcilik A.Ş., Şenay Denizcilik Nak Ve Tic Ltd.Şti., Şener Den Nak San Ve Tic Ltd.Şti., Şener Petrol Denizcilik Ticaret A.Ş., Çapa Denizcilik Nak San Ve Tic Ltd.Şti., Özdadaylılar Deniz Nak Ve Tic Ltd.Şti.	8
8	Mardaş Marmara Deniz İşl A.Ş.	7
9	Armadev Denizcilik Ve Ticaret A.Ş., Devmarin Denizcilik A.Ş.,	7

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
	Deval Transport Den Ve Tic Ltd.Şti., Feza Denizcilik Tic Ve San Ltd.Şti.	
10	Sonay Denizcilik Ltd.Şti., Ay Denizcilik A.Ş., Hacıoğulları Hazır Beton. A.Ş.	7
11	Kerem Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti. Güzide Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti., Simge Denizcilik Ve Ticaret A.Ş. İrem Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	7
12	Arter Denizcilik Ve Taş San Tic Ltd.Şti., Albatros Den San Taş Ve Tic Ltd.Şti., Hürriyet Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	6
13	Beykim Petr Gemi İşl San.Ve Tic.A.Ş. Beykar Den Gemi Kir Tur Nak. P.Tic.A.Ş.	6
14	Çebi Denizcilik Ve Ticaret A.Ş., Tayfun Gemi İşletmeciliği Ve Tic A.Ş.	5
15	Flama Denizcilik A.Ş., Cerba Denizcilik A.Ş., Çanakkale Ayna Den Trz İnş Taş Tic A.Ş. Miller Ve Flama Den Turizm Ticaret A.Ş.	5
16	Gülmar Denizcilik Nak Ve Ticaret A.Ş., Gülnak Denizcilik Nak Ve Ticaret A.Ş., İasos Denizcilik Nak Ve Ticaret A.Ş., Gns Denizcilik İç Ve Dış Tic.San. Ltd.Şti., Feyz Den Loj İç Ve Dış Tic.San.Ltd.Şti.	5
17	Akar Deniz Taşımacılığı Ve Ticaret A.Ş., Ak Gemi Taşımacılığı Sa Ve Ticaret A.Ş., Baki Denizcilik İşletmesi Ve Ticaret A.Ş.	5
18	Arif Kalkavan Oğulları Gemicilik A.Ş.	5
19	İçdaş Çelik Enerji Tersane Ve U A.Ş., Eras Taşımacılık Taahhüt İnş Ve Tic A.Ş.	5
20	Alasonya Denizcilik Ticaret Ltd. Şti.	5
21	Beşiktaş Dökme Yük Taş San Ve Tic.A.Ş., Kartal Dökme Yük Taş San. Ve Tic.A.Ş., Beşiktaş Likid Taş Denizcilik Tic A.Ş., İstanbul Den Taş Ve Tur San Tic A.Ş.	4
22	Güngen Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	4
23	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş., Şahin Gemicilik Ve Den Nak San Tic A.Ş.	4
24	Ulusoy Denizcilik A.Ş.	4
25	Nemtaş Nemrut Liman İşletmeleri A.Ş.	4

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
26	Er Denizcilik San Nak Ve Tic A.Ş., Er Kömür Paz Mad Den Tur Ve Tic.A.Ş., Er Yatırım Turizm Ve İnşaat A.Ş., Er Madencilik Nakliyat Ve Tic .A.Ş.,	4
27	Pasifik Küresel Gemi İşletmeciliği A.Ş., Pasifik Deniz Nakliyat Ltd.Şti., Yıldız Tarımsal Ür Ve Gübre San A.Ş., Yıldızlar Deniz İşletmeciliği A.Ş.	4
28	Adaline Denizcilik Sanayi Tic. Ltd. Şti., Adakent Denizcilik San. Ve Tic.Ltd.Şti., Güntrans Denizcilik San. Ve Tic.Ltd.Şti., Adasun Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	4
29	Meryem Ana Deniz Ticaret Ltd.Şti., Turan Petrolcülük Den Tic San A.Ş., Türköl Deniz Ticaret A.Ş.	4
30	Anadoluhisarı Tankercilik A.Ş., Kandilli Tankercilik A.Ş., Kuleli Tankercilik A.Ş., Kuzguncuk Tankercilik A.Ş.	4
31	İstanbul Den Gemi İnşa San Ve Tic A.Ş., A T S Denizcilik Ve Nak Ticaret A.Ş.	4
32	Asel Den Sanayi Ve Ticaret Ltd.Şti., Akar Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti. Naklet Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	4
33	Butoni Denizcilik Ve Ticaret A.Ş., Oktav Denizcilik Ve Ticaret A.Ş., Doğan Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	4
34	Varkan Ege Den Sanayi Ve Ticaret A.Ş., Selay Tankercilik Sanayi Ve Tic Ltd.Şti.	4
35	Livam Den Taş Brokerlik Ve Tic Ltd. Şti., Pafuli Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti., Ttt Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti., Zeybe Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	4
36	M Okanoğulları Gemi San.Ve Tic.A.Ş. Og Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş., Okan Gemi İnşa Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	4
37	Altıntaş M Ve T Sanayi Ticaret A.Ş., Kanlar Gemi İ San. Ve Tic.Ltd.Şti., Altıntaş Mermer Ve Ter San Tica.Ş., Alkan Mad Ve Mermer San Tic A.Ş.	4
38	Hürışık Denizcilik Sanayi Ve Tic Ltd.Şti., Akasya Denizcilik Tic Ve San Ltd.Şti.,	4

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
	Men Denizcilik Gemi San. Ve Tic.Ltd.Şti. Kutlu Deniz Nakliyat Ticaret Ltd.Şti.	
39	Ya-Sa Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	3
40	Nazlı Denizcilik Ltd.Şti., Bade Denizcilik Ltd.Şti., Tamrey Denizcilik Ltd.Şti.	3
41	Kanlıca Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	3
42	Dinamik Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	3
43	Kuzey Tankercilik A.Ş., Güney Tankercilik A.Ş.	3
44	Nazım Gemi İşletmeciliği A.Ş., Atılım Gemi İşletmeciliği A.Ş., Yenal Gemi İşletmeciliği A.Ş.	3
45	Yılyak Yakıt Pazarlama Ticaret A.Ş. Aral Gemicilik Ticaret Ltd.Şti., Hazar Gemicilik Ticaret Ltd.Şti.	3
46	Çavuşoğlu Kara Ve Den Nak Tic Ltd.Şti., Çavuşoğlu K&Ç İnşsan Ve Tic Ltd.Şti., Lider Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	3
47	Gemiciler Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	3
48	Atasoy Gemicilik Lojistik Tic Ltd.Şti., Mumcuoğlu Gem Ve San Ltd.Şti.	3
49	Seldeniz Sel Denizcilik San Ve Tic A.Ş. Arıntaş Arslan İnş Nak San Ve Tic A.Ş., Seltaş Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	3
50	Konan Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti., Temel Kum Çakıl Ve İnş Malz Tic Ltd.Şti.	3
51	Uğur Denizcilik San.Ve Tic.Ltd.Şti., Sümer Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti., İhb Gemicilik Den İnş Ve Tic.Ltd.Şti.	3
52	Yağcı Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	3
53	İyem Asya Nakliyat Ve Tic.Ltd.Şti.	3
55	Topaz Den Pet Ür Paz.Nak.Ve Tic.A.Ş., Azur Den Pet Ür Paz Nakve Tic A.Ş., Kaman Den Pet Ür Paz Nak.Ve Tic.A.Ş.	3
56	İmamoğlu Den Ve Kara Nak Tic A.Ş., Barla Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti., Güçlü Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	3
57	M Kalkavan Sanayi Ticaret Ltd.Şti., M. Z Kalkavan San.Tic.Ltd.Şti.	3
58	Hacıbekiroğlu Denizcilik Ve Tic A.Ş., İskele Denizcilik Ticaret Ltd.Şti.,	3

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
	Hcb Denizcilik Sanayi Ve Dış Tic Ltd.Şti.	
59	Efya Den Nak San Ve Tic Ltd.Şti., Nesa Den İnş.Turz. Ve Tic.Ltd.Şti.	3
60	Karakaş Deniz Nakliyat Tic.Ltd.Şti., Şahin Deniz Ve Tic Ltd.Şti.	3
61	Demre Tanker Ve İşlet.Tic.San.A.Ş., On Temmuz Denizcilik Ltd.Şti.	3
62	Gümüştaş Denizcilik Nak Ticaret A.Ş.	3
63	Fors İkizler Denizcilik San Ltd.Şti.	3
64	Necdet Giritlioğlu Deniz Taş Ltd.Şti., Girit Madencilik Ve Den San Tica.Ş., Barya Denizcilik Sanayi Ve Tic A.Ş.	3
65	Karakurtoğulları İnş.Malz.Ltd.Şti.	3
66	Denak Depoculuk Ve Nakliyecilik A.Ş.	2
67	Kırbulk U Gemicilik Turz.Taş.Ve Tic.A.Ş., Kırtrans Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	2
68	Deniz Nakliyatı T.A.Ş.	2
69	Deniz Endüstrisi A.Ş.	2
70	Serdar Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti. Sancak Gemi İşletmeciliği Ltd.Şti.	2
71	Omsan Denizcilik A.Ş.	2
72	Medlog Tekirdağ Gemicilik Ve Tic Aş Med Denizli Denizcilik A.Ş.	2
73	Düzgüt Gemi İnşa Sanayi A.Ş.	2
74	Vakıf Finansal Kiralama Aş.	2
75	Megatrans Uluslararası Tic.A.Ş.	2
76	Karsoy Uı Deniz Taşımacılığı A.Ş.. Ofmar U Deniz Taşımacılığı A.Ş.	2
77	Hicri Ercili Deniz Tic.Ltd.Şti.	2
78	Bahar Den Gemicilik San Ve Tic A.Ş., Hk Denizcilik Gem Ve İnş San Ve Tic A.Ş.	2
79	Ünlü Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti., Emsan Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	2
80	Sim Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş., Gürmar Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	2
81	Kuruoğlu Kardeşler Deni Ltd.Şti., Kuruoğlu Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	2
82	Alfa Tanker Taşımacılık San Ve Tic A.Ş.)	2
83	Aytrans U Deni San Ve Tic Ltd. Şti. Ayanoğlu Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	2
84	Akaylar Deniz Nakliyat San Ve Tic A.Ş.,	2

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
	Akaylar İnşaat Mal Paz. San Ve Tic A.Ş.	
85	Efemay Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	2
86	Gisan Altınova Gemi İnşa San Ve Tic A.Ş., Gündem Denizcilik San Ve Tic A.Ş.	2
87	Ok Denizcilik Ltd.Şti.	2
88	Kaltur Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	2
89	Oba Denizcilik Pet İnş San Ve Tic A.Ş., Rayben Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	2
90	Ünbay Turizm Ticaret Ltd.Şti., Okan Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	2
91	Yardımcı Gemi İnşa A.Ş., Tsc Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	2
92	Granmar Denizcilik San Ve Tic A.Ş.	2
93	Aspendos Gemi İşl Ve San Ve Tic A.Ş., Ysh Denizcilik Nak San Ve Tic Ltd.Şti.	2
94	Haşlaman Deniz Ticaret Ltd.Şti.	2
95	Güneş Gaz U Nak San Ve Tic.A.Ş.	2
96	Şahinoğulları Deniz San.Ve Tic.Ltd.Şti.	2
97	Kafkametler Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	2
98	Of Denizcilik Ticaret A.Ş., Coşkun Denizcilik Nş.San.Ve Tic.A.Ş.	2
99	Alpagül Deniz Hizmetleri Tic.Ltd.Şti..	2
100	Abdikoğlu Atasoy Deniz Tic.Ltd.Şti.	2
101	Doğanata Denizcilik San.Tic.A.Ş.	2
102	Savaş Denizcilik Ve Gemi Ltd.Şti.	2
103	Kumdaş Denizcilik Taş.Ve Tic.A.Ş.	2
104	Elif Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti., Doğanbey Deniz İşlsan Ve Tic Ltd.Şti.	2
105	Kalenakliyat Seyahat Ve Turizm A.Ş.	2
106	Murat Altıntaş	2
107	Kevser Gemi İşl San Ve Tic Ltd.Şti., Alen Unak. Turz.İnş.San.Tic.Ltd.Şti.	2
108	Vera Denizcilik A.Ş.	1
109	Horizon Denizcilik İç Ve Dış Ticaret A.Ş.	1
110	MB Denizcilik Taşımacılık Ltd.Şti.	1
111	Rönesans Denizcilik Nak.Tic.Ltd.Şti.	1
112	Barko Denizcilik Taş. Oto.San.Tic.	1
113	Msk Denizcilik İşletmeleri Ltd.Şti.	1
114	Boztepe Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
115	Akça Deniz Nakliyat Ve Ticaret A.Ş.	1
116	Sohtorik Denizcilik Sanayi Ve Tic. A.Ş.	1

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
117	Kopuzlar Denizcilik Ltd.Şti.	1
118	Trabzon Denizcilik San Ve Tic. Ltd.Şti.	1
119	Lima Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
120	Tc.Ziraat Bankası A.Ş.	1
121	Tersan Tersanecilik Taş San Ve Tic A.Ş.	1
122	Elit Denizcilik San Ve Tic Ltd. Şti.	1
123	Akdeniz Gemi İnşa San Ve Tic A.Ş.	1
124	Anatolia Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
125	Kadioğlu Denizcilik San Ve Tic A.Ş.	1
126	Doğuş Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	1
127	Bora Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	1
128	Dearsan Gemi İnşaat Sanayi A.Ş.	1
129	Transmet Deni Tic. Ve San.Ltd.Şti	1
130	Nehir Denizcilik İnşaat Ticaret Ltd.Şti.	1
131	Topal Biraderler Denizcilik Ltd.Şti.	1
132	İrem Denizcilik A.Ş.	1
133	Kınay Denizcilik A.Ş.	1
134	Habaş Petrol Ürünleri San Ve Tic A.Ş.	1
135	Kam Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	1
136	Dinamare Den San Ve Tic Ltd.Şti.	1
137	Kızılırmak Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
138	İmamoğulları Kum Ltd.Şti.	1
139	Elmas Denizcilik San. Ve Tic.A.Ş.	1
140	Safir Gemi Taş San Ve Tic Ltd.Şti.	1
141	May Elektronik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
142	Deniz-Ay Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	1
143	Emre Deniz Nakliyat San Ve Tic Ltd.Şti.	1
144	İskete Deniz Taş Ve Nakliye Ltd. Şti.	1
145	Tuncmete Denizcilik San Ve Tic A.Ş.	1
146	Burtrans Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
147	Genç Kaptan Denizcilik Kollektif Şti. Recep Bora Genç-Fatma Banu Özdemir- Saliha Genç-Azra Gülce Genç	1
148	Er-Mar Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
149	Burhan Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
150	Fg Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	1
151	Boduroğlu Deniz İşletmeciliği Ltd.Şti.	1
152	Karadeniz Gemi İnşaa San Ve Tic A.Ş.	1
153	İnandılar Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	1
154	Kartal Gemi Nakliyat Tic.Ltd.Şti.	1
155	Master Deniz Acenteliği A.Ş.	1

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
156	Bigtaş Genel Taşımacılık A.Ş.	1
157	Anka Denizcilik Turizm Ve İnşaat A.Ş.	1
158	Arazlar Kum Tieve Deniz Nakltd.Şti.	1
159	Es Group Denizcilik San. Ve Tic.A.Ş.	1
160	Gnc Denizcilik Hiz Ve Tic.Ltd.Şti.	1
161	Önal Gemicilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
162	Lodos Den Ulus.Nak.İnş.Gıda Ltd.Şti.	1
163	Asu Denizcilik San.Ve Tic.Ltd.Şti.	1
164	Türkmen Gemi İşl San Ve Tic A.Ş.	1
165	Temel Denizcilik Ticaret Ltd.Şti.	1
166	Ömer Çetinkaya Denizcilik	1
167	Namar Den Ve Taş San Ve Tic Ltd.Şti.	1
168	Üçel Deniz Ve Kara Taş Ticaret Ltd.Şti.	1
169	Erdur Denizcilik San. Ve Tic.Ltd.Şti.	1
170	Günerler Turizm Nak San Ve Tic Ltd.Şti.	1
171	Desaş Deniz Servisleri Ticaret A.Ş.	1
172	Aygün Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
173	Batu Denizcilik Ltd.Şti.	1
174	Buse Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
175	Ulusal Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
176	Mimaş Denizcilik Yapı San.Ve Tic.Ltd.Şti.	1
177	Mehmet Ekşioğlu Ve Kum Çak.Tic.	1
178	Fuden Denizcilik Ticaret Ve Sanayi A.Ş.	1
179	Kılıç Deniz Ür Üretimi İhr.İth.Ve Tic.A.Ş.	1
180	İlk-El Denizcilik Ticaret Ve Sanayi A.Ş.	1
181	Nurçe Den.Ve Taş. Tic.Ltd.Şti.	1
182	Durmuşoğlu Denizcilik San Ve Tic A.Ş.	1
183	Emek Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	1
184	Düzce Denizcilik Ltd.Şti.	1
185	Dgn Denizcilik San. Ve Tic.A.Ş.	1
186	Muratgüçlü Denizcilik Ve Tic Ltd.Şti.	1
187	Semup Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
188	A B Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
189	Yolden Den İşlsan.Ve Tic.Ltd.Şti.	1
190	Alabanda Deniz Taş Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
191	Viya Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	1
192	Güçlü Uluslararası.Tic.Ltd.Şti.	1
193	Doğru Denizcilik Bro Ticaret Ltd.Şti.	1
194	Atlas Taşımacılık Ve Ticltd.Şti.	1
195	Camuzlar Taş.Turz.Tic.Ltd.Şti	1
196	Tunçel Denizcilik Ltd.Şti.	1

Ek 3: Anakütleyi Oluşturan Armatör ve Gemi İşletmelerin Gruplandırılması Ve Sahip Oldukları Gemi Sayısı

Grup No	Armatör ve Gemi İşletmecisi Aileye Ait İşletmelerin Adları	Gemi Adedi
197	Dalyan Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
198	Çakıroğlu Deniz Taşıma Ltd.Şti.	1
199	Mkn Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
200	Azim Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1
201	Aty Gemi İşletmeciliği San.Ve Tic.A.Ş.	1
202	Adatepe Denizcilik Ltd.Şti.	1
203	Gem-Taş Denizcilik Ve Ticaret A.Ş.	1
204	Göktuğ Denizcilik İnş San Ve Tic Ltd.Şti.	1
205	Barbaros Denizcilik Tic.Ltd.Şti.	1
206	Göksu Denizcilik Ltd.Şti.	1
207	Deta Denizcilik Ticaret Ltd. Şti.	1
208	Atilla Karaman	1
209	Tcdd İşletmesi Genel Müdürlüğü	1
210	Asil Denizcilik Ve Ticaret Ltd.Şti.	1
211	Sancak Denizcilik.San.Ltd.Şti.	1
212	As Furkan Akaryakıt Ticaret A.Ş.	1
213	İbrahim Avinal	1
214	Karkan Denizcilik.Ltd.Şti.	1
215	Marist Turizm Ve Tic.Ltd.Şti.	1
216	Umman Denizcilik Nakliyat Tic.Ltd.Şti.	1
217	Elg Enerji Lojistik San Ve Tic A.Ş.	1
218	Ofpet Petrol. Tic. Ltd. Şti.	1
219	Barika Denizcilik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	1
220	Ajun Den Ve Tanker İşltic Ltd.Şti.	1
221	Aldebaran Denive Gemi İşl Tic Ltd. Şti.	1
222	Karya Tanker İşletmeciliği Ltd.Şti.	1
223	Arda Denizcilik - Nurdan Çavuşoğlu	1
224	Seba Denizcilik San Ve Tic Ltd.Şti.	1

Ek 4: YÖK’te Yer Alan Doktora Tezlerinin Kurumsallaşma Düzeyini İncelerken Ele Aldıkları Göstergeler

Yıl	Yazar	Tez Adı	Kurumsallaşma düzeyi göstergeleri
2016	Salih POLAT	Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde vergi ahlâkı ve vergi adaleti algısının etkisi	formalleşme, özerklik, profesyonelleşme, şeffaflık, tutarlılık
2016	S. ADAK	Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin dış ticaret açığı üzerine etkisi	aktif büyüklük, öz kaynak karlılık, net satış, fiyat ve kazanç oranı, aşıt test oranı, net kar marjı
2014	G. TAŞKIN	Aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde insan kaynaklarının değişimi	tüzel kişilik kazanma, varlığın sürekliliği, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik, sadelik ve farklılaşma, esneklik ve özerklik
2014	F.BOZBAYIN DIR	Türkiye’de yeni kurulan kamu üniversitelerindeki kurumsallaşmanın incelenmesi	sorumluluk, nesnellik, kurumsal güç formalleşme kaynak yeterliliği
2013	E. UZUN	Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve stratejik öngörülerinde kurumsallaşmanın yeri	işin kurallı hale gelmesi, profesyonellik, yetki devri, yönetim anlayışı, iletişim, denetim ve hesap verebilirlik
2013	E.ZENCİR	Birinci sınıf restoranlarda kurumsallaşma durumunun değerlendirilmesi: Türkiye örneği	profesyonelleşme, örgüt kültürü, sosyal sorumluluk, şeffaflık, formal yapı, tutarlılık ve eşbıçımlılığı
2013	M. S. KEBANOGLU	Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Erzurum alt bölgesinde bir uygulama	düzeyini örgüt yapısı, yetki ve sorumluluğun paylaşımı, profesyonelleşme ve yönetim anlayışı
2013	M. SUNDU	Uluslararasılaşma sürecine kurumsallaşmanın etkileri: KOBİ’lerde bir araştırma	esneklik, karmaşıklık, özerklik, uyumu biçimselleşme ve profesyonelleşme ve Tolbert ve Zucker ’ın ön, yarı ve tam kurumsallaşma modeliyle
2012	Şafak BAŞA	Kurumsallaşma bağlamında Dâhiliye Nezareti’nden Dâhiliye Vekâleti ‘ne geçiş: 1920-1923	Tolbert ve Zucker2ın
2012	Serdar Taner DEMİR	Kalite yönetim uygulamaları ve kurumsallaşmanın inovasyona etkileri konulu	özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık, tutarlılık
2012	Meral ERDİRENÇ LEBİ	Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar	esneklik, karmaşıklık, özerklik, birlik, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik, tutarlılık

Ek 4: YÖK’te Yer Alan Doktora Tezlerinin Kurumsallaşma Düzeyini İncelerken Ele Aldıkları Göstergeler

Yıl	Yazar	Tez Adı	Kurumsallaşma düzeyi göstergeleri
2011	Musa ŞANAL	Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma	formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık özerklik, şeffaflık
2011	Ahmet ÇAKIR	Küçük ve orta boy işletmelerin kullanımına sunulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı destek ve teşvik türleri ile kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişki	alırken biçimsel yapı, biçimsel organizasyon, tutarlılık, kurumsal çevre uyumu, kurumsal sosyal sorumluluk, kültürel güç, profesyonelleşme, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, toplumsal normlar ve değerlere uyum ve yetki delegasyonu
2010	Hürriyet BILGE	Küçük ve orta boy işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde ampirik bir çalışma	sadelik, farklılaşma, özerklik, esneklik uyum, resmiyet süreklilik, örgüt ve bireysel amaç uyumu ve kurumsal kimlik
2010	Güngör Bihter AK	, Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkisi: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği	formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, sadelik, farklılaşma, esneklik, bağımsızlık, yönetime katılma ve katılmama, esneklik ve katılık, karmaşıklık ve basitlik, bağımsızlık ve bağımlılık, birlik ve çözülme, yasal tanınma, varlığın sürekliliği, bireysel/örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik
2009	Nihat TAVŞANCI	firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma	biçimsel yapı, biçimsel organizasyon, tutarlılık, kurumsal çevre uyumu, kurumsal sosyal sorumluluk, kültürel güç, profesyonelleşme, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, toplumsal normlar ve değerlere uyum ve yetki delegasyonu
2008	Onur YARAR	Kurumsallaşma ve markalaşma, İstanbul ilindeki özel hastaneler üzerinde bir araştırma	esneklik, katılık, karmaşıklık, sadelik, özerklik, bağımsızlık, birlik çözülme ve resmîlik kazanma varlığın sürekliliği bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik

Ek 4: YÖK’te Yer Alan Doktora Tezlerinin Kurumsallaşma Düzeyini İncelerken Ele Aldıkları Göstergeler

Yıl	Yazar	Tez Adı	Kurumsallaşma düzeyi göstergeleri
2008	Burcu ERŞAHAN	KOBİ'lerden holdingleşmeye geçiş sürecinde ikinci ve üçüncü kuşağın işletme politikaları ve kurumsallaşma sürecine etkisi araştırması: Kipaş Holding örneği	tüzel kişilik, varislerin sürekliliği, bireysel örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik
2008	Idil İÇİN	Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yönetim ve konuya ilişkin bir araştırma	yasal nitelik kazanma, süreklilik, bireysel örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik
2007	Fahri APAYDIN	Örgütlerde kurumsallaşma ve Adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri	profesyonelleşme, formalleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik, tutarlılık
2001	Yaprak BARAN	Yönetmel açıdan kurumsallaşma düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma	yönetimin beş temel fonksiyonuyla ilgili 50 ifade ve resmîlik kazanma, varlığını sürdürme, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik
1999	Ebru KARPUZOG LU	Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma	basitlik, farklılık, esneklik, özerklik ve kanunen tanınma, süreklilik, bireysel örgütsel amaç birliği ve kurumsal kimlik

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

BOLUM BİR			
Size göre kurumsallaşma kavramı neyi ifade etmektedir?			
Size göre kurumsallaşan işletmeler hangi özelliklere sahip olmalıdır?			
Size göre işletmeniz kurumsallaşmış mıdır?	Evet	Kısmen	Hayır
Bu görüşünüzün nedenlerini belirtir misiniz?			

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

BOLUM İKİ		
İşletmeniz hangi yıl kurulmuştur?		
İşletmenizin hukuki yapısı nedir?		
İşletmenizin faaliyet alanları nelerdir?		
İşletmenin kurucusu kimdir?.....		
Kurucunuz halen çalışmakta mıdır?		
İşletme şu an kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir?		
Kuruluşunda işletme kaç ortak ile işe başlamıştır?		
Günümüzde ortak sayısı nedir?		
İşletmenin logosu/amblemi var mıdır?		
Logo ne zaman kullanılmaya başlamıştır?		
Logonun patenti alınmış mıdır?		
İşletmenin sloganı var mıdır?.....		
Slogan ne zaman kullanılmaya başlamıştır?		
Unvanınız nedir?		
Bu göreve ne zaman başladınız?		
İşletmede toplam kaç yıldır hizmet veriyorsunuz?		
Öğrenim durumunuz nedir?.....		
Yaşınız ve doğum yeriniz nedir?		
İşletmenin kurucusu ile aile bağınız nedir?		
İşletmenizin kaç gemisi bulunmaktadır?.....		
İsimleri nelerdir?		
İşletmenizin işlettiği gemisi var mıdır?.....		
İsimleri ve DWT nelerdir?		
İşletmenizde mevcut personel sayısı nedir?		
İşletmede aileden kaç kışı bulunmaktadır?		
Hangı görevlerde bulunmaktadır?.....		

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Yabancı personel çalıştırılmakta mıdır?		
Kaç kadın çalışan bulunmaktadır?.....		
Aileden olan kadın çalışan bulunmakta mıdır?		
Orta/üst düzey yönetimde kaç kadın çalışmaktadır?		
Aileden olan kadın yönetici var mıdır?		
Hangi departman(lar)ı yönetmektedir?		
Yabancı ülkede şubeniz/temsalcılığınız var mıdır?		
Şube/temsalcilik hangi şehirlerdedir?		



Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

BOLUM ÜÇ							
Yazılı misyon ifadesi işletmede mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmenin yazılı vizyon ifadesi mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmenizin vizyonu üzerindeki görüşleriniz nedir?							
İşletmenizin misyonu üzerindeki görüşleriniz nedir?							
Organizasyon şeması var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmedeki bütün faaliyetler ve süreçler standartlaştırılmış mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Prosedür ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitabı var mıdır?.....	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Bütün faaliyetler belgelendirilmekte midir?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Her pozisyonun iş tanımı yapılmış mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmede kımın ne yaptığı herkesçe bilinmekte midir?.....	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmiş midir?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Yeni personelin çalışanlar tarafından tavsiye edilmesi uygulaması var mıdır?.....	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Yöneticiler kendilerine bağlı bir personel alımında söz sahibi midir?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Yöneticiler kendilerine bağlı bir personeli işten çıkartmada söz sahibi midir?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmede çalışanlar arasında ast/üstlerin birbirine hitap şekli nedir?							
Kurum içi haberleşmeler için yazılı formlar kullanılmakta mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletme bünyesinde kullanılan elektronik veri tabanı programı mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmede gerekli iletişim elektronik ortamda sağlanmaktadır mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmede işler yürütülürken bölümler arası iletişim nasıl yürütülmektedir?							

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

BÖLÜM DÖRT							
İşletmede stratejik plan yapılmış mıdır?	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
İşletmenin çalışanları stratejik plan oluşumunda yer almış mıdır?	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
Hedefler ölçülebilir ve zaman çerçevesiyle sınırlandırılmış mıdır?.....	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
İşletmede yönetim kadrosunda aile dışında profesyoneller var mıdır?	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
Kontrol ve yönetim profesyonellere bırakılmış mıdır?	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
İşletmedeki profesyonellerin karar verme özerklikleri var mıdır?.....	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
En yakın vadeli gerçekleşmesi hedeflenen stratejik planı nedir?							
Açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret skalası mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
Açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
İşletmede yönetici bulunmadığında işler gerektiği gibi yürütülmekte midir?	Evet		Hayır		Kismen		Fikrim Yok
Çalışanlar mazeret izninde olduklarında işler nasıl yürütülür?							
Yıllık izinde olduklarında işler nasıl yürütülür?.....							

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Düzenli bölüm /departman toplantıları yapılır mı?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmede hangi kararlar çalışanların katılımı ile alınır mı?							
Çalışanların toplantılarda katılımı /fikir beyan etmesi beklenir mi?.....	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Olası problemler için önceden önlem planı yapılmış mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Çalışanlar arasında fikir ayrılığı nasıl sonuçlandırılır?							
Çalışanlar arasında tartışma nasıl sonuçlandırılır?							
Çalışanlarla iş saati dışında aktivite organize edilir mi?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
En eski çalışan kaç yıldır işletmede bulunmaktadır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
En yeni çalışan ne zaman işe başlamıştır?							
Personel kalış süresi ne kadardır?							
En genç yönetici kaç yaşındadır.?							
Kadın yönetici var mıdır?.....	Evet		Hayır				Fikrim Yok
İş zenginleştirilmesi veya rotasyon uygulamaları var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Çalışanlar için kendini geliştirme programları/eğitim var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Alt kadrodan yönetici konumuna ulaşmış personel var mıdır?.....	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Kurum hedeflerine ulaşılması halinde çalışanlar ödüllendirilir mi?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışır mı?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Çalışanlarla işletme arasında duygusal bağlar var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Çalışanlar birbirine saygılı mıdır ?.....	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Çalışanlar işine sadık mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Çalışanlara iş yapmada esnekliğe izin verilir mi?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Departmanların yöneticilerin harcama yapma yetkileri var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmede fazla mesai yapılma kararı rahatlıkla uygulanır.?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Personelin rahat çalışma ortamı için aydınlatma, masa yerleşim düzeni, iklimlendirme, ergonomik sandalye/koltuk ihtiyacı hakkında neler yapılmıştır?							
Çalışanların işletmeye olan bağlılık /güven derecesini nasıl ifade edersiniz?							
Müşteri şikâyetleri nasıl ele alınır?							
Müşteri memnuniyeti nasıl ölçülmektedir?							
Rakip firmalar hakkında bilgi toplanır mı?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Sektördeki gelişmeler nasıl takip edilir?							
Hizmet konusunda gelişmeler nelerdir?							
Faaliyet alanı ile ilgili kalite belgelerinden hangileri vardır?							
İşletmenin profesyonel gruplara üyeliği var mıdır? Hangileridir?							
Pazar araştırması yapılır mı?.....	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Dış çevre analizi yapılır mı?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İç denetim yapılmakta mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

İç denetim hangi sıklıkta yapılmaktadır?						
Dış denetim yaptırılmakta mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen	Fikrim Yok
Dış denetim en son ne zaman yapılmıştır.?						
İşletme sosyal sorumluluk projelerinde yer almış mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen	Fikrim Yok
Sosyal Sorumluluk projeniz hakkında kısaca bilgi verir misiniz?						
Sektörde yeni uygulamaları kendisine adapte çalışır mı?	Evet		Hayır		Kısmen	Fikrim Yok
İşletmede en son hangi konuda bir değişim uygulanmıştır?						
Değişime karşı koyan personele nasıl tepki verilir?.						
Yönetim tarafından belirlenen bir kurum imajı mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kısmen	Fikrim Yok
İşletmenin kurumsal kimlik anlayışı var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen	Fikrim Yok
İşletmenin kurumsal imajını nasıl tarif edersiniz?						
İşletmenizin kurumsal kimliği nasıl tarif edersiniz?						
İşletmenin kuruluş yıldönümü kutlanır mı?	Evet		Hayır		Kısmen	Fikrim Yok
İşletmenin kuruluş yıldönümü nasıl bir organizasyon ile kutlanır?						
Kimler davetlidir?						

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

BOLUM BEŞ							
Yönetim kurulu başkanı kımıdır							
Yönetim kurulu kimlerden oluşmaktadır?							
Yönetim Kurulunda aile dışından profesyoneller bulunur mu?	Evet		Hayır				
Yönetim kurulu yılda kaç kez toplanır?							
Toplantılara ortalama kaç üye katılmaktadır?							
Toplantı gündemi oluşturulur mu?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Toplantı kararları tüm Kurul Üyelerine ulaştırılır mı?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşletmede aile anayasası oluşturulmuş mudur?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Aile anayasasında hangi konular ele alınmıştır?							
Aile bireylerinin emeklilik planları mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Aile bireylerinin emeklilik planları nedir?							
İşletmenin halefi belirlenmiş midir?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Halef kımıdır?							
İşletmede görev alacak aile üyeleri için prosedürler var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Bu prosedürler nelerdir?							
Yönetimi devralacak genç kuşak için eğitimi /tecrübe kazanımı ile ilgili kurallar var mıdır?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Bu kurallar nelerdir?							
Aile üyeleri yeterli eğitim/yeteneğe sahip olmasa da görev alır mı?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
İşte yetki ve sorumluluk akrabalar söz konusu olduğunda nasıl işliyor ?							
Aile üyelerinin ücretlendirmeler veya finansal ihtiyaçların karşılanmasında, harcamaları için kısıtlamalar mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Kısıtlamalar nelerdir							
Aile üyeleri de performans denetimine tabi tutulur mu?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Bu denetim nelerden oluşur?							
Aile konseyi mevcut mudur?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Aile konseyi kimlerden oluşmaktadır?							
Aile konseyi toplantı sıklığı nedir?							
Aile konseyi toplantı gündemi oluşturulur mu?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok
Konseyin tüm üyelerine toplantı kararları ulaştırılır mı?	Evet		Hayır		Kısmen		Fikrim Yok

Ek 6 1993-2004 Arasında Gerçekleştirilen Kurumsallaşma Teorisi ile ilgili Uluslararası Amprik Çalışmalar

Authors	Year	Pub.	Region	Type	Q/Q	Dir.	Data	Method	L	Organization	Focus
Tolbert, Zucker	1983	ASQ	U.S.	Long.	Qual	T-D	HD	CaseA	1	Civil Services	Structure
Meyer, Scott	1983	in M&S	U.S.	Long.	Qn.	T-D	HD	CaseA	1	Education	Structure
Tolbert	1985	ASQ	U.S.	Long.	Qual	T-D	AD	CaseA	1	Education	Structure
Flegstein	1985	ASR	U.S.	Long.	Qual	T-D	AD	SA	1	Many firms	Structure
Zucker	1986	in S&C	U.S.	Long.	Qual	T-D	HD	CaseA	1	Education	Structure
Meyer, et al.	1987	ASQ	U.S.	Long.	Qn.	T-D	S	SA	1	Education	Structure
Carroll, et al.	1988	ASQ	11	C/S	Qn.	T-D	HD, S	SA	1	Cooperatives	Performance
Powell	1988	in Z. Eds	U.S.	Long.	Qual	T-D	HD	CaseA	1	Publisher/TV	Organizational field
Covalleski et al.	1988	ASQ	U.S.	Long.	Qual.	B-U	I, AD, A	CaseA	1	Education	Budgetary practices
Eisenhardt	1988	AMJ	U.S.	C/S	Both	T-D	I, AD	SA	1	Specialty stores	Compensation policy
Bocker et al.	1989	ASQ	U.S.	Long.	Qn.	T-D	I, AD, A	SA	1	Semiconductor firms	Importance of functions
Galaskiewicz et al	1989	ASQ	U.S.	Long.	Qn.	T-D	I, AD	SA	1	Corporations	Decision Making
Mezias	1990	ASQ	U.S.	Long	Qn.	T-D	HD	SA	1	Many firms	Changes in financial reporting practices
DiMaggio	1991	in P&D	U.S.	Long.	Qual	T-D	AD	CaseA	1	Museums	Form
Galaskiewicz	1991	ASQ	U.S.	Long.	Qual	B-U	HD	CaseA	1	Leaders	Social Control
Brint, Karabel	1991	in P&D	U.S.	Long.	Qual	T-D	HD	CaseA	1	Education	Form
Leblebici, et al.	1991	ASQ	U.S.	Long.	Qual.	B-U	HD	CaseA	1	Radio stations	Institutional practices
Oru, et al.	1991	in P&D	Asia	Long.	Qual	T-D	D,R	CaseA	1	Many firms	Isomorphism
Singh, et al.	1991	in P&D	Canada	Long.	Qn.	T-D	HD	CaseA	1	Ecology	Form
D'Aunno et al.	1991	AMJ	U.S.	C/S	Qn.	T-D	AD	SA	1	Mental health centers	Form
Baum et al.	1991	ASQ	Canada	Long	Qn.	T-D	HD, AD	SA	1	Day care centers	Survival & legitimacy
Elsbach, Sutton	1992	AMJ	U.S.	C/S	Qual	T-D	AD, LOB	CaseA	1	Social Org.	Conformity
Judge et al.	1992	AMJ	U.S.	C/S	Qn.	T-D	I, AD	SA	1	Many firms	Strategy
Edelman	1992	AJS	U.S.	Long.	Qn.	T-D	HD, AD	SA	1	Many organizations	Personnel Practices
Burns, Wholey	1993	AMJ	U.S.	Long.	Qn.	T-D	S	SA	1	Hospitals	Structure
Haverman	1993	ASQ	U.S.	C/S	Qn.	T-D	HD	SA	1	Saving & Loan Associations.	Structure & diversification Strategies
Palmer et al.	1993	ASQ	U.S.	Long.	Qn.	T-D	HD	SA	2	Corporations	MDF (form)
Mezias, Scarselletta	1994	ASQ	U.S.	Long.	Qual	B-U	Doc	ContA	1	Many firms	Institutional Building

Ek 6: 1993-2004 Arasında Gerçekleştirilen Kurumsallaşma Teorisi ile ilgili Uluslararası Amprik Çalışmalar

Elsbach	1994	ASQ	U.S.	C/S	Qual	B-U	Doc, I	ContA	1	Cattle Ind.	Conformity
Blum, et al.	1994	AMJ	U.S.	Long.	Both	T-D	I, S, AD	SA	1	Many firms	Strategy
Davis et al.	1994	ASR	U.S.	Long.	Qn.	T-D	HD	SA	1	Many firms	Structure
Goodstein	1994	AMJ	U.S.	C/S	Qn.	T-D	S, AD	SA	1	Many firms	Strategy
Ocasio	1994	ASQ	U.S.	Long	Qn.	T-D	HD	SA	1	Many firms	Political dynamics in organizations
Weber	1994	JO	E-Europe	Long	Qual	Both	HD	Case A	?		
Kikulis, et al.	1995	JMS	Canada	Long.	Qn.	T-D	AD	SA	2	Sport Org.	Structure
Holm	1995	ASQ	Norway	Long	Qual	Both	HD	CaseA	2	Mandated Sales Orgs	Creation of institutions
Shanks-Meile & Dobratz	1995	HR	U.S.	C/S	Qn.	T-D	S	SA	1	Blindness rehabilitation agencies	Structure and client outcomes
Christensen et al.	1995	in S&C	Denmark	Long.	Qual	T-D	HD	CaseA	1	Red Cross	Organizational characteristics
Deephouse	1996	AMJ	U.S.	Long.	Qual	T-D	A, R	ContA	1	Banks	Conformity
Goodrick et al.	1996	ASQ	U.S.	Long.	Qn.	Both	AD	SA	1	Hospitals	Cesarean surgery practices
Kraatz et al.	1996	ASR	U.S.	Long	Qn.	T-D	HD, AD	SA	1	Private Liberal Arts Colleges	Organizational behavior and performance
Stearns et al.	1996	ASR	U.S.	Long	Qual	T-D	HD	EA	1	None	Corporate merger wave
Dacin	1997	AMJ	Finland	Long.	Qn.	T-D	HD	SA	1	Newspapers	Organizational founding
Haunschild et al.	1997	ASQ	U.S.	Long	Qn.	T-D	AD	SA	1	Acquisition	Imitation strategies
Westphal et al.	1997	ASQ	U.S.	Long	Qn.	T-D	S, AD	SA	1	Hospitals	Innovation & TQM programs
Kirby, et al.	1998	JHM	U.S.	C/S	Qn.	T-D	S	SA	1	Care Org.	Strategy
Austin	1998	RCSA	Canada	Long	Qual	T-D	HD	Case A	1	Education	Form
Lamertz, Baum	1998	RCSA	Canada	Long.	Qual	T-D	A, R	Cont A	1	Many firms	Strategy
Cheng, et al.	1998	JDS	Asia	C/S	Qual	T-D	HD	Case A	1	Many firms	Strategy
Ruef et al.	1998	ASQ	U.S.	Long	Qn.	T-D	HD, AD	SA	1	Hospitals	Organizational Structure
Homburg et al.	1999	JM	G/US	C/S	Qn.	T-D	S, I	SA	2	Many firms	Marketing influences
Mizruchi et al.	1999	ASQ	U.S.	C/S	Qn.	T-D	A	SA	1	None	Isomorphism
Gooderham et al.	1999	ASQ	6 EU Cs	C/S	Qn.	T-D	S, AD	SA	1	Many firms	HRM Style
Hoffman	1999	AMJ	U.S.	Long	Qn.	Both	HD, A	SA	2	Chemical firms	Institutional change
Thornton & Ocasio	1999	AJS	U.S.	Long	Both	T-D	I, HD	EA, SA	1	Higher Education Publishing Ind.	Executive power and succession
Peng, Luo	2000	AMJ	China	Long.	Qn.	B-U	S, I	SA	1	Many firms	Performance
Davis, et al.	2000	JIBS	U.S.	C/S	Qn.	T-D	S	SA	2	MNC	Strategy

Ek 6: 1993-2004 Arasında Gerçekleştirilen Kurumsallaşma Teorisi ile ilgili Uluslararası Amprik Çalışmalar

Busenitz, et al.	2000	AMJ	6	C/S	Qn.	T-D	S	SA	1	None	Entrepreneurship
Fussel et al.	2000	ISMO	Denmark	C/S	Qual	T-D	I,AD	Case A	1	A hospital	Greening of an organization
Randall	2000	IJM	Russia	C/S	Qual.	T-D	HD		1	None	Legitimizing structure & goal
Casper	2000	OS	Germany	Long	Qual.	T-D	HD	Case A	1	Pharmaceuticals industry	Entrepreneurship and innovation
D'Atanno et al.	2000	ASQ	U.S.	Long.	Both	T-D	AD, HD	Cont A, EA	2	Hospitals	Organizational change
Arndt et al.	2000	ASQ	U.S.	C/S	Qual	T-D	AD	Cont A	2	Hospitals	Structure
Lawton	2000	PMM	UK	C/S	Qn.	T-D		SA		Public organizations	Performance measurement
Young et al.	2000	JMS	U.S.	C/S	Qn.	T-D	AD	SA	1	Hospitals	CEO's Performance
Budros	2001	RCSA	Canada	Long.	Qn.	T-D	HD	EA, SA	1	Universities	Faculty retirement programs
Wicks	2001	OS	Canada	C/S	Qual.	T-D	HD	Case A	1	Westray Mines	Institutionalization of mindsets
Hargadon et al.	2001	ASQ	U.S.	Long	Qual.	B-U	HD	Case A	1	Thomas Edison	Changing institutional expectation
Henisz et al.	2001	ASQ	Japan	Long	Qn.	T-D	HD, AD	SA	1	Many firms	Entry into new geographic markets
Russo	2001	ASQ	U.S.	Long.	Qn.	T-D	HD, I	SA	1	Energy facilities	Organizational foundings
Lounsbury	2001	ASQ	U.S.	Long	Qn.	T-D	AD, S	SA	1	Colleges and universities	Organizational practices (staffing/form)
Carpenter	2001	AOS	U.S.	C/S	Qual	T-D	HD, AD		1	4 State Governments	GAAP adoption
Greenwood et al.	2002	AMJ	Canada	Long	Qual	B-U	I,AD	Cont A	1	Accounting Professional Associations	Change in institutionalized practices of accounting organizational field
Thornton	2002	AMJ	U.S.	Long	Qn.	T-D	I, HD	SA	1	Book publishing industry	How market pressures change institutionalized new organizational forms
Sherer & Lee	2002	AMJ	U.S.	Long	Qn.	B-U	HD, Doc, I	EA	1	Law firms	Scarce resources of innovative law firms have made them to legitimize changes in institutional norms.
Krantz & Moore	2002	AMJ	U.S.	Long	Qn.	B-U	HD, AD	SA	1	Liberal Art Colleges	How migration of leaders with specific skills can change institutionalized norms
Lee & Pennings	2002	AMJ	Dutch	Long	Qn.	B-U	HD, AD	SA	1	Accounting service firms	How performance of firms can change institutionalized organizational forms
Townley	2002	AMJ	Canada	Long	Qual	T-D	I,AD	Case A	1	Museums	How political forces can be the cause of the introduction of new performance measures.
Casile & Davis-Blake	2002	AMJ	U.S. & Canada	C/S	Qn.	T-D	HD, AD	SA	1	Colleges and universities	Institutional and market factors affect responsiveness of these organizations to changes in accreditation standards
Guard et al.	2002	AMJ	U.S.	Long	Qual	B-U	AD	Case A	1	Sun Microsystems	How Java technology changes the existing taken-for-granted norms of the software industry.
Kostova & Roth	2002	AMJ	7 developed 3 developing	C/S	Qn.	T-D	S	SA	2	MNCs	Adoption of organizational practices of MNCs' subsidiaries

Ek 6: 1993-2004 Arasında Gerçekleştirilen Kurumsallaşma Teorisi ile ilgili Uluslararası Amprik Çalışmalar

Zilber	2002	AMJ	Israel	C/S	Qual	B-U	Ob, AD, L, D	Cont A, Case A	1	A rape crisis center	How individuals change the institutional meanings
Lounsbury	2002	AMJ	U.S.	Long	Qn.	B-U	HD	SA	1	Financial associations	Development of financial expertise and its effect in shaping new profesionalization norms
Glynn & Abzug	2002	AMJ	U.S.	Long & C/S	Qn.	T-D	AD, S	SA	1	Corporate names	Organizational identities as isomorphic behavior
Lawrence et al.	2002	AMJ	Palestine	C/S	Qn.	B-U	I	Case A	1	An NGO for enfants' nutrition	How interorganizational collaboration can create new institutions

Notes: HD: Historical Data, AD: Archival Data, S: Survey questionnaires, I: Interviews, Ob: Observation, Doc: Documents, A: Articles, R: Reports

CaseA: Case Analysis, ContA: Content Analysis, EA: Event Analysis, SA: Statistical Analysis,

JHM: Journal of Healthcare Management

RCSA: Revue Canadienne des Sciences de l'Administration

JM: Journal of Marketing

in Staw & Cummings eds. Research in Organizational Behavior

OS: Organization Studies

AJS: The American Journal of Sociology

in S&C ed.: In W. R. Scott & S. Christensen (Eds.), The institutional construction of organizations: International and longitudinal studies: 67-90. Thousand Oaks, CA: Sage.

AOS: Accounting, Organizations and Society

ISMO: International Studies of Management & Organization

IJM: International Journal of Management

JMS: The Journal of Management Studies

HR: Human Relations

PMM: Public Money & Management

IO: International Organization