

**DEVLET, AKTÖR VE DEĞİŞİM: 1983-2013 YILLARI ARASI TÜRK
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ALANINDA KURUMSAL DEĞİŞİM**

Akansel YALÇINKAYA

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2018

Bu tez çalışması BAP Komisyonu'nca kabul edilen 1502E090 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Akansel YALÇINKAYA'nın "Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 Yılları Arası Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Kurumsal Değişim" başlıklı tezi 11 Ocak 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Deniz TAŞCI
Üye : Prof.Dr.Şahin KARASAR
Üye : Doç.Dr.Umut KOÇ
Üye : Doç.Dr.Ender GEREDİ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Ozan AĞLARGÖZ

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doktora Tez Özü

**Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 Yılları Arası Türk Havayolu Taşımacılığı
Alanında Kurumsal Değişim**

Akansel YALÇINKAYA

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2018

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Bu araştırmanın temel amacı, bir örgütsel alan olarak Türk havayolu taşımacılığı alanının 1983-2013 yılları arasındaki gelişimi ve değişiminde devletin rolünü anlamak ve açıklamaktır. Araştırma kapsamında, devletin gerçekleştirdiği kurumsal işleri tespit edebilmek ve devletin kurumsal girişimciliğini betimlemek için alan düzeyinde bir analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz birimi olarak Türk havayolu taşımacılığı alanı incelenmiştir. Bu amaçla, araştırma süreci nitel durum çalışmaları şeklinde tasarlanmış ve veriler, yarı-yapılandırılmış görüşmeler, çeşitli belgeler, arşiv materyalleri, gazete haberleri ile belgesellerden oluşan kaynaklardan toplanmıştır.

Araştırma bulguları, devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanın dışında değil, bizzat Türk havayolu taşımacılığı alanının merkezinde ve sıradan değil daha ziyade alanın çok güçlü ve tahmin edilemez bir aktörü olduğunu göstermektedir. Bir kurumsal girişimci olarak devlet, alanda kurumları yaratmaya, sürdürmeye ve bozmaya yönelik gerçekleştirdiği politik, kültürel ve teknik nitelikte kurumsal işler yapmaktadır. Sonuç olarak, devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında önemli bir kurumsal girişimcidir.

Anahtar Sözcükler: Havayolu taşımacılığı, Kurumsal iş, Kurumsal girişimcilik, Devlet

Abstract

State, Agency and Change: Institutional Change in the Turkish Air Transportation Field from 1983 to 2013

Akansel YALÇINKAYA

Department of Civil Aviation Administration

Anadolu University, Social Science Institute, January 2018

Advisor: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

The main purpose of this study is to understand and explain the role of the state on the development and change of Turkish airline industry field from 1983 to 2013. In the scope of the study, a field level analysis conducted to determine the institutional works of state and to describe state as an institutional entrepreneur. Turkish airline industry field examined as a unit of analysis. For this purpose, the study designed as a qualitative case study and research data including interviews, documents, newspaper articles and documentaries gathered from multiple sources.

The results of the study revealed that the state is not out of Turkish airline industry field, quite contrary, at the centre of Turkish airline industry field, and the state is not a regular actor in the field but the most powerful and unpredictable actor of Turkish airline industry field. As an institutional entrepreneur, the state creates, maintains and disrupts the institutions with its political, cultural and technical work. In conclusion, the state is an important institutional entrepreneur in the Turkish airline industry field.

Keywords: Airline industry, Institutional work, Institutional entrepreneurship, State

11/01/2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Akansel YALÇINKAYA

Önsöz

Akademik kariyer yapmadan önce özellikle tez veya kitap gibi kapsamlı çalışmaların uzun teşekkür bölümlerine hep bir imrenirdim. Sanırım bu da öyle uzun bir teşekkür olacak.

İlk olarak, çalışmada bana yol göstermesinin yanında benim gibi akademik gelişimin usta-çırak ilişkisi içinde gerçekleşebileceğini düşünen bir ‘havacı’yı doktora öğrencisi olarak kabul ederek uzun ve zaman zaman da yorucu yola çıkarak hem akademik hem de entelektüel gelişimimde önemli rol oynayan Prof. Dr. Deniz Taşçı hocama ne kadar teşekkür etsem az. Çalışmayı yaparken motive eden unsurlardan biri doktorayı belirli bir sürede bitirme zorunluluğu yanında hep Deniz hocamı mahcup etmeme düşüncesi oldu. Umarım öyle de olmuştur.

Deniz hocadan sonra özellikle Doç. Dr. Ender Gerede ve Doç. Dr. Umut Koç hocalarımla adını anmalıyım. Birlikte yakın çalışma fırsatı yakaladığım hem tez süresince hem de diğer konularda başım sıkışınca hep yanımda olduklarını bilmek bana hep güvende olduğumu hissettirdi. Tez kapsamında Ender hocamın yaptığım görüşmelerde sosyal ağını bana açması da cabası... Özellikle çalışmanın kuramsal açıdan geliştirilmesinde benimle birlikte en çok pay sahibi olmasının yanında takıldığım bir hususta bir telefon kadar yakın olan, bu sebeple de adeta ikinci danışmanım gibi yardım gördüğüm Umut hocama sadece tez sürecindeki katkıları için değil aynı zamanda akıl hocalığı için de müteşekkirim. Tez jürimde olumlu katkıları ve yardımlarını gördüğüm Yard. Doç. Dr. Ozan Ağlargöz ve Prof. Dr. Şahin Karasar hocalarıma da teşekkür etmek istiyorum.

Tezin, basit bir konudan cevaplanabilir bir araştırma sorusuna dönüştüğü ve tasarımı gerçekleştirildiği aşamada da katkısı olan hocalarımla anmadan geçemem. İlk olarak, tez önerimin ilk versiyonlarından birini TÜBİTAK proje eğitiminde ele alarak hem kuramsal hem de yöntemsel açıdan önemli eleştiri ve önerilerde bulunan Prof. Dr. Şükrü Özen hocama minnettarım. Ayrıca, özellikle İstanbul’a taşındıktan sonra daha yakından yardımını aldığım, hem görüşmecilerden birine ulaşmamda hem de kuramsal açıdan ve veri analizi anlamında her sıkıştığımda kapısını çaldığım Doç. Dr. Erkan Erdemir hocama da kılavuzluğu için müteşekkirim.

Burada adını anmazsam rahatsız olacağım ve bu süreçte bir şekilde desteklerini gördüğüm Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümü çalışanları ile İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sivil

Havacılık Yüksekokulu'na teşekkür ediyorum. Maddi destekleri sayesinde araştırmamı kolaylaştıran Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne ve bana yardımcı olan çalışanlarına, özellikle kütüphaneler arası ödünç isteklerimle bunalttığım Anadolu Üniversitesi Kütüphanesi'nden Reyhan Boztaş'a, adını bilmediğim Milli Kütüphane, TBMM Kütüphanesi, İBB Atatürk Kitaplığı, Beyazıt Devlet Kütüphanesi, Boğaziçi ve İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi çalışanlarına, ulaşamadığım kaynaklar konusunda yardımlarını gördüğüm Araş. Gör. Yeşim Kurt ve Araş. Gör. Mehmet Ertürk'e, Nvivo programının kullanımı ve nitel araştırmaya ilişkin desteği için Doç. Dr. Işıl Kabakçı Yurdakul hocama, bilgisayar programları konusundaki yardımları için Yard. Doç. Dr. Savaş Ateş hocama ve bu süreçte çaylarını içtiğim bölüm hizmetlilerimiz Gülümser ve Satı ablalara çok teşekkür ederim. Bu bağlamda, son olara etik ilkeler ve zarar görmemeleri adına isimlerini burada paylaşmadığım ve fakat açık sözlülükleri ile görüşlerini paylaşan görüşmecilerime müteşekkir olduğumu belirtmek isterim.

Bu uzun ve zorlu süreçte yanımda olan ve çoğu zaman işlerim nedeniyle ihmal ettiğim aileme çok ama çok teşekkür etmek istiyorum. Akademik kariyerimin başından beri, beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve her zaman yanımda olan anne ve babam ile ablam ve kardeşime ne kadar teşekkür etsem az... Bu vesileyle tezimi, akademisyen olmamı benden çok isteyen, akademik kariyerimin sonsuz destekçisi ve bu süreçte kaybettiğim canım babama armağan ediyorum. Son ama en önemli teşekkürü de bu süreçte en çok ihmal ettiğim ve güzel zamanlarımızı kaçırmamıza sebep olduğum sevgili eşim Leyla Adiloğlu Yalçınkaya'ya ediyorum. En küçük motivasyon kaybında beni kendime getiren, alan bilgisini de benimle paylaşan ve o olmasaydı bu çalışmanın en azından böyle olmayacağı çok açık olan sevgili eşime ne kadar teşekkür etsem az...

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Başlık Sayfası.....	i
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Önsöz.....	vi
İçindekiler.....	viii
Tablolar Dizini.....	xii
Şekiller Dizini.....	xiii
Kısaltmalar Dizini.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Tezin Yapısı.....	3

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Yeni Kurumsal Kuram.....	5
2.1.1. Örgütsel alan.....	10
2.1.2. Kurumsal değişim.....	12

2.1.3. Kurumsal girişimcilik.....	18
2.1.4. Kurumsal iş.....	25
2.2. Yeni Kurumsal Kuramda Devlet Kavrayışı.....	29
2.2.1. Kurumsal girişimci olarak devlet.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ YAZIN

3. İLGİLİ YAZIN: YENİ KURUMSALCI ÇALIŞMALARDA DEVLET.....	51
3.1. Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet.....	51
3.2. Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet.....	61
3.3. Yeni Kurumsalcı Havacılık Çalışmalarında Kurumsal Bağlam ve Devlet...76	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ÖRGÜTSEL ALANI

4. BİR ÖRGÜTSEL ALAN OLARAK TÜRK HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ALANI (1983-2013).....	81
4.1. 1983 Öncesi Gelişmeler Dönemi (1933-1983).....	82
4.2. 2920 Sayılı Kanun ve Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi (1983- 2002).....	92
4.3. 2003 Serbestleşmesi Dönemi ve Sonrası Gelişmeler (2003-2013).....	108

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

5. ARAŞTIRMA.....	117
-------------------	-----

5.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu.....	117
5.2. Araştırmanın Süreci.....	120
5.3. Araştırma Alanı.....	123
5.4. Yöntem.....	123
5.4.1. Araştırmanın yöntemi.....	124
5.4.2. Veri kaynakları.....	126
5.5. Veri Analizi.....	131
5.6. İnanırcılık, Aktarılabirlik ve Etik.....	136

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

6. TÜRK HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ALANINDA DEVLETİN YAPTIĞI KURUMSAL İŞLER.....	139
6.1. Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Devletin Kurumları Yaratmaya Yönelik Yaptığı Kurumsal İşler.....	140
6.1.1. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı politik kurumsal işler.....	140
6.1.1.1. 2920 sayılı kanun ve havayolu taşımacılığı alanının serbestleştirilmesi.....	141
6.1.1.2. Slot tahsisinin THY tarafından koordine edilmeye başlanması.....	145
6.1.1.3. 2001 fiyat serbestisi düzenlemesi.....	150
6.1.1.4. 2003 serbestleştirilmesi ve alana girişe yönelik teşvikler.....	156
6.1.2. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı kültürel kurumsal işler.....	163
6.1.2.1. Milli/Bayrak taşıyıcı kimliğinin inşası.....	164

6.1.3. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı teknik kurumsal işler.....	169
6.1.3.1. “ <i>Havayolu halkın yolu</i> ” isimlendirmesi.....	169
6.1.4. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı özgün kurumsal işler.....	173
6.1.4.1. <i>Yönetişim işi</i>	173
6.2. Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Devletin Kurumları Sürdürmeye Yönelik Yaptığı Kurumsal İşler.....	183
6.2.1. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları sürdürmeye yönelik yaptığı politik kurumsal işler.....	183
6.2.1.1. <i>Slot tahsis sürecinin yeniden düzenlenmesi</i>	184
6.2.1.2. <i>Tavan fiyat uygulaması ve denetimi</i>	188
6.2.2. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları sürdürmeye yönelik yaptığı kültürel kurumsal işler.....	192
6.2.2.1. <i>Türk Hava Yolları geçmişinin mitleştirilmesi</i>	192
6.3. Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Devletin Kurumları Yıkma/Bozma Yönelik Yaptığı Kurumsal İşler.....	196
6.3.1. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yıkma/bozma yönelik yaptığı politik kurumsal işler.....	196
6.3.1.1. <i>1996 yılı Ulaştırma Bakanlığı kararı</i>	196
6.3.1.2. <i>Slot tahsisi için DHMİ'nin yetkilendirilmesi</i>	200
6.3.1.3. <i>Rekabet Kurulu kararları yoluyla yaptırımlarla bağlantısını kesme</i> ...205	
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	210
KAYNAKÇA.....	217
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Kurumsal İşler.....	27
Tablo 3.1. Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet.....	54
Tablo 3.2. Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet.....	63
Tablo 4.1. Özel Havayolu İşletmeleri ve Faaliyet Süreleri (1983-2013).....	104
Tablo 4.2. Türk Hava Yolları'nın Hukuki Statüsü (1933-2006).....	113
Tablo 5.1. Görüşmelere İlişkin Detaylar.....	128
Tablo 5.2. Verilerin Kodlanması ve Temalara Ulaşılmasına İlişkin Örnek.....	135
Tablo 6.1. 1996-2016 Yılları Arası Türk Hava Yolları Seçili Performans Göstergeleri.....	181

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Yeni Kurumsalcı Değişim Modeli.....	17
Şekil 2.2. Dört Baskın Modern Siyasa Modeli.....	39
Şekil 5.1. Araştırma Süreci.....	122

KISALTMALAR DİZİNİ

AB: Avrupa Birliği

ACI: Airport Council International

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

DHMİ: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

IATA: The International Air Transport Association

ICAO: International Civil Aviation Organization

İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KİT: Kamu İktisadî Teşebbüsü

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

THY: Türk Hava Yolları

1. GİRİŞ

Örgüt kuramları ile ilgili Kuzey Amerika bakışını yansıtan bir kitapta yer alan “örgütleri anlamak, dünyayı anlamaktır” (Baum ve Rowley, 2002, s.1) ifadesi ilgi çekicidir. Buna karşın kısa yaşamımız boyunca örgütleri ve onların bize olan etkilerini anlamak bir hayli zor bir iştir (Taşcı, 2013, s.3). Örgütleri de birer kurum olarak kabul eden ve kurumsalcı yazında eski kurumsalcılar olarak kabul edilen yazarlar ise, özellikle kurumların makro örgütsel değişimlerde önemli bir yer işgal ettiğini ifade etmektedirler (Greenwood vd., 2008). Örgüt kuramları yazınında en çok ilgi (ve dolayısıyla eleştiri) gören kuram olan yeni kurumsal kuramın, hâkim bir örgüt paradigması olmaya doğru yol aldığı (Lounsbury, 2013; Greenwood vd. 2008, s.2; Suddaby, 2010) ve hatta kurumsalcı yaklaşımın da kurumsallaştığı dile getirilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1999, s.169). Yeni kurumsal kuramın bu denli hâkim olmasına ve halen ilgi görmesine bir yandan meşruiyet ve eşbiçimlilik gibi ilk dönem araştırma programları yanında; kuramın gelişim sürecinde kurumsal mantık, kurumsal iş ve bu çalışmada devletin bir örgütsel alandaki oluşum, gelişim ve değişimde etkilerini analiz etmede yararlı bir çerçeve sunan kurumsal girişimcilik gibi görece daha güncel araştırma programlarını da geliştirip bünyesine eklemesi neden olmuştur denilebilir. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde; yeni kurumsal kuramın daha erken dönemlerinde geliştirilen amaçlı eyleyen yani kurumsal girişimcilik kavramı (DiMaggio, 1988) ve daha yakın dönemlerde ortaya konan devletin ele alınışı bağlamında siyasa farklılaşması ve yeniden bağlamsallaştırma gerekliliği (Özen, 2014) önemli rol oynamıştır.

Yeni kurumsal kuramda, amaçlı aktörün, kurumsalcı analize dâhil edilmemesi, kuramın bu bağlamda eleştirilmesine neden olmuştur (Hirsch ve Lounsbury, 1997a; Zucker, 1988a). Genelde örgüt kuramları özelde de yeni kurumsal kuram bağlamında aktörün yeri ve eyleyenliği geçmişten beri tartışılmaktadır. Esasında, söz konusu bu tartışılmalı konu, insan eyleyenliği ya da tam ifadesi ile iradeciliği ve bunun tam karşısında yer alan belirlenimcilik arasındaki gerilimde kendini bulan ve bilim felsefesi alanında da yıllardan beri süregelen bir konudur (Burrell ve Morgan, 1979; Sargut, 2012; Yalçınkaya, 2014). Sosyal inşacılığa dayalı olarak gelişen ve bu bağlamda aktörlüğe pek fazla yer vermemekle eleştirilen yeni kurumsal kuram da, dile getirilen eleştirilere yanıt olarak ilkin Zucker (1988a) kurumsal değişimi açıklama adına bilgi yitimi (*entropy*) ve meşruiyetin bulaşıcılığı (*contagion*) fikirlerini ortaya atmış olsa da (Türkeli, 2012); özellikle ve en dikkat çekici olarak DiMaggio (1988)'nin kendi çıkarları doğrultusunda

hareket eden aktörü kurumsalcı analize dâhil etme çabası önemli bir etki yaratmış ve söz konusu bu çabayla bugün adına kurumsal girişimcilik denen araştırma programının temelleri atılmıştır. Daha güncel çalışmalarda, DiMaggio (1988)'nin ortaya koymuş olduğu görüşler aktör bakış açısını savunan (*ve yer yer bu tarafa fazla savrulmakla eleştirilen*) bir kurumsal girişimcilik yazınının (Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009; Garud, Hardy ve Maguire, 2007; Hardy ve Maguire, 2008) oluşmasına ön ayak olmuştur. Bu yazın bağlamında, kurumsal girişimcilik “*özel bazı kurumsal düzenlemelere istinaden çıkarları doğrultusunda hareket ederek; kaynakları yeni kurumlar yaratmak ya da var olan kurumları dönüştürmek/değiştirmek amacıyla harekete geçiren aktörleri ve onların söz konusu faaliyetlerini*” (Garud, Hardy ve Maguire, 2007, s.957; Maguire, Hardy ve Lawrence, 2004, s.657) ifade etmektedir.

Yeni kurumsal kurama son dönemde getirilen önemli ve kuramı açmılayıcı eleştirilerden bir diğeri de, yukarıda da ifade edildiği gibi devletin ele alınışı bağlamında siyasa farklılaşmasının yeni kurumsalcı çalışmalarda göz ardı edilmesi ve bu sorunu giderebilme adına çalışılan bağlamın göz önünde bulundurulup analize katılması gerekliliğidir (Özen, 2014). Örgütler ve yönetim yazını bağlamında, yönetim bilgisinin yerelliği-evrenselliği sorunsalı üzerinden bağlamın analize katılmasının katkı potansiyeli taşıyan özgün araştırmaları tetikleyeceği belirtilmişse de (Tsui, 2004; Tsui, 2007); özel olarak yeni kurumsalcı yazında yönetim bilgisinin üretim dinamikleri ile merkez-çevre farklılığını göz önünde bulundurarak kuramın özellikle siyasa anlayışı ve devlete ilişkin kavrayış bakımından yeniden bağlamsallaştırılması ihtiyacını vurgulayan Özen (2010a) olmuştur. Özen (2010b), ilkin, 2007 yılında¹ yeni kurumsalcı anlamda devletin rolünün ülkeler arası farklılıklarına dikkat çekmiş; daha sonra gerçekleştirdiği görgül çalışmalarda da (Özen ve Özen, 2009; Özen ve Özen, 2011a; Özen ve Özen, 2011b) söz konusu rolün kurumsal süreçler üzerindeki farklı etkisini izah etmiştir. Yazar, söz konusu görgül katkılardan sonra, yeni kurumsal kuramın varsayımlarındaki bağlama bağlı farklılıkları liberal (*ABD*) ve devletçi (*Türkiye*) siyasalardaki kurumsal süreçler üzerinden ele alarak; kuramın temel varsayımlarındaki farklılaşmayı ve yeniden bağlamsallaştırma ihtiyacının nedenlerini kavramsallaştırmıştır (Özen, 2010a; Özen, 2011; Özen, 2014). İşte bu araştırmada da, devletçi siyasaya sahip bir çevre ülke olan Türkiye’de, havayolu

¹ Kitabın ilk baskısı 2007 yılında yapıldığından böyle bir kullanım söz konusudur.

taşımacılığı örgütsel alanının oluşumu, gelişimi ve değişiminde bir kurumsal girişimci olarak devletin rolü betimlenmiştir.

1.1. Tezin Yapısı

Bu tez çalışması, araştırma sorusunu cevaplayabilmek için şu şekilde yapılandırılmıştır: İlk bölüm olan ve Giriş başlığını taşıyan bölümde; yukarıda değinildiği gibi tezin yaslandığı kuramsal çerçeveye kısaca değinilmiş ve daha sonra tezin nasıl yapılandırıldığı ile ilgili bilgi verilmiştir.

Kuramsal Çerçeve başlığını taşıyan ikinci bölümde ise, çalışma kapsamında araştırma sorusuna cevap bulabilmek için yararlanılacak kuramsal çerçevenin sınırları çizilmiştir. Bu bölümde, ilk olarak yeni kurumsal kuramdan ve çalışma kapsamında yararlanılan örgütsel alan, kurumsal değişim, kurumsal girişimcilik ve kurumsal iş gibi kavramlarından bahsedilmiş olup; izleyen bir sonraki kısımda ise yeni kurumsalcı gelenekte devlet kavrayışına değinilerek; söz konusu kavrayışa neden farklı bağlamlar için eleştirel ve temkinli yaklaşılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, yeni kurumsal kuramda devletin ele alınışı üzerinden ilgili yazın değerlendirilmiş olup; özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa kaynaklı yeni kurumsalcı yazın ile Türkiye kaynaklı yazında devletin ele alınışı incelenmiştir. Bu bölümde, son olarak çalışma kapsamında incelenen örgütsel alanın özelliği sebebiyle, sivil havacılık örgütsel alanını inceleyen yerli ve yabancı yeni kurumsalcı çalışmalar da yazın taramasına dâhil edilmiştir.

Türk havayolu taşımacılığı alanının 1983-2013 yılları arasındaki tarihsel gelişiminin ve önemli kilometre taşlarının dördüncü bölümde, özellikle devletin alan üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemli olduğu düşünülen kritik önemdeki olaylara veya müdahalelere değinilmiştir.

Araştırma başlığını taşıyan beşinci bölümde, araştırma sorusuna cevap verebilmek üzere gerçekleştirilen araştırmanın tasarımına ilişkin metodolojik ve yöntemsel bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda, yöntem adlı alt bölümde, araştırmada izlenen yöntem, veri kaynakları, analiz ve süreci ile araştırmacının söz konusu süreçteki rolü ele alınmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde, araştırma sonucu elde edilen bulgular sunulmuş ve söz konusu bu bulguların çıkarımlarına yönelik tartışmalara girilmiştir. Çalışmanın son

bölümünde ise, çalışmaya ilişkin sonuçlara ve gelecek çalışmalara ilişkin önerilerle birlikte çalışmanın kısıtlarına yer verilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışma kapsamında araştırma sorusuna cevap bulabilmek için yararlanılacak kuramsal çerçevenin sınırları çizilmiştir. İlk olarak yeni kurumsal kuramdan ve çalışma kapsamında yararlanılan örgütsel alan, kurumsal değişim, kurumsal girişimcilik ve kurumsal iş gibi kavramlarından bahsedilmiş olup; izleyen kısımda ise yeni kurumsalcı gelenekte devlet kavrayışına değinilerek; söz konusu kavrayışın neden farklı bağlamlar için yeniden bağlamsallaştırılması gerektiği ile bu doğrultuda devletin kurumsal girişimci olarak ele alınıp alınamayacağı üzerinde durulmuştur. Kuramsal çerçevenin çizilmesinde; kavramsal gelişimin tarihsel olarak daha rahat izlenebileceği düşüncesinden hareketle ele alınan kavramın ortaya çıkışı, zamanla değişimi ve gelişimini içeren kavramsal gelişimi göz önünde bulundurulmuştur. Şüphesiz ki, söz konusu bu kavramsal gelişim izleği; kavramların tarihsel boyutta da nasıl bir gelişim gösterdiğini göze almayı gerektirmektedir. Özetle, kuramsal çerçeve oluşturulurken, kavramsal ve tarihsel gelişim ana odak noktasıdır.

2.1. Yeni Kurumsal Kuram

Yeni kurumsal kuram, Berger ve Luckmann (1966) tarafından ortaya atılan ve ontolojik olarak insan varlığından ve onun düşüncesinden bağımsız bir gerçeklik olamayacağını; daha doğru bir ifade ile gerçekliğin insanlar tarafından sosyal olarak inşa edildiği tezini savunan sosyal inşa geleneği üzerine temellendirilmiştir. Kuram esas olarak, toplumsal hayata anlam ve istikrar kazandıran ve sosyal olarak inşa olduğu için kanıksadığımız kurumları kendi bağlamları olan örgütsel alanlarında odağına alarak; dönemin hâkim örgüt kuramı olan koşul-bağımlılık kuramına tepki olarak ortaya çıkmıştır.

Yeni kurumsal kuram, ilkin 1970'lerin sonundaki öncü çalışmalar (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977) sonucu ortaya çıkmış olmakla birlikte, özellikle 1991 yılında yayınlanan "turuncu kitap²" (DiMaggio ve Powell, 1991), kuramı berraklaştırıp kimliğini kazanmasını sağlamış (Özen, 2010b, s.284) ve yeni kurumsal kuram makro örgüt kuramları alanında baskın bir kuram haline gelmiştir (Greenwood vd., 2008; Suddaby, 2010; Suddaby vd., 2014). Söz konusu bu baskınlık

² 1991 yılında yayınlanan ve yeni kurumsal kurama önemli açılımlar sağlayan *The New Institutionalism in Organizational Analysis* adlı çalışma, kapağının renginden dolayı yıllar içinde turuncu kitap şeklinde anılır olmuştur.

veya hâkimiyette; Özen (2010b, s.239-240)'e göre McKinley vd. (1999)'nin belirttiği gibi mevcut kuramlardan radikal bir biçimde kopmadan özgün savlar öne sürmesi ve aynı zamanda da birçok kuramsal ve görgül araştırmayı tetikleyebilecek derecede bulanık ve çelişkili olmasıdır. Colyvas ve Powell (2006)'da söz konusu bulanıklılığı ve çelişkiliği sağlayan aktörleri vurgulayacak şekilde, kurumsal kuramın, çok geniş bir kapsamda farklı disiplinlerden ve perspektiflere sahip kimseleri kapsayacak bir çatı olduğunu ifade etmişlerdir.

Yeni kurumsal kuramın temel tezi, örgütsel yapı ve süreçlerin, bir süre sonra içinde faaliyet gösterdikleri çevreye (*kurumsal*) uymaları neticesinde biçimlendiğidir. Kurama göre, çevre yani kurumsal çevre, modernleşme sonucu çeşitli aktörlerin karşılıklı etkileşimi ile oluşmuş olan bir çevredir ve kurumları bu bağlamda sınırlayan veya zorlayan ussallaştırılmış yapılar, normlar, inançlar ve mitlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda da, örgütlerin hayatta kalabilmek için koşul bağımlılık kuramının iddia ettiği gibi yalnızca teknik çevreye uyumu sağlayacak şekilde verimli olmaları yeterli olmamakta; ayrıca yeni kurumsal kuramın iddia ettiği kurumsal çevreye de uyarak meşrulaşmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, aynı örgütsel alanda ve belirli bir süre boyunca faaliyet gösteren örgütler, ussallıklarından ve benzer kurumsal çevre kaynaklı baskılara maruz kaldıklarından ötürü, bir süre sonra yapısal açıdan da eşbiçimli (*isomorph*) olmaktadır (Özen, 2010b, s.240-241).

Söz konusu bu paragraf, yeni kurumsal kuramın 1970'lerin sonundan 1980'lerin başına değin kuramsal üretkenliğini açık şekilde ortaya koymakta ve Scott (1987)'in tabiriyle yeni kurumsal kuramın “ergenlik” döneminin temel tezlerini çok güzel özetlemektedir. Yeni kurumsal kuramın temel tezlerini daha iyi anlamak için söz konusu ergenlik döneminin kurucu çalışmalarından bazılarını gözden geçirmekte yarar vardır. Yeni kurumsal kuramın kurucu nitelikteki çalışmalarından biri olan Meyer ve Rowan (1977)'in *Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Seramoni Olarak Formel Yapı* başlıklı makaleleri, esasında *San Francisco* körfezinde yer alan okullardaki örgütsel yapıyı inceleyen Stanford Üniversitesi merkezli daha geniş bir araştırma programının bir parçasıdır. Çalışmada, okulların örgütsel yapılarının dönemin hâkim örgüt kuramı olan koşul bağımlılık kuramının bir diğer etmeni olan teknoloji ile ilişkisi incelenmiş; fakat kuramın tezlerine uymayan bulgulara ulaşılmıştır. Zira makalenin başlığındaki biçimsel yapıya teknik değerinin ötesinde efsane (*myth*) ve seramoni (*ceremony*) atfedilmesi de bundadır ki; biçimsel yapı o güne değin koşul bağımlılık kuramının en önemli ve koşul

bağımlılık kuramcılarının da üzerinde en çok çalıştığı değişkenidir. Çalışmanın en önemli bulgusu, koşul bağımlılık kuramcılarının o döneme değin iddia ettiklerinin aksine örgütsel yapının okulların teknik çevrelerinden ziyade adına kurumsal çevre (*institutional context*) dedikleri bir çevreden etkilenecek şekilde şekillendiğidir.

Kurumsal çevre kavramını gündeme getiren ve örgütsel yapıların teknik gerekçelerin ötesinde kurumsal gerekçelerle de şekillenebileceğini belirten bu çalışma, “turuncu” kitapta (DiMaggio ve Powell, 1991) da yer almıştır. Meyer ve Rowan (1991), biçimsel örgütlerin genellikle teknik ilişkilere dayalı karmaşık ağlarına gömülü olarak ortaya çıkan koordine ve kontrollü faaliyet sistemleri olarak anlaşıldığını; fakat modern toplumlarda biçimsel örgüt yapılarının yüksek düzeyde kurumsallaşmış çevrelerde ortaya çıktığını (s.41) belirtmektedirler. Yeni kurumsal kuramın ortaya attığı kurumsal çevre kavramı, ilerleyen dönemlerde hem Meyer ve Rowan (1983) hem de farklı yeni kurumsalcılar tarafından geliştirilmiştir. Örneğin, Meyer ve Rowan (1983), kurumsal çevreyi, “*geniş bir toplumun paylaştığı kurallar, normlar ve ideolojiler*” (s.84) olarak ifade ederken; Zucker (1983, s.105) ise, “*neyin uygun ve temelde anlamlı bir davranış olacağına ilişkin genel kabuller*” üzerinde durmaktadır. Son olarak Scott (1983, s.163), “*normatif ve bilişsel inanç sistemlerine*” vurgu yapmaktadır. Sonuç olarak, örgütler söz konusu bu “kurallar, normlar ve ideolojiler”, “neyin uygun ve temelde anlamlı bir davranış olacağına ilişkin genel kabuller” ve “normatif ve bilişsel inanç sistemlerine” uyarak yani kurumsal çevrelerini benimseyerek, onlarla eşbiçimli hale gelmektedirler (Özen, 2010b, s.256). Bu noktada, kuramın kilit kavramlarından biri olan eşbiçimliliği açıklamak ve bu bağlamda da öncü ve kurucu çalışmalardan bir diğeri olan DiMaggio ve Powell (1983)’in çalışmasına değinmek gerekmektedir.

DiMaggio ve Powell (1983)’in gerçekleştirdiği çalışmanın kurama sağladığı en belirgin katkının, örgütsel alan ve eşbiçimlilik kavramlarını netleştirmesi olduğu söylenebilir (Özen, 2010b, s.263). Örgütsel alan kavramı, çalışmanın ana kavramlarından biri olduğundan ve sonrasında detaylı şekilde ele alınacağından dolayı, burada yalnızca örgütsel alanın tanımının ne olduğu ve eşbiçimlilik mekanizmasında nasıl yer aldığı üzerinde durulmuştur. Örgütsel alan kavramı, DiMaggio ve Powell (1983) tarafından kavramsallaştırılmış olmakla birlikte, Scott ve Meyer (1991)’in ortaya atmış olduğu toplumsal sektör kavramına da benzerlik göstermektedir. DiMaggio ve Powell (1983)’a göre örgütsel alan, “*bütüncül olarak belirgin bir kurumsal yaşamı oluşturan ve ana tedarik sağlayıcılar, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurum ve kuruluşlar ile*

benzer ürün ve hizmetleri üreten örgütleri kapsayan alandır” (Özen, 2010b, s.264). DiMaggio ve Powell (1983) çalışmalarında yeni kurumsal kuramın da temel sorusu olan “örgütler neden bu denli birbirlerine benzemektedir?” sorusunu gündeme getirerek; bu soruya da kurumsallaşmış düşüncelerin örgütler üzerinde benzer yapı ve biçimleri uygulamak üzere bir baskı yarattığını ve sonuç olarak da örgütlerin artan şekilde benzeştiğini ifade ederek cevap vermektedirler. Esasında, bir örgütsel alanda veya kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin belirli bir süre sonunda benzer bir görünüm kazanmaları yeni bir düşünce değildir. Örneğin Weber, rasyonelliğin demir kafesinin ve onun toplumdaki rekabetçi baskılarının örgütleri benzer yapı ve hareket tarzlarına sevk ettiğini belirtmiştir. Fakat kurumsal eşbiçimliliğin daha önceki bu tarz düşüncelerden ayrıldığı ve özgün katkısının berraklaştığı nokta, örgütlerin teknik veya dışsal taleplere veyahut rasyonel sebeplere uyumlu değil de sosyal olarak inşa edilmiş bir çevreye uyum sonucu benzeştikleri iddiasıdır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008, s.79-80). DiMaggio ve Powell (1983) örgütleri benzer hale getiren eşbiçimlilik mekanizmalarını üçe ayırmış; devlet ve düzenleyici kurumlar gibi örgütlerden gelen baskılar sonucu gerçekleşenine zorlayıcı eşbiçimlilik, dernekler ve meslek örgütlerinin baskıları sonucu gerçekleşenine ahlaki veya normatif eşbiçimlilik ve son olarak bir örgütsel alandaki belirsizlikten kaynaklanan durumlar sonucu gerçekleşenini ise taklitçi eşbiçimlilik şeklinde adlandırmışlardır.

Çok derin ve geniş bir araştırma programına sahip olan yeni kurumsal kuramın meşruiyet, eşbiçimlilik, değişim ve yayılım gibi görece “eski” yazınları yanında, kurumsal iş, kurumsal mantık ve kurumsal girişimcilik gibi görece daha yeni ve son dönemde popüler sayılabilecek yazınları da bulunmaktadır (Özen, 2010b). Yeni kurumsal kuramın teorik gelişimi izlendiğinde, 1980’lerin sonundan başlayarak 1990’lı yıllar boyunca yazına, 1970’lerin sonu ve 1980’lerin başında geliştirilmiş olan meşruiyet, eşbiçimlilik gibi eski araştırma programlarına ilişkin görgül araştırmaların hâkim olduğu görülebilir. Söz konusu bu görgül araştırmaların yanında, 1990’ların sonundan başlamak üzere ve özellikle de 2000’lerin başından itibaren yeni kurumsal kuramın temel tezlerinin yanında örgütsel veya kurumsal alanlardaki değişimi açıklamaya ilişkin herhangi bir girişimde bulunulmadığı iddia edilerek; yeni kurumsalcıların kuramsal ve görgül ilgisinin bu yöne çekilmesi için çağrılar yapılmıştır. Özellikle, son dönemde gelişen ve popülerleşen yeni kurumsalcı yazınlara rağmen, bazı kurumsalcılar değişimi açıklamanın

ve ortaya koymanın yeni kurumsal kuramı daha da güçlendireceğini ifade etmektedirler (Özen, 2010b).

Söz konusu bu çağrılardan ve kurumsal değişime ilişkin önemli katkılardan biri *Academy of Management Journal*'ın 2002 yılında yayınladığı kurumsal değişim özel sayısıdır. Bu özel sayı kapsamındaki giriş yazısında Dacin vd. (2002, s.45), kurumsal kuramın sıklıkla sürekliliği ve benzerlik olgusunu açıkladığı için eleştirildiğini; buna ek olarak kurumsal değişimin ise örgüt çalışmaları alanında merkezi bir konum işgal etmekte olduğunu belirtmektedirler. Kurumsalcı yazında değişim, sosyal olarak inşa edilmiş sistemin norm, değer, inanç ve tanımlarıyla uyumlu (Suchman, 1995) sıfatını kazanmış bir pratiğin veya uygulamanın yerini, bir müddet sonra çeşitli sebeplerle bir başka pratiğe veya uygulamaya bırakması (Eryılmaz, 2011, s.242) olarak ifade edilmektedir. Kurumsal değişim, yeni kurumsal kuramın son dönemde ortaya çıkan kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimcilerin yaptıkları kurumsal işler ile kurumsal mantıklar gibi daha güncel yazınları ile de ilişkilendirilmekte ve kurumsal değişimi açıklamada bu yazınlardan yararlanan görgül çalışmalarda da 2000'li yılların ortalarından itibaren bir artış görülmektedir. Bu bağlamda, bazı yeni kurumsalcılar değişimi açıklamada amaçlı eylemlerini ortaya koyarak kurumları değiştiren kurumsal girişimcilere önem atfetmekte (DiMaggio, 1988; Hardy ve Maguire, 2008) ve kurumsal değişimin kurumsal girişimcilerin aksiyonları doğrultusunda izah edilebileceğini vurgulamaktadırlar (Beckert, 1999; Greenwood ve Suddaby, 2006). Bununla birlikte, bir alanda var olan çatışan kurumsal mantıkların da alandaki değişime neden olabildiği bazı görgül çalışmalarla (Greenwood ve Suddaby, 2006; Reay ve Hinings, 2009) ortaya konularak; kurumsal mantıkların örgütsel alanlarda gerçekleşen değişimleri tetiklediğini belirtmektedirler (Thornton vd., 2005).

Buraya değin çizilmeye çalışılan yeni kurumsalcı çerçevede, detaylıca ele alınmayan örgütsel alan, kurumsal değişim, kurumsal girişimcilik ve kurumsal iş kavramları, izleyen bölümde daha detaylı şekilde ele alınmıştır. Zira bu çalışmanın konusunun “bir örgütsel alan olarak Türkiye’de havayolu taşımacılığı alanının oluşumu, gelişimi ve kurumsal değişiminde bir kurumsal girişimci olarak devletin nasıl bir etkisi olduğu ve ne tür kurumsal işler yaptığı” söylenebilir. Bu bağlamda, izleyen bölümde, sırasıyla örgütsel alan, kurumsal değişim, kurumsal girişimcilik ve kurumsal iş kavramları ele alınmış olup; daha sonra kuramsal çerçeveyi tamamlaması bakımından yeni kurumsalcılıkta devletin ele alınışı gözden geçirilmiştir.

2.1.1. Örgütsel alan

DiMaggio ve Powell (1983)'ın çalışmasının en önemli katkısının, örgütsel alan ve eşbiçimlilik kavramlarını netleştirmesi (Özen, 2010b, s.263) olduğunun altını çizmekte fayda vardır. Zira örgütsel alan kavramı, yeni kurumsal kuramın merkezi kavramlarından biri olmuş (Scott, 1991); analiz düzeyi olarak yeni kurumsalcı alanda önemli bir yenilik getirmiştir.

DiMaggio ve Powell (1983), örgütsel alan kavramsallaştırmasında, kurumsalcı düşünceyi ağlarla ilgili fikirlerle ilişkilendirmişlerdir (Greenwood ve Meyer, 2008, s.261). Esasında, DiMaggio ve Powell (1983)'ın örgütsel alan kavramsallaştırmasından önce, erken dönem yeni kurumsalcıları, analiz birimi olarak kurumsal bağlam veya çevre (Meyer ve Rowan, 1977), endüstri sistemleri (Hirsch, 1972), kurumsal çevre (Orru vd., 1991) ve toplumsal sektörler (Scott ve Meyer, 1983) gibi çok çeşitli kavramları kullanmaktaydılar (Wooten ve Hoffman, 2008, s.131). Bu bağlamda, örgütsel alan kavramsallaştırmasına geçmeden önce, söz konusu bu girişimlerden en dikkat çeken olduğu için toplumsal sektörler yakından bakmakta fayda vardır.

Toplumsal sektörler kavramı, Scott ve Meyer tarafından ilkin (Scott ve Meyer, 1983) 1983 yılında geliştirilmiş olmakla birlikte, daha sonra geliştirilip güncellenmiştir (Scott ve Meyer, 1991). Yazarlar, örgütlere ilişkin daha önceki çevresel modellerin örgütsel çevrenin teknik özelliklerine önem vermekle birlikte; çevrenin kurumsal özelliklerinin önemini ihmal ettiğini vurgulayarak (Scott ve Meyer, 1991, s.108) toplumsal sektörler kavramını gündeme getirmişlerdir. Toplumsal sektör kavramı ilk kavramsallaştırılmasında sektör veya sektör grubundan daha geniş bir anlam içerecek şekilde ele alınırken (Scott ve Meyer, 1983, s.138); daha sonra ise benzer ürünler, hizmetler üreten, işlevler üstlenen ve aynı etki alanında faaliyet gösteren örgütler ile söz konusu bu örgütlerin performanslarını önemli bir biçimde etkileyen ana tedarikçiler, müşteriler, sahipler, düzenleyiciler, fon kaynakları ve rakiplerden oluşan bir alan olarak ele alınmıştır (Scott ve Meyer, 1991, s.117).

İlerleyen dönemlerde hem toplumsal sektör kavramı hem de bu alandaki diğer kavramsallaştırmalar geleneksel bir sektör kavramına bina edildiğinden ve alan kavramının kültürel-bilişsel veya normatif boyutunu göz ardı etmesinden dolayı (Scott, 2008, s.86); DiMaggio ve Powell (1983) toplumsal sektör kavramını daha da

somutlaştırarak örgütsel alan kavramını bir analiz düzeyi olarak tanımlamıştır (Özen, 2010b, s.266).

Örgütsel alan kavramı, ana tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kuruluşlar ile benzer ürün ve hizmetleri üreten kuruluşların birarada olacak şekilde ve fark edilecek bir kurumsal yaşamı oluşturması sonucu (DiMaggio ve Powell, 1983, s.148) ortaya çıkan yapıdır. Meyer ve Scott (1983)'ın toplumsal sektör kavramına paralel şekilde, örgütsel alan kavramı da hem rekabet hem de işbirliği içinde olan bütün aktörleri kapsamına almaktadır (Özen, 2010b, s.264). Bir örgütsel alanın yapılanması, verili bir şekilde ele alınmayıp; ancak görgül sınımalara dayalı olarak tanımlanmak zorundadır. Alanlar, yalnızca kurumsal olarak tanımlandıkları ölçüde var olmaktadır. Kurumsal tanımlama veya yapılanma 4 kısımdan oluşmaktadır. İlk, alandaki örgütler arası etkileşimin kapsamında veya ölçüsünde bir artış meydana gelmekte; daha sonra belirgin örgütler arası baskılar ve koalisyonlar ortaya çıkmakta ve örgütlerde, alanda neyle mücadele edeceklerine ilişkin bilgi birikimi artmakta ve sonuç olarak örgütlerin ortak bir örgütsel çevreyi paylaştıklarına ilişkin karşılıklı bir farkındalık gelişmektedir. Böylece bir örgütsel alan yapılanmış olur (DiMaggio, 1983). Örgütsel alana örnek olarak, bir grup okul, bölge ofisleri, devlet ve federal fon kurumları, anne-baba ve öğretmen birlikleri ile öğretmen sendikalarından oluşan eğitim sistemi verilebilir (Scott, 2008, s.86). Bunun yanında, çalışma kapsamında, bir örgütsel alan olarak ele alınan ve havayolu işletmeleri, onların tedarikçileri olan yer hizmetleri işletmeleri, ikram işletmeleri, hava aracı bakım kuruluşları gibi işletmeler ile Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) gibi düzenleyici kurumlar ve Uçak Teknisyenleri Derneği (UTED), Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD), Hava-İş Sendikası gibi sivil toplum kuruluşlarından oluşan Türk havayolu taşımacılığı alanı da örnek verilebilir.

DiMaggio ve Powell (1983)'ın örgütsel alan kavramsallaştırmasının yanında yeni kurumsalcı geleneğe alana ilişkin daha sonra ortaya çıkmış farklı yaklaşımlar da vardır. Örneğin, Scott (1994; 2008) kültürel-bilişsel yaklaşıma dayalı paylaşılan anlam sistemlerini, Hoffman (1999) paylaşılan ortak bir sorunu ve Wooten (2006) ise ilişkisel boşlukları öne çıkarmaktadır. Scott (2008), örgütsel alan tanımlamasını sosyal inşacılığa dayanarak yapmakta; örgütsel alanların sosyal olarak inşa edilmiş beklentileri ve uygulamaları tekrar üretmek ve yaymak için yararlı olduğunu belirtmektedir. Scott (1994, s.206-207) daha önceki bir çalışmada örgüt toplulukları (*communities*) arasındaki

etkileşimin biçiminin ortak anlam sistemleri tarafından belirlendiğini ifade etmektedir. Anlam sistemleri ise, örgüt topluluklarının sınırlarını oluşturmakta; örgüt toplulukları arasındaki uygun ilişkileri, uygun davranış türleri ile üyelikleri tanımladığı belirtilmektedir (Hinings vd., 2004, s.305). Bu bağlamda, Scott (2008) örgütsel alan kavramını, ortak bir anlam sistemini paylaşan ve alan dışındaki aktörlere nazaran birbirleriyle daha sık ve sadık ilişki içinde olan örgütler topluluğu (*community*) olarak tanımlamıştır.

Örgütsel alan kavramsallaştırmasına ilişkin bir diğer güncel yaklaşımda, alanların yalnızca kurulu piyasalar, teknolojiler veya siyasi ilgi alanları etrafında şekillenmediği; buna ek olarak merkezi tartışma konuları ve sorunları etrafında da şekillenebileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel alan özel bir örgütler kolektifinin çıkarları ve amaçları açısından önemli gördükleri sorunlar etrafında biçimlenmektedir (Hoffman, 1999, s.352). Wooten (2006) ise, örgütsel alanların sadece örgütler topluluğunun bir ortamı olmadığını; bunun yerine bir örgütün diğer aktörlere dâhil olma fırsatını yaratan ilişki boşluklara dikkat çekmektedir.

2.1.2. Kurumsal değişim

Örgütler kanıksamış oldukları kurumları ve örgütsel alanları neden ve nasıl değiştirmektedir? Söz konusu bu soru yeni kurumsal kuramın ilk dönemlerinden beri tartışılmalı ve hem kavramsal hem de görgül olarak üzerinde çalışılan bir konudur. Denilebilir ki, özellikle 2000'lerin başından itibaren yeni kurumsalcı yazın, bir yandan değişimi açıklayamadığına yönelik eleştirilerin hedefi olurken; diğer yandan da kurumsal değişimi nasıl ve hangi mekanizmalarla açıklayabildiğine yönelik görgül çalışmaların bir sahnesi olmuştur.

Yeni kurumsal kuramın (*kurumsal*) değişimi açıklayamadığına yönelik eleştirilerin seyrine bakıldığında, kuramın erken dönemi için, eleştirilerin pek de haksız olmadığı ve kurumsal değişimin görgül olarak pek ilgi görmediği, zira ilk dönem görgül araştırmaların kurumsal formların yayılımını etkileyen faktörler (Hinings ve Greenwood, 1988; Tolbert ve Zucker, 1983), örgütsel formlar üzerindeki parçalı kurumsal çevrelerin yıkıcı etkileri (Meyer vd., 1987; Powell, 1988) ve bir örgütsel alandaki kuralları ve mantıkları belirlemeye yönelik süreçler (DiMaggio, 1983; Leblebici ve Salancik, 1982) olmak üzere temelde üç ana tema üzerinde odaklandığı belirtilmektedir (Scott, 2005, s.463-464). Özen

(2010b, s.241-242) de benzer şekilde, seksenli yılların sonları ve doksanların başlarından itibaren yeni kurumsal kuramcılarının kuramın içeriğini sorgulamaya başladıklarını ve söz konusu bu eleştirel sorgulama neticesinde de kuramın erken gelişim evrelerinde ihmal edilen güç, eylem ve değişim gibi kavramları da kurumsalcı analize dahil etmeye çalıştıklarının altını çizmiştir. Fakat söz konusu bu çabalar da, daha sonraki dönemlerde kuramın kurumsal değişime ilişkin eleştiri oklarının hedefi olmasını engelleyememiştir.

Yeni kurumsal kuramın, kurumsal değişim bağlamında eleştiriye bu denli açık olmasının altında, özellikle DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ortaya atılan ve bir örgütsel alanda yer alan örgütlerin kurumsal baskılar sonucu belirli bir süre sonra eşbiçimli hale geleceğine yönelik varsayımı yatmaktadır. Yeni kurumsal kuramın, eşbiçimliliğe ve dolayısıyla homojenlik ve benzerliğe ilk formülasyonlarında bu denli kuvvetli bir biçimde vurgu yapması daha sonra örgütsel alanlardaki değişimin de açıklanamama problemini beraberinde getirmiştir. Örneğin, Greenwood ve Hinings (1996, s.1023), kurumsal kuramın genel olarak bir değişim kuramı olarak kabul edilemeyeceğini ve fakat belirli bir örgüt popülasyonunda veya bir örgütler alanında örgütsel düzenlemelerin istikrarı ve benzerliğin (*isomorphism*) açıklanmasına yönelik olduğunu belirtmektedir. Dacin vd. (2002, s.45), kurumsal kuramın sıklıkla sürekliliği ve benzerlik olgusunu açıkladığı için eleştirildiğini; buna ek olarak kurumsal değişimin ise örgüt çalışmaları alanında merkezi bir konum işgal etmekte olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, bu bakış açısının kurumsal kuramın potansiyelini veya tüm gücünü tıkadığını belirtmektedirler. Kurumsal değişimi açıklamaya yönelik diyalektik bir model öneren Seo ve Creed (2002, s.222) ise, son yirmi yıllık dönemde kurumsal kuramcılarının kurumsal değişimi açıklamaktan çok kurumsal durağanlık üzerine yoğunlaştıklarını belirtmektedir. Kurumsal değişime ilişkin yetersiz açıklamaların kuramın gerçek potansiyelini ortaya koymasına engel olduğu fikri ilgi çekici ve tahrik edicidir, zira kurumsal değişime ilişkin yeni kurumsalcılığın geniş yelpazesinde yer alan ve farklı epistemolojik ve ontolojik duruşlara sahip araştırmacılardan da eleştiriler yapılmıştır. Örneğin, ontolojik açıdan eyleyenliğe daha fazla yaslanan ve bu bağlamda kurumsal değişimde amaçlı aktörü ve bu bağlamda stratejik seçimi gündeme getiren Beckert (1999), kurumsal kuramın süregelen problemlerinden birinin amaçlı davranış ve kurumsal değişimin nasıl ele alınacağı sorunsalı olduğu ifade etmektedir. Daha eleştirel bir duruşa sahip olan Clegg (2012, s.168) ise, kurumsal kuramın olması gerekeni açıklarken süresiz değişimi iyi bir şekilde

ele alamadığını ve bu sebeple kurumsalcı analizin çok fazla mekanik kaldığını belirtmektedir.

Söz konusu bu sert eleştirilere karşı bazı kurumsalcılar ise, kurumsal kuramda bir değişim olgusunun başlangıcından beri var olduğunun fakat bu değişimin eşbiçimlilik teziyle paralel şekilde yakınsayan ve izomorfik bir değişim olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, Greenwood vd. (2002, s.59) kurumsal kuramın değişimi ne reddettiğini ne de onunla tam bir uyuşma içinde olduğunu belirtmekte; çoğu kurumsalcının değişimden kastının izomorfik bir yakınsamadan ibaret olduğunu altını çizmektedirler. Önde gelen kurumsal kuram araştırmacılarından Scott (2005, s.471) ise, kurumsal kuramın başlangıcından beri hem kuramsal hem de görgül olarak kurumsal değişime bir ilginin varlığından bahsetmekte; ilk dönem çalışmalarının örgütsel yapılar ve süreçler açısından artan benzerliği açıklamaya ve bu benzerliğe bir kanıt bulmaya ilişkin yakınsak değişime odaklandığını da eklemektedir.

Kurumsal kuramın değişimi analize katmadığına ilişkin eleştiriler, yazında karşılık bulmuş; *Academy of Management Journal* 2002 yılında kurumsal değişime ilişkin bir özel sayı (Dacin vd., 2002) yayınlamış, benzer şekilde başını Alberta Ekolü denilebilecek bir grup yeni kurumsalcının çektiği ve örgütsel alanlarda değişime yönelik bir süredir üzerinde çalıştıkları araştırma projesinin çıktılarını ortaya çıkmış (Greenwood ve Hinings, 1996; Greenwood vd., 2002) ve değişime yönelik aşamalı modeller (Jepperson, 1991; Seo ve Creed, 2002) gündeme gelmiştir. Buna ek olarak, bu çalışma açısından da ayrı bir öneme sahip olan kurumsal girişimcilerin (Hardy ve Maguire, 2008) birer değişim ajanı olarak kurumsal değişimde oynadıkları rollere ilişkin de görgül katkılar gerçekleşmiştir.

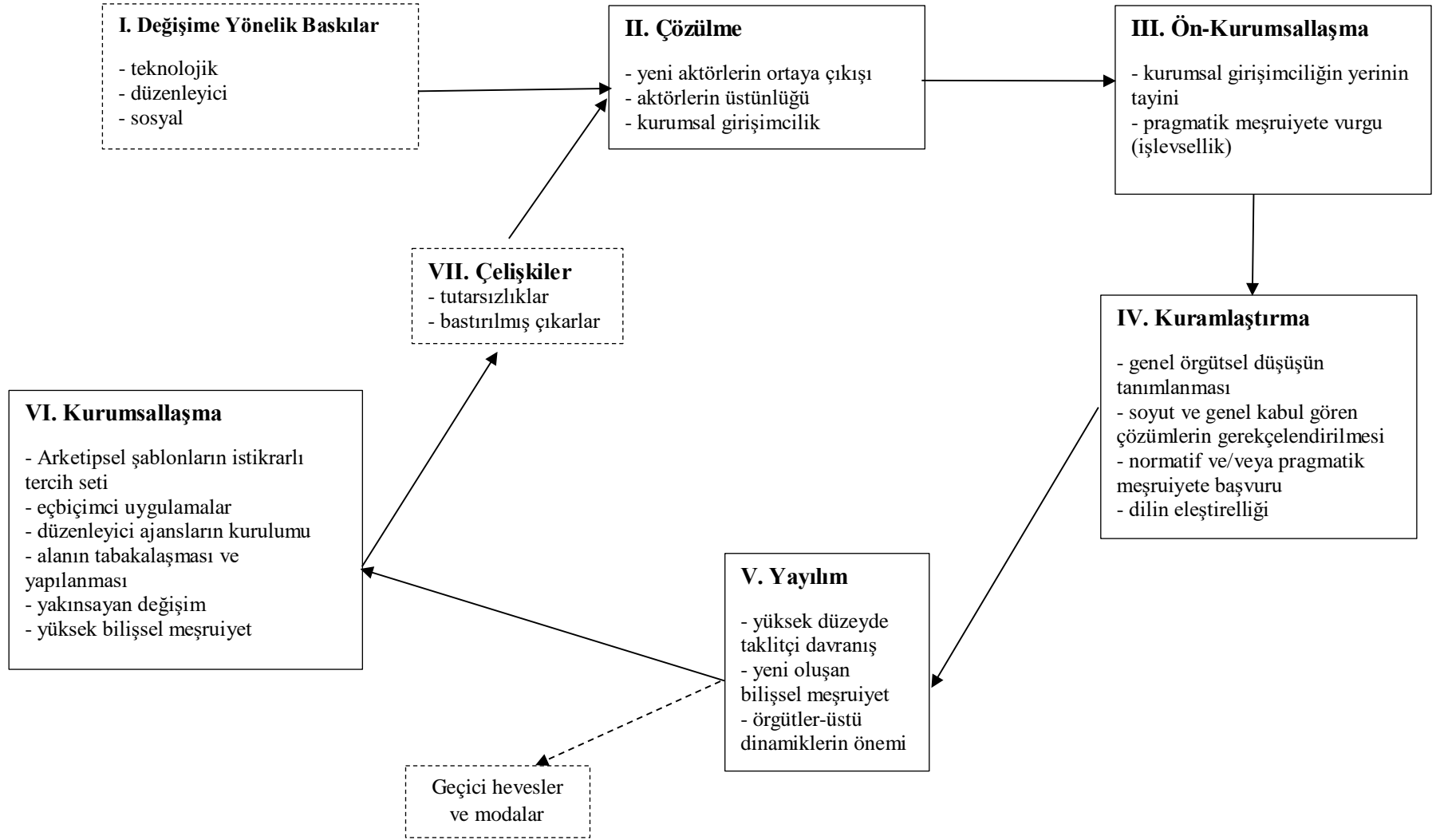
Academy of Management Journal, 2002 yılında yayınladığı kurumsal değişim özel sayısı ile (Dacin vd., 2002), bir yandan kurumsal değişimi yaratan ve yönlendiren güçlerin, diğer yandan da kurumsal değişimde aktörün, çıkarın, eylemin ve gayri meşrulaştırmanın rolünü daha da berraklaştırmıştır (Özen, 2010b, s.312). Özel sayıdaki çalışmalar, (1) kurumsal değişimin itici güçleri veya ana kaynaklarının neler olduğunu, (2) örgütlerin kurumsal değişime verdikleri direniş veya meşrulaşma şeklindeki tepkilerini hangi faktörlerin etkilediği ve (3) özellikle çözülme ve yeni formların ortaya çıkışı bağlamında kurumsal değişim sürecinden neler öğrenildiği konularına açıklık getirmektedir. Söz konusu bu açıklığın yanında, özel sayı içerdiği metodolojik ve bağlamsal çeşitlilik açısından da kurumsal değişim araştırmalarının zenginliğini ve çeşitliliğini yansıtmaktadır (Dacin vd., 2002, s.45). Özel sayı kapsamında Thornton

(2002), 1970'lerin ortalarından itibaren yükseköğretim yayıncılığı alanındaki kaynak rekabetinin ve piyasadaki satın almaların yarattığı baskıların sonucu olarak alanda profesyonel normlara dayalı editoryal mantıktan piyasa mantığına doğru bir kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiğini göstermiştir. Benzer şekilde Lounsbury (2002) de, ABD finans alanındaki eğilimlerin bir çevresel değişim olan deregülasyon süreci sonucunda düzenleyici bir mantıktan finans profesyonellerinin çıkarlarını öne alan bir piyasa mantığına doğru nasıl bir kayma yaşadığını göstermiştir. Lee ve Pennings (2002) ise, Hollanda muhasebe sektöründe popülasyon düzeyinde rekabet eden örgütsel formlar arasındaki performans farklılıklarının örgütsel formların çözülmesine neden olduğunu bulgulamışlardır. Kraatz ve Moore (2002)'un çalışması ise, liberal sanat okulları eğitimi alanındaki kurumsal değişimde liderlerin bir örgütten diğerine göçünün rolünü vurgulamaktadır. Özel sayı kapsamındaki diğer bazı çalışmalarda, Kanada'daki muhasebe mesleğindeki örgütsel alan düzeyindeki kurumsal değişim (Greenwood vd., 2002), Kanada müzeciliği alanındaki değişimde politik baskıların rolü (Townley, 2002), İsrail'deki bir tecavüz sonrası rehabilitasyon merkezindeki feminist ideolojinin terapi odağını nasıl değiştirdiği (Zilber, 2002), çok uluslu bir şirketteki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kurumsal bağlama göre nasıl değiştiği (Kostova ve Roth, 2002) ve yazılım sektöründe var olan kanıksanmış standartları değiştirerek internet için Java teknolojisini meşrulaştırıp alanı değiştiren bir kurumsal girişimci olarak *Sun Microsystems* adlı şirketin pratikleri (Garud vd., 2002) ele alınmıştır.

Özel sayı dışında daha önce ifade edildiği üzere, kurumsal değişime ilişkin vurgulanmış ve/veya geliştirilmiş aşamalı modeller de bulunmaktadır. Örneğin, Jepperson (1991, s.152), kurumsal değişimin farklı türleri ve süreçleri barındırdığını belirterek; kurumsal oluşturma, kurumsal gelişim, çözülme ve tekrar kurumsallaşma şeklinde kurumsal değişimin dört ana türünü ortaya koymuştur. Buna ek olarak kurumsal değişime ilişkin açıklayıcı kuramsal çerçevelerden biri ise Seo ve Creed (2002)'e aittir. Diyalektik yaklaşıma dayanılarak geliştirilen bu çerçevede, kurumların sahip olduğu içsel çelişkiler sonucu değişim aktörleri ortaya çıkmakta; söz konusu değişim aktörleri de eylemleri ile kurumsal değişime yol açmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal değişim, halihazırdaki kurumsal çelişkiler ile değişim aktörlerinin eylemleri arasındaki karşılıklı ve dinamik etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Özen, 2010b, s.304-305).

Alberta Üniversitesi'nden bir grup kurumsalcının ortaya attığı sürece dayalı bir kurumsal değişim modeli ise, kurumsal değişime aşamalı olarak yaklaşan bir diğer

kurumsal çerçevedir. Erken dönem çalışmalarında radikal örgütsel değişimi çözüme kavuşturmaya yönelik eski ve yeni kurumsalcı geleneği bir araya getirmeye çalışan bu araştırmacılar (Greenwood ve Hinings, 1996), daha sonraki çalışmalarında küçük değişikliklerle kurumsal değişimin dinamiklerini de ortaya koyan yeni kurumsalcı bir değişim modeli önermişlerdir (Greenwood vd., 2002; Hinings vd., 2004; Hinings ve Malhotra, 2008). Detayı aşağıdaki Şekil 2.1’de görülen modele göre, değişim süreci (1) değişime yönelik baskılar ile başlamakta, (2) daha sonra alanda bir çözülme meydana gelmekte, (3) ve söz konusu çözülmenin ardından öncül kurumlar ortaya çıkarak bir ön (*proto*) kurumsallaşma yaşanmakta, (4) yeni uygulama veya formlar teorileştirilmekte (veya kavramsallaştırılmakta), (5) ve yayılım göstermekte, (6) izleyen süreçte alanda bir kurumsallaşma gerçekleşmektedir (Greenwood vd., 2002, s.60; Hinings vd., 2004, s.306). Daha sonra, söz konusu bu kurumsal değişim sürecine (7) kurumsal çelişkileri de ekleyerek (Hinings ve Malhotra, 2008, s.117); kurumsal değişimin sürekli bir döngü şeklinde ele alınması gerekliliğine vurgu yapmışlardır.



Şekil 2.1. Yeni Kurumsal Değişim Modeli

Kaynak: Hinings ve Malhotra, (2008, s.117).

Modele göre kurumsal değişim, teknolojik, düzenleyici veya sosyal birtakım baskılar veya çevresel şoklarla tetiklenmektedir. Daha sonra, örgütsel alanda yeni aktörlerin ortaya çıkışı, aktörlerin üstünlüğü ve kurumsal girişimcilerin varlığı çözülme yaratmakta ve genellikle çevreden gelen kurumsal girişimcilerin işlevsel şekilde faydacı meşruiyete yaptıkları vurgu bir ön kurumsallaşma getirmektedir. Bunu genellikle ilgili ve işlevsel olarak kabul gören çözümlerin gerekçelendirilmesi sonucu oluşan bir kavramsallaştırma izlemektedir. İzleyen süreçte, alanda yeni bir bilişsel meşruiyet oluşmakta; yüksek düzeyde taklitçi davranışı mümkün kılan örgütler arası dinamikler sonucu gerçekleşen yayılımı ise, alanda bir oturmuşluğun sağlanması ile birlikte örgütsel alanın yapılanması ve kurumsallaşması izlemektedir. Son olarak, bu modelin sürekli kılınması bağlamında, alan dışındaki baskılar veya dışsal şoklar dışında alanın içindeki kurumsal çelişkilerin (Seo ve Creed, 2002) de çözülme başlatarak kurumsal değişime neden olabileceği belirtilmektedir (Hinings ve Malhotra, 2008, s.117).

Bu noktada, son olarak yine bazı kurumsalcılar değişimi açıklamada amaçlı eylemlerini ortaya koyarak kurumları değiştiren kurumsal girişimcilere önem atfetmekte (DiMaggio, 1988) ve kurumsal değişimin kurumsal girişimcilerin aksiyonları doğrultusunda izah edilebileceğini vurgulamaktadırlar (Beckert, 1999; Greenwood ve Suddaby, 2006). Bu bağlamda, örneğin Leblebici vd., (1991), ABD'deki radyo sektöründe kurumsal değişimin alanın merkezinde yer alan güçlü aktörlerden ziyade, örgütsel alanın çevresinde yer alan ve görece daha güçsüz aktörler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Greenwood ve Suddaby (2006) ise, buna tam ters şekilde, Kanada'daki muhasebecilik alanındaki değişimi örneklendirerek bir örgütsel alandaki değişimin tam da o alanın merkezinde yer alan güçlü örgütlerin kurumsal girişimciliği ile gerçekleşebileceğini belirtmektedirler. İzleyen bölümde, amaçlı eylemlerini ortaya koyarak değişimin gerçekleşmesini sağlayan kurumsal girişimciler ve kurumsal girişimcilik olgusu ele alınmıştır.

2.1.3. Kurumsal girişimcilik

Sosyal inşacılığa dayalı olarak gelişen ve bu bağlamda eskisine nazaran aktörlüğe ve güce pek fazla yer vermemekle eleştirilen (Selznick, 1996) yeni kurumsal kuram yazınında bir müddet sonra, özellikle ve en dikkat çekici olarak DiMaggio (1988)'nin kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden aktörü kurumsalcı analize dâhil etme çabası

önemli bir etki yaratmıştır. Daha güncel çalışmalarda, DiMaggio (1988)'nin ortaya koymuş olduğu görüşler aktör bakış açısını savunan (ve yer yer bu tarafa fazla savrulmakla eleştirilen) bir kurumsal girişimcilik yazınının (Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009; Garud, Hardy ve Maguire, 2007; Maguire, Hardy ve Lawrence, 2004) oluşmasına ön ayak olmuştur.

Sosyal bilimlerdeki en önemli tartışma konularından biri, birey ile toplum veya daha teknik bir ifadeyle yapı (*belirlenim*) ile eylem (*özgür irade*) arasındaki ilişkinin niteliğidir. (Yıldırım, 1999, s.25). Bu ilişki, yeni kurumsalcı bağlamda aktör-yapı ikiliği şeklinde kendisini göstermektedir. Söz konusu aktör-yapı ikiliği göz önünde bulundurulduğunda, daha önce ifade edildiği gibi ilk formülasyonunda amaçlı eyleme ve güce pek fazla yer vermeyen yeni kurumsal kuram bu bağlamda, eleştirilerin hedefi olmuştur. Sosyal bilimlerdeki ve genelde örgüt kuramları alanındaki aktör-yapı ikiliği, yeni kurumsalcılıkta kendini yerleşik eyleyen paradoksu (*paradox of embedded agency*) (Holm, 1995; Seo ve Creed, 2002) olarak göstermiştir. Bu kuramsal paradoksun kökenleri ise, insan eyleyenliği ile kurumlar arasındaki ilişkinin diyalektik doğasını anlamayı zorunlu kılmaktadır (Battilana, 2006, s.654). Yerleşik eyleyen paradoksu, aktör-yapı ikiliği üzerinden hareketle, kurumsal belirlenim ile insan eyleyenliği arasındaki gerilimde yansımaları bulmaktadır. Bu doğrultuda, sosyal inşacılığa dayalı olarak gelişen yeni kurumsal kurama; eğer bizim normlarımız ve kolektif inanç sistemlerimiz kurumsal olarak belirleniyor ise, insan eyleyenliği kurumsal değişimde nasıl bir etken olarak ele alınabilir? sorusu yöneltilmektedir (Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009, s.67). Battilana, Leca ve Boxenbaum (2009, s.72), bu soruya benzer şekilde, söz konusu paradoksu açıklama adına var olan kurumlar tarafından belirlenmiş aksiyonlara ve inançlara sahip örgütlerin ve bireylerin; söz konusu bu kurumları nasıl zedeleyip yeni kurumsal düzenlemelere yol açacağına paradoksal olduğunu da eklemektedirler. Holm (1995), ise bu noktada eğer aktörlerin eylemleri etkilendikleri kurumlar tarafından belirleniyor ise nasıl olur da söz konusu aktörler bu kurumları değiştirebilirler? sorusunu ortaya atmıştır. Clegg (2012, s.168) de benzer şekilde, yeni kurumsalcılara eğer aktörler kurumsal olarak yerleşik ise, (*kurumsal*) değişim nasıl gerçekleşmektedir? şeklinde seslenmektedir. Her ne kadar, eyleyenliği daha bireysel düzeyde ele alma çabası açısından eleştirilebilecek de olsa, kurumsal değişimde amaçlı ve çıkarını gözeten aktörü öne alması bağlamında bu açıklamalar ilgi çekicidir. Bu bağlamda, bu denli eleştiri alması

ve değişimi açıklamada sahip olduğu öneme istinaden yeni kurumsalcı gelenekte, aktörün veya eyleyenliğin gelişimine yakından bakılmalıdır.

Yeni kurumsal kurama aktörlük bağlamında getirilen eleştirilerin önemli bir bölümü, kurumsal değişimin açıklan(ama)ması doğrutusundadır. Daha önce de ifade edildiği üzere, başlangıçta yeni kurumsal kuramın bir kurumsal değişim kuramı değil de, tam tersine bir kurumsal durağanlık tezi olduğu noktasında eleştiriler bulunmaktadır. Örneğin, Greenwood vd. (2002, s.59), daha önce de vurgulandığı gibi çoğu kurumsalcının değişimden kastının izomorfik bir yakınsamadan ibaret olduğunu belirtmektedir. Yeni kurumsal kuramda, aktörlüğün ve eyleyenliğin bu denli sorunsallaştırılmasında eski ve yeni kurumsalcı gelenekteki birtakım ayrılıklar önemli rol oynamaktadır. Yeni kurumsal kuramın ilk dönem kavramsallaştırmalarında eski kurumsalcılardan Selznick'in ahlaki yaklaşımından hareket edilmekle birlikte; eski kurumsalcı gelenek, normların ve değerlerin içselleştirilmesiyle oluşmuş sosyalleşme süreçleri sonucu aktör davranışlarının şekillendiğini vurgularken; yeni kurumsalcılar bu duruştan kanıksanmışlık senaryoları, kuralları ve sınıflandırmalarına dayalı daha bilişsel bir dili benimsedikleri için ayrılmaktadır. Söz konusu bu duruş farklılığının da yeni kurumsalcı geleneğin aksiyona ilişkin argümanlarında bir bulanıklık yarattığı ve kuramın temel zayıflığının bu olduğu ifade edilmektedir (Hirsch ve Lounsbury, 1997b, s.411-412). Stinchcombe (1997) ise, yeni kurumsal kuramda aktör ihmal edildiğinden dolayı kurumların nasıl olduğunun veya ortaya çıktığının açıklanamadığı hususunda eleştiri getirmektedir (Özen, 2010b, s.295).

Söz konusu eleştirileri göz önünde bulundurmakla birlikte; yeni kurumsalcıların esasında kuramın erken dönemdeki gelişim evrelerinden itibaren özellikle de değişimi açıklama adına amaçlı eylemi ve bu bağlamda aktörlüğü kurumsalcı analize dâhil etmeye yönelik çabaları göze çarpmaktadır. Bu çabalardan ilki ve belki de en önemlisi yeni kurumsal kuramın önde gelen araştırmacılarından biri olan DiMaggio (1988)'dan gelmiştir. Kurumsal girişimci kavramı DiMaggio (1988, s.3) tarafından kurumsal kuramda çıkarın ve eyleyenliğin rolünün hala bulanık olduğunu vurgulamak ve kurumsal değişimin politik bir süreç içinde gerçekteştiğini ima etmek üzere kullanılmıştır (Özen, 2010b, s.277). Ona göre kurumsal girişimciler yeni kurumların yaratılması, kurumların yeniden üretilmesi ve çözülmesi sürecinde yeterli kaynaklara sahip olan ve yüksek düzeyde değer atfettikleri çıkarlarını gerçekteştirme fırsatı arayan örgütlü aktörlerdir (DiMaggio, 1988, s.13-16).

DiMaggio, kurumların ortaya çıktığı, yeniden üretildiği ve aşındırıldığı kurumsal süreçlerin, çıkar ve grup çatışması göz önünde bulundurulmadan açıklanamayacağını ifade etmiş (DiMaggio, 1988, s.3) ve çalışmasında o güne değin yeni kurumsalcılığın klasik eserleri veya kurucu çalışmaları sayılabilecek çalışmalardaki aktör kavrayışına dikkat çekmiştir. Örneğin, Meyer ve Rowan (1983, s.30), bireysel ve kolektif aktörlerin kendi çıkarları ve sonuçları için kurumsal kuralları ve ilkeleri kullanma eğilimini vurgularken; DiMaggio ve Powell (1983, s.126) ise, kurumsal gelişimin ortaya çıkmasında alana kritik müdahalelerde bulunan güçlü aktörlerin (*elites*) öneminin altını çizmektedir. Meyer ve Scott (1983, s.201) ise, özellikle devlet ile ilişkili meşru aktörlerin çıkarlarını gerçekleştirme kapasitelerine dikkat çekmektedir. DiMaggio (1988, s.12), kurumsal kuramın aktörü analize katmamasının, kurumsal çevredeki değişimden önde giden örgütsel alanlardaki değişimi, kurumsal düzenlemeyi içeren örgütsel alanlardaki değişimi, birbirleriyle keskin bir biçimde rekabet halinde olan örgütler ve örgütsel alanlardaki değişimi, örgütsel misyonların farklı kurumsal yorumlamalarından kaynaklı örgütler ve örgütsel alanlardaki değişimi ve son olarak alanın kurumsal düzeninin gayri meşrulaştırılmaya meyilli olduğu örgütler ve örgütsel alanlardaki değişimi açıklamada zayıf kaldığını belirtmektedir. DiMaggio (1988, s.13), çıkara dayalı aktörü kurumsalcı analize dâhil etme çabaları kapsamındaki fikirlerini temelde kurumların yeniden üretilmesi (*institutional reproduction*), kurumların yaratılması (*institutional creation*) ve çözülme (*deinstitutionalization*) üzerine inşa etmiştir. Bu bağlamda, ona göre kurumsal kuramın söz konusu kurumsal süreçleri açıklayabilmesi için amaçlı ve çıkarını gözeten bir aktörü analize katması gerekmektedir.

DiMaggio (1988)'nin söz konusu bu çabaları övgüler almanın yanında kimi eleştirilerin de hedefi olmuştur. Beckert (1999, s.781), kurumsal girişimci kavramının kurumsal örgüt kuramına net bir şekilde stratejik eyleyeni soktuğunu belirtmekte ve bu gelişmenin hayli umut verici olduğunu da eklemektedir. Diğer yandan, DiMaggio (1988)'nin çalışmasının yer aldığı kitabın editörü olan Zucker (1988b, s.xv) ise, değişime ilişkin kendi yaklaşımı ile DiMaggio (1988)'nin yaklaşımını karşılaştırarak; DiMaggio (1988)'nin örneğin tiyatro gibi kurumsal alanların oluşumunda kaynakları harekete geçirerek kurumları kuran ve onun kurumsal girişimcilerinin değişim ajanları olduğunu iddia ettiğini, fakat önemli aktörlerin bireylerden ziyade birliktelikler (*collectivities*) olduğunu söylemekte; özellikle de yüksek düzeyde kurumsallaşmış ve daha fazla meşruiyet yaratma kabiliyeti bulunan örgütler gibi resmi birliktelikleri vurgulamaktadır.

Scott (1987, s.508), kurumsal kuramın amaçlı ve çıkar peşinde koşma davranışının gerçekliğini inkâr etmediğini; dahası kuramın çıkarların kurumsal olarak tanımlandığını ve şekillendiğini bize hatırlattığını belirtmektedir. Scott ve Meyer (1994, s.4) ise, kurumsal kuramın en ilgi çekici ve kullanışlı yanının kurumsal çevrelerin gelişimindeki kolektif ve kültürel özellikleri göstermesine bağlı olduğunu ifade ederek; DiMaggio (1988)'nun iddialarının bu özgün yanı sekteye uğratabilecek düzeyde rasyonel aktör modeline yaslandığını belirtmektedir. Bu eleştirilere karşın izleyen dönemde, DiMaggio (1988)'nun kurumsal süreçlere eyleyeni ve çıkarı geri getirmenin önemini vurgulayan ilk kuramcılardan biri olduğu (Scott, 2008, s.95) ve sayesinde kurumsalcı yazındaki dilin ve tartışmaların kurumsal belirlemciliği vurgulayan kurumsal etkilerden söz konusu belirlemciliğin görece azaldığı kurumsal süreçlere doğru kayması ile birlikte kuramcılarının tepeden inme (*top-down*) modellerden daha aşağıdan yukarıya (*bottom-up*) modellere doğru bir geçişin yaşandığı (Scott, 2005, s.467) vurgulanmaktadır.

Kurumsal girişimcilik kavramı, söz konusu bu kavramsallaştırmalardan sonra; yeni kurumsalcı yazın içinde gelişmeye devam etmiştir. Örneğin, Oliver (1991), ontolojik açıdan yeni kurumsalcılığa göre daha iradeci bir tutum sergileyen kaynak bağımlılığı kavramı ile yeni kurumsal kuramı bütünleştirmeye yönelik olarak, kurumsal baskılara karşı örgütlerin tamamen uyuma mahkûm olmadığını vurgulayarak; söz konusu bu kurumsal baskılara karşı örgütlerin izleyebileceği veya bu kurumsal baskılara cevap verebileceği uyma, uzlaşma, kaçınma, karşı koyma ve manipülasyon gibi temelde beş cevap şekli bulunduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında, hangi aktörlerin kurumsal girişimci olabilecekleri ve kurumsal girişimcileri doğuran kurumsal bağlamların neler olabileceği ile ilgili de katkılar gelmiştir. Örneğin Fligstein (1997; 2001) kurumsal girişimciliği sembolik etkileşimciliğe dayanarak aktörlerin sosyal becerilerine atıfla tanımlama taraftarıdır. Fligstein (2001, s.105-106), eyleyenlik kavramı yerine sosyal beceri kavramının üzerinde durmakta; sosyal beceriyi diğer aktörleri kurumların veya örgütsel alanların oluşumunda önemli bir rol oynayan kolektif bir hareket veya eylem için iş birliğine gitmeye motive etme olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal girişimciler ise, ortak anlamlar ve kimlikler sağlayarak diğer aktörleri iş birliği yapma noktasında motive eden sosyal becerilere sahip aktörlerdir (Fligstein, 1997, s.397). Diğer yandan Hoffman (1999) ise, örgütsel alan kavramsallaştırmasında olduğu gibi kurumsal girişimciliği de sorun temelli bir şekilde tanımlamaktadır. Ona göre bir sorunun varlığıyla ortaya çıkan ve aralarında ihtilaf dahi olsa söz konusu bu sorunu paylaşan aktörlerin

sorunu çözmek için bir kurumsal alan oluşturma çabası veya girişimi kurumsal girişimcilik olarak adlandırılmaktadır (Hoffman, 1999, s.366-367). Son olarak, Seo ve Creed (2002)'in diyalektik yaklaşımı da daha önce ifade edildiği üzere, kurumsal çelişkilerin kurumsal değişimi gerçekleştirecek ajanları veya kurumsal girişimcileri yarattığını ifade etmektedir.

Kurumsal girişimciliğe ilişkin son dönem katkılardan biri ise Maguire vd. (2004, s.657)'nin kurumsal girişimciliği, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek; kaynakları yeni kurumlar yaratmak ya da var olanları dönüştürmek amacıyla harekete geçiren aktörleri ve onların söz konusu bu faaliyetleri şeklinde tanımlamaları olmuştur. Hardy ve Maguire (2008, s.199) ise, kurumsal girişimcilerin, davranış kalıplarından sıyrılan ve kurumları şekillendirme ve geliştirme stratejileri için çabalayan aktörlere atıf yapmaktadırlar. Onlar kurumsal girişimcilerin, içerisinde bireyler, örgütler, meslekler, ağlar, birlikler ve sosyal hareketler gibi çok farklı türde olabileceklerini belirtmişlerdir (Hardy ve Maguire, 2008, s.200). Sine ve David (2010, s.2) ise, girişimciliğe kurumsalcı yaklaşımın, odak noktasını girişimcilerin bireysel özellikleri ile geçmişlerinden alıp kurumların girişimsel fırsatları ve aksiyonları nasıl etkilediğine, girişimcilerin bilişsel, normatif ve düzenleyici çerçevelerin onlara yol gösterdiğine ve aktörlerin yeni örgütler kurmak için kurumları nasıl kurup elden geçirdiklerine doğru kaydırıldığını belirtmektedir.

Kurumsal girişimcilik kavramı, kurumsalcı yazında bir hayli ilgi görmüştür. Hardy ve Maguire (2008, s.198), bu konuda örgütsel araştırmalar alanında hızla artan bir ilgiden bahsetmektedir. *Organization Studies* dergisinin 2007 yılında yayınladığı kurumsal girişimcilik özel sayısındaki editöryal giriş yazısında Garud vd. (2007, s.957), de bu ilgiden bahsederek özel sayı için rekor düzeyde başvuru aldıklarını vurgulamışlardır. Bu bağlamda, artan ilginin kurumsal girişimciliğin kurumsalcı yazına değişimi ve söz konusu bu kurumsal değişimde gücü ve politikaları açıklama fırsatı sunduğu da ifade edilmektedir (Weik, 2011, s.466). Kurumsal girişimciliğe ilişkin görgül araştırmaların gelişimi ve kavramın farklı metodolojik yaklaşımlarla ele alınıp zenginleştirilmesi bağlamında *Organization Studies* dergisinin 2007 yılında yayınladığı kurumsal girişimcilik özel sayısı önemlidir. Bu özel sayıdaki çalışmalardan ilkinde, Levy ve Scully (2007), baskın kurumsal normlar, yapılar ve aktörlerin üstesinden gelebilmek için üç boyutlu gücün kurumsal girişimciler tarafından nasıl kullanıldığını göstererek; kavramsal bir ilerleme kaydetmişlerdir. Khan vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, kurumsal girişimciliğin niyet edilmeyen sonuçlarının veya karanlık tarafının

neler olduğu Sialkot, Pakistan’da yer alan dünyanın en büyük futbol topu üretim kümelenmesindeki çocuk işçiliğinin çözülmesine yönelik proje ile ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın çarpıcı sonucu, çocuk işçiliği sorununun çözülmesinin özellikle ailelerindeki tek geçim kaynağı kendileri olan kadın dikişçilerin iş hayatından çekilmesi sonucu oluşan yoksulluğun daha da yıkıcı hale gelmesidir. Kurumsal girişimcilik yazınında devlet genellikle bir kurumsal girişimci olarak kavramsallaştırılmadığından, çalışmamız açısından önem arz eden bir diğer araştırma ise Child vd. (2007)’nin çalışmasıdır. Çin’deki Çevresel Koruma Sistemi’nin doğuşu, gelişimi ve evriminde örgütsel alanda yer alan aktörlerin rolü ve söz konusu örgütsel alanın nasıl yapılandırıldığı ile ilgili çalışmada, alanın doğuşu, gelişimi ve yapılanmasında liberal siyasalardakine zıt şekilde devletin bir kurumsal girişimci gibi hareket ettiği bulgulanmıştır. Perkman ve Spicer (2007) ise, Avrupa sınırlarındaki yerel otoritelerin politikalarını koordine etmeye yönelik olarak yeni bir örgütsel form olan *Euroregion*’ın doğuşu ve yayılımında her biri ayrı bir beceri seti gerektiren ve kurumsal girişimcilerin giriştikleri etkileşimsel, teknik ve kültürel projeler tespit etmişlerdir. Özel sayı kapsamındaki diğer çalışmalardan örnekler çoğaltılmakla birlikte son olarak Lounsbury ve Crumley (2007)’in çalışmasından söz etmekte yarar vardır. Çalışmalarında kurumsal girişimcilik kavramına pratik üretimi veya yaratımını eklemleyerek, kurumsal girişimcilik kavramını açılmayan yazarlar, ABD ortak fonlama sektöründeki pasif para yönetiminden aktif para yönetimine geçiş gibi yeni uygulamaların alanda yer alan çok çeşitli aktörlerin katılımı ile oluştuğunu vurgulamışlardır.

Kurumsal girişimciliğın buraya değin özetlenen kuramsal gelişiminde ve kurumsal girişimciliğe ilişkin görgül katkılarda örgütsel alanların ortaya çıkışı, yapılanması ve değışiminde alandaki güçlü ve önemli aktörlerden belki de en önde geleni olan devletin ihmal edildiği; kurumsal gelişim aşamasındaki formülasyonlarda girişimcilik potansiyeli bağlamında devlete daha az yer verildiği ve bu hususta görgül ilginin de çok fazla olmadığı söylenebilir. Buna ek olarak, kurumsal girişimcilik yazının önemli bir bölümünün makro analizlerden ziyade bireyi öne alan mikro analize doğru kayma arayışında olduğu ve örgütsel alanlardaki bireyler, örgütler, dernekler, birlikler ve sosyal hareketlere kurumsal bir girişimcilik atfederken devleti bu denli ihmal etmesi de ilginçtir.

2.1.4. Kurumsal iş

Kurumsal girişimcilik kavramı ile birlikte, yeni kurumsalcı yazında önem kazanan ve aktörü ve eylemlerini ön plana alan bir diğer araştırma programı ise kurumsal iş kavramıdır. Yeni kurumsalcı yazının ilgi gören görece en genç araştırma programı olan ve Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından geliştirilen kurumsal iş kavramı, yeni bir olguya işaret etmekten ziyade özellikle kurumsal girişimcilik ve amaçlı eylemi kapsayan geniş bir kategorikleştirme (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.217) ürünüdür. Kurumsal işler kavramına benzer şekilde bazı kurumsalcılar (Lawrence, 1999) kurumsal strateji kavramını kullanırken; Fligstein (1997) gibi bazıları da sosyal beceri kavramını kullanmaktadır.

Kurumsal iş kavramı bireysel veya örgütlerin kurumları yaratmak, sürdürmek ve bozmak/yıkmak için gerçekleştirdikleri amaçlı eylemleri şeklinde tanımlanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.215). Kavramın üç temel ayırt edici özelliği olduğu belirtilmektedir. Lawrence ve Suddaby (2006)'nin aktörün kurumsal olarak yerleşmiş eylemlerinin kurumlar üzerindeki etkisine yönelik ilgileri, şu üç temel unsur etrafında şekillenmiştir; kurumsal iş kavramı (1) bireysel ve kolektif aktörlerin dönüşümselliği, becerisi ve farkındalığının altını çizmekte, (2) kurumlara ilişkin bireysel ve kolektif aktörlerin az yada çok bilinçli eyleminden oluşan bir anlayış geliştirmekte ve (3) eylemi yalnızca bir pratik olarak ele almayan bir yaklaşım önermektedir (Lawrence, Suddaby ve Leca, 2009, s.7). Kurumsal iş çerçevesi, özellikle kurumları yaratmaya yönelik işler, Scott, (1995)'in ifade ettiği kurumların düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlarına karşılık gelmektedir.

Kurumsal iş kavramının öncüleri Lawrence ve Suddaby (2006), kavrama ilişkin önerilerinde, *Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly* ve *Academy of Management Journal* dergilerinde 15 yıllık bir dönemde yayınlanan kurumsalcı çalışmaların bulgularından hareketle, kurumsal iş kavramının tanımında da geçen kurumları yaratmak, sürdürmek ve yıkmaya yönelik üç geniş kurumsal iş türü geliştirmişlerdir. Buna göre, yazarlar görgül araştırmaların ve bu bağlamda kurumsal kuramcılarının en yoğun ilgilerinin kurumları yaratmaya yönelik işlere çevrildiğini belirtirken; söz konusu bu ilginin kurumları sürdürme ve yıkmaya doğru gittikçe azaldığını belirtmektedirler. Bahse konu bu durum, üç genel kategoride geliştirdikleri kurumsal işlerin alt kategorilerinden de görülmektedir. Buna göre, detayına aşağıda ve

Tablo 1.'de yer verilen kurumları yaratmaya yönelik 9 iş tespiti yaparken, kurumları sürdürmeye yönelik 6 ve bozmaya yönelik ise 3 tür iş belirlemiştir (Lawrence ve Suddaby, 2006).

Kurumları yaratmaya yönelik işler, daha çok kurumsal girişimcilik kavramına yaslanan ve kurumların oluşturulmasında ilgisi olan aktörlerin rollerinin tarifi ve açıklanması üzerine bina edilmiştir (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.220). Yazarlar, kurumları yaratmak üzerine gerçekleştirilen kurumsal işleri 3 setten oluşan 9 farklı şekilde sınıflandırmışlardır. Söz konusu 9 kurumsal işten ilk üçü tanımlama (*defining*), müdafaa (*advocacy*) ve yetki verme (*vesting*) şeklinde adlandırılmaktadır. Tanımlama işi, statü ve kimlik sunan kural sistemlerinin inşa edilmesine yönelik bir örgütsel alandaki üyeliğin sınırlarının tanımlanması veya bir örgütsel alandaki aktörler arasında hiyerarşiler yaratılmasıdır. Müdafaa işi, politik ve düzenleyici destekleri harekete geçirerek direk veya dolaylı sosyal rıza oluşturmaya yönelik bir iş iken; yetki verme işi ise, mülkiyet haklarına ilişkin kural sistemleri yaratmaya dayalıdır. Kurumsal iş yazınına katkı veren Perkmann ve Spicer (2008), kurumları yaratmaya yönelik tanımlama, müdafaa ve yetki verme aktivitelerini politik işler olarak ifade etmektedirler. Kurumları yaratmaya yönelik politik kurumsal işler, kurumların düzenleyici boyutuna (Scott, 1995) karşılık gelmektedir.

Kurumları yaratmaya yönelik bir diğer iş seti ise, Perkman ve Spicer (2008) tarafından kültürel kurumsal işler olarak ifade edilen ve kimlik inşası (*constructing identities*), normatif düzenlerin değişmesi (*changing normative associations*) ve normatif ağların inşası (*constructing normative networks*) gibi faaliyetlerden oluşan işlerdir. Kimlik inşası, bir örgütsel alanda faaliyet gösteren aktör ile söz konusu örgütsel alan arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yönelik bir faaliyettir. Normatif düzenlerin değişmesi faaliyeti, aktörlerin eylem setleri ile bu eylem setlerinin ahlaki ve kültürel temelleri arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesi iken; normatif ağların inşası ise, alandaki diğer örgütlerle alana ilişkin normatif yaptırım pratiklerini belirleyecek birtakım ağların kurulmasıdır. Kurumları yaratmaya yönelik kültürel kurumsal işler, kurumların normatif boyutuna (Scott, 1995) karşılık gelmektedir.

Kurumları yaratmaya yönelik son iş seti, Perkman ve Spicer (2008) tarafından teknik kurumsal işler olarak ifade edilen ve benzeşme (*mimicry*), kuramsallaştırma (*theorizing*) ve eğitime (*educating*) gibi faaliyetlerden oluşan işlerdir. Benzeşme, alandaki aktörlerin var olan kanıksanmış pratikleri, teknolojileri ve kuralları baskılamak

adına yeni kurumlar yaratma girişimidir. Kuramsallaştırma, soyut kategorilerin özelleştirilmesi ve geliştirilmesi ile neden sonuç ilişkilerinin kurulmasına ilişkin detaylandırmaları içerirken; eğitime faaliyeti ise, aktörlerin yeni kurumları desteklemek adına gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasıdır. Kurumları yaratmaya yönelik teknik kurumsal işler, kurumların bilişsel boyutuna (Scott, 1995) karşılık gelmektedir.

Tablo 2.1. Kurumsal İşler

Kurumları Yaratmaya Yönelik İşler	Kurumları Sürdürmeye Yönelik İşler	Kurumları Yıkma Yönelik İşler
<i>Politik kurumsal işler</i>		
Tanımlama (defining)	Yetkilendirme (enabling work)	Yaptırımlarla bağlantısını kesme (disconnecting sanctions)
Müdafaa (advocacy)	Polislik yapma (policing)	Ahlaki temellerden yoksun bırakma (disassociating moral foundations)
Yetki verme (vesting)	Cesaret kırma (detering)	Varsayım ve inanışların altını oyma (undermining assumptions and beliefs)
<i>Kültürel kurumsal işler</i>		
Kimlik inşası (constructing identities)	Mitolojikleştirme (mythologizing)	
Normatif düzenlerin değişmesi (changing normative associations)	Kahramanlaştırma ve şeytanlaştırma (valourizing and demonizing)	
Normatif ağların inşası (constructing normative networks)	Gömme ve rutinleştirme (embedding and routinizing)	
<i>Teknik kurumsal işler</i>		
Benzeşme (mimicry)		
Kuramsallaştırma (theorizing)		
Eğitime (educating)		

Kaynak: Lawrence ve Suddaby (2006).

Örgütsel alanlarda halihazırda var olan kurumların sürdürülmesine ilişkin işler kurumların yaratılmasına göre daha az ilgi görmekte birlikte, bu kapsamda da yetkilendirme (*enabling work*), polislik yapma (*policing*), cesaret kırma (*detering*), kahramanlaştırma ve şeytanlaştırma (*valourizing and demonizing*), mitolojikleştirme (*mythologizing*), gömme ve rutinleştirme (*embedding and routinizing*) gibi faaliyetlerdir. Söz konusu 6 işin ilk üçü kurumların sürdürülmesinde var olan kural sistemlerine bağlılığı tesis etmeye yönelik iken; kalan üçü ise var olan normların ve inanç sistemlerinin yeniden üretilmesine ilişkindir (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.230). Yetkilendirme faaliyeti, yetkili otoriteler kurma veya kritik kaynakların akışını başka yöne kaydırmak adına

kurumları çabuklaştıracak, tamamlayıcı ve destekleyici kurallar oluşturma sürecini kapsamaktadır. Polislik yapma, zorlama, denetim ve izleme ile kurumlara uyumun sağlanmasıdır. Cesaret kırma, kurumsal değişime ilişkin zorlayıcı bariyerlerin kurulması iken; kahramanlaştırma ve şeytanlaştırma ise kamunun desteği için bir kurumun kendi normatif temellerinden hareketle olumlu ve olumsuz örneklendirme yapmaktır. Mitolojikleştirme, bir kurumun normatif olarak desteklemek adına onun tarihine ilişkin efsanelerin yaratılması ve sürdürülmesi iken; gömme ve rutinleştirme ise, bir kurumun normatif temellerinin çalışanların örgütsel pratiklerine ve günlük iş rutinlerine gömülerek nüfuz etmesi ve bu pratiklerde rutinleşmenin sağlanmasıdır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.230).

Kurumları yıkmaya veya bozmaya yönelik kurumsal işler ise, halihazırda var olan kurumlara uyum sağlayanları söz konusu kurumlara saldırmaya veya bu kurumların altını oymaya yönelik mekanizmaları içermektedir. Kurumları yıkmaya yönelik kurumsal işler, yaptırımlarla bağlantısını kesme (*disconnecting sanctions*), ahlaki temellerden yoksun bırakma (*disassociating moral foundations*) ile varsayım ve inanışların altını oyma (*undermining assumptions and beliefs*) gibi işlerden müteşekkildir (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.235). Yaptırımlarla ve ödüllerle bağlantısını kesme, devlet aygıtı gibi davranarak, bazı uygulamalara, teknolojilere ve kurallara yönelik yaptırımlar ile ödüllerin bağlantısını kesmeye yöneliktir. Ahlaki temellerden yoksun bırakma, uygun olarak görülen belirli bir uygulama, kural veya teknolojinin ahlaki temelleri ile arasındaki bağlantıyı kesme ile ilgili iken; varsayım ve inanışların altını oyma ise, yeni bir uygulamaya yönelik alan açma amacı ile var olan inanışları bozmaya yöneliktir.

Daha önce de ifade edildiği üzere, kurumsalcı yazında, görece en yeni ve güçlü araştırma programlarından birini teşkil eden kurumsal iş kavramı, 2006 yılında Lawrence ve Suddaby (2006)'nin katkısından sonra ilgi görmüş ve yaklaşıma ilişkin kuramsal ve görgül çalışmalarla söz konusu ilgi hayata geçirilmiştir. Bu bağlamda, kurumsal işlerin kuramsal ve görgül gelişimine katkı sunan önemli bir girişimi anmak gerekmektedir. Söz konusu bu girişim Lawrence, Suddaby ve Leca (2009)'nın editörlüğünde hazırlanan *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* adlı kitaptır. Kitapta yer alan bölümler, ilki kuramsal diğeri ise görgül olmak üzere iki geniş kategoriye ayrılabilir. Buna göre, kurumsal işe ilişkin kavramsal gelişimin nasıl gerçekleştirilebileceğine ve bunun gelecekteki çalışmalarla ilişkisine değinen dört bölümden oluşmaktadır. Diğer bir bölüm ise, kurumları yaratmak, sürdürmek ve bozmak

şeklinde her ikisi birer kurumsal iş türünü örneklendirmek üzere yazılmış altı görgül bölümden oluşmaktadır. Görgül bölümde kurumları yaratmaya yönelik işleri inceleyen çalışmalardan ilkinde, Zietsma ve McKnight (2009), Kanada ormancılık sektörünün bir örgütsel alan olarak ortaya çıkışındaki aşamalı ve geçici kurumsal işleri incelemişler ve sektörde faaliyet gösteren orman şirketleri ile çevreci gruplar arasındaki etkileşimlerle ortaya çıkan iş birliğine dayalı ortak inşa ve rekabetçi yakınsama adlı temel iki işi tanımlamışlardır. Boxenbaum ve Strandgaard Pedersen (2009) ise, kurumsalcı gelenekte yenilikçi ve özgün bir yere İskandinav kurumsalcılığının doğuşu ve gelişimindeki kurumsal işleri analiz ederken; özellikle Kuzey Amerikalı ve İskandinav araştırmacılar arasında bir köprü görevi gören *SCANCOR* adlı özgün kurumun önemini altını çizmişlerdir. Kurumları sürdürmeye yönelik işlere ilişkin görgül bölümlerden birinde, Zilber (2009), İsrail'deki tecavüz karşıtı rehabilitasyon merkezindeki elit aktörlerin hikayeleri kullanarak örgütsel değerleri nasıl yayıp sürdürdüğüne ilişkin işleri incelemektedir. Trank ve Washington (2009) ise, üniversitelerdeki işletme okullarının meşruiyetini sağlamada kritik bir öneme sahip olan akreditasyon ajansı *AACSB*'nin kendi meşruiyetini ve sorumlu olduğu kurumsal uygulamaları sürdürme adına giriştiği kurumsal işlere odaklanmaktadır. Kitabın içeriğinde yer alan görgül çalışmalardan bir diğeri ise, Hirsch ve Bermiss (2009)'in çalışmasıdır. Yazarlar, Çek Cumhuriyeti'nin komünist bir devletten kapitalist bir devlete dönüşümünde merkezi aktörlerin ne tür yaratıcı kurumsal işlere imza atarak kritik kurumları dönüştürüp sürdürdüğünü göstermektedirler. Kitapta yer alan görgül bölümlerin sonunucusunda, Jarzabkowski, Matthiesen ve Van de Ven (2009), bir kamu yararı şirketinin karşı karşıya kaldığı piyasa ve düzenleyici mantıklarla başa çıkabilmek adına yaptığı yaratım, sürdürme ve bozma işlerini incelemişlerdir.

2.2. Yeni Kurumsal Kuramda Devlet Kavrayışı

Yeni kurumsal kuramda devletin yeri ve gücü, kurucu çalışmalarla ortaya çıkan ilk formülasyonlarından beri önemli bir yer işgal etmiş ve zaman zaman da devletin yeri ve gücünün analize katılıp katılmadığı ile bağlamlar arası farklılıklar gibi hususlarda eleştiriler getirilmiştir.

Devlet sahipliğindeki şirketler de dâhil olmak üzere tüm örgütler, kaynak ve meşruiyet arayışı için kamu ile bir anlaşma noktası aramaktadırlar (Meyer ve Rowan,

1977). Kuzey Amerika kökenli bir kuram olan yeni kurumsal kuramda devlet, yasal profesyonellerle giriştiği iş birliği de düşünülürse kolektif aktörlerin de içerisine dâhil olduğu politik ve ekonomik aktörlerin yararlandığı doğayı, kapasiteyi ve hakları belirleyen olağanüstü güçlere sahiptir (Scott, 2008, s.98). Devlet, örgütsel çevrede yer alan aktörlerden sadece biri değil; yasal zorlama kabiliyetine sahip olan ve bu bağlamda çok farklı bir aktördür. Bu doğrultuda, tüm örgütler birer yönetim yapıları olarak kabul edilmekle birlikte; devlet apayrı bir yere sahiptir (Streeck ve Schmitter, 1985, s.20).

Devletler ve onların aktörleri, özellikle de düzenleyici yapılar olmak üzere kurumsal yapıların ana taşıyıcıları ve ilk yaratıcılarıdır. Devletlerin yasaları ve onlara bağlı örgütlerin yönetsel rutinleri örgütlerin hareket tarzları için kısıtlar yaratmaktadır. Devletler, bunun yanında kendilerine bağlı örgütler ile normatif yapılar yaratarak diğer örgütlere model sunmaktadır. Hatta devlete doğrudan bağlı olmayan fakat onunla yakın ilişkili sektör birlikleri gibi kuruluşlar dahi elde ettikleri meşruiyet sebebiyle devlet benzeri bir işlev kazanmaktadırlar. Söz konusu bu örgütler, elde ettikleri meşrulaştırıcı güç sayesinde kurumsal yapıları normatif olarak desteklemektedirler (Palmer ve Biggart, 2002, s.260).

Daha önce de belirtildiği gibi yeni kurumsal kuramın kurucu çalışmalarında da devletin üzerinde önemle durulmuştur. Özellikle, DiMaggio ve Powell (1983)'ın çalışması ile turuncu kitap (DiMaggio ve Powell, 1991) yeni kurumsal kuramda devletin işgal ettiği yeri göstermesi ve altını çizmesi bakımından önemlidir. DiMaggio ve Powell (1983)'ın çalışmasında devletin nasıl ve neden rasyonalize edici olduğu ayrıntıları ile açıklanmakta ve örneklendirilmektedir. DiMaggio ve Powell (1983, s.147), 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren devletler ve mesleklerin en önemli rasyonelleştirici aktörleri olacağını belirtmektedir. Benzer şekilde yazarlar, merkezi devletin genişlemesinin, sermayenin merkezileşmesinin ve hayırseverliğin koordine edilmesinin otorite ilişkileri vasıtasıyla örgütsel modelleri homojenleştireceğini iddia etmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983, s.151). Çalışmada devletin rolünü görebileceğimiz bir diğer alan da; eşbiçimlilik mekanizmalarıdır. Daha önce üzerinde durulan eşbiçimlilik türlerinden zorlayıcı eşbiçimlilik, direk olarak devletin veya hükümetin uygulamaları sonucu gerçekleşmekte ve bu bağlamda devlet örgütsel veya kurumsal değişime kaynaklık etmektedir. Kurumsal kuramın bir diğer klasik çalışması olan Meyer ve Rowan (1977) ise, rasyonelleşmiş devlet ve diğer büyük örgütlerin sosyal hayatta daha fazla hâkimiyet kurmasının örgütsel yapıların da artan oranda kurumsallaşmasına neden olacağını

belirtmektedir. Kurumsal kuramın klasiklerine göre, devlet, toplumsal birimleri kontrol etmek ve standartlaştırmak için biçimsel örgütlenmenin doğmasına ve yayılmasına katkıda bulunan, rasyonelleştirici ve benzeştirici bir aktördür (Özen, 2011c, s.51).

Devletin rasyonelleştirici rolüne yönelik söz konusu bu yaklaşım yeni kurumsal kuramın bir diğer klasiği olarak nitelendirilebilecek turuncu kitapta da kendini göstermektedir. Kitapta yer alan neredeyse her bölümde devletin bu rolüne bir vurgu vardır. Örneğin, DiMaggio ve Powell (1991, s.28)'ın giriş bölümünde, yazarlar kurumların yeniden yaratımında örgütsel alanlarda yer alan devlet, meslekler veya hâkim aktörler gibi merkezi ve güçlü aktörlerin taleplerinin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Scott ve Meyer (1991, s.121) de, Streeck ve Schmitter (1985)'e atıfla devletin örgütsel alanlarda yer alan sıradan bir aktör olmadığını vurgulamak için, onun yasal zorlama gücünü kullanabilme kabiliyetinin altını çizmektedirler. Kitap içinde yer alan bölümlerden biri olan Powell (1991)'ın bölümünde, devletin ele alınışı da dikkat çekicidir. Powell (1991), sektörlerin büyüklüğüne, ithalata bağımlılığına, ürün ve pazar yaşam eğrilerine, emek ve sermaye yoğunlukları ile ve benzeri özelliklerine bakılmaksızın sektörlere olan direkt ve dolaylı devlet etkisi ve müdahalesine yönelik hatırı sayılır bir farklılık olduğunu belirtmektedir (s.195-196). Powell (1991), devletin söz konusu etkisini veya müdahalesini modern şirketin doğuşu ve yaşamı üzerinden örneklendirmektedir. Ona göre, devlet tarihsel olarak modern şirket *formunu* yalnızca yasallaştırmamış aynı zamanda yaratmıştır da. Onun yaklaşımına göre, özel ve kamu şirketleri, ortaklıklar ve kâr amaçsız örgütler gibi örgütsel formlar yasal ve politik manada sosyal olarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda, ABD devleti, modern şirketin yaratılmasında can alıcı bir role sahiptir. Öyle ki, devlet, modern şirket formunun doğması ve yaşaması için yasal zemini hazırlamış, finansal destek sağlamış, ulusal pazara giriş için var olan engelleri kaldırmış ve şirket karşıtı güçlerin muhalefetinin etkisini azaltmıştır. Powell (1991), devletin benzer bir rolü kâr amaçsız örgütler sektörünün gelişimi için de oynadığını belirtmektedir. Ona göre, dindar ve sosyal elitler, devlet ve federal hükümetlerle birlikte hareket ederek, kamu yararı konusunda özel sektörün de sorumluluk almasını sağlamışlardır. Powell (1991), devletin ve mesleklerin bu yüzyılın en önemli rasyonelleştiricileri olduğunun altını tekrar çizmiş; onların örgütsel amaçları oluşturduğunu ve meşrulaştırdığını, kaynakları standardize edip dağıtımını gerçekleştirdiğini ve bürokratik kontrol sistemlerini geliştirip sürdürdüklerini ifade etmiştir. Örneklendirmek gerekirse, çok bölümlü yapı (Fligstein, 1990), muhasebe

uygulamaları (Covaleski ve Dirsmith, 1988), personel politikaları (Baron, Dobbin ve Jennings, 1986) ve şirket hayırseverliği (Galaskiewicz, 1985) gibi çok çeşitli faaliyetler, devletin kurumsal baskıları ve beklentileri sonucu şekillenmiştir (Powell, 1991, s.188). Devletin ele alınışı konusunda çok önemli tespitler yapan yazar, son olarak devletin ikircikli tutumu ve bu sebeple örgütsel alanlarda yarattığı farklılık ve karmaşıklığa açıklık getirmektedir. Ona göre, hükümetin federal, devlet ve yerel gibi çoklu düzeyleri ve çok farklı hükümet organları, sektörleri ve örgütsel alanları kontrol etmek için rekabet etmekte ve çok farklı düzenlemeler gerçekleştirmektedirler. Söz konusu bu farklılık sonucu ortaya çıkan çatışan baskılar ile yetki aşırımları, örgütsel alanlarda heterojenlik ve karmaşıklık yaratmaktadır (Powell, 1991, s.196). Powell (1991)'ın bağlamsal farklılıkların (özellikle politik) yarattığı sonuçlara ilişkin bu vurgusu; ilerleyen bölümde değinilecek bağlamı dikkate almamaya ilişkin eleştirileri engelleyememiştir.

Friedland ve Alford (1991)'da bu kapsamda önemli bir uyarı yapmakta ve devletin kaynak bağımlılığı kuramcılarının söylediği gibi temsilci bir hükümete indirgenmesinin onu önemsememek anlamına geldiğini belirtmekte; aksine devletin toplum içerisindeki en hâkim örgüt şeklinde ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır (s.236). Turuncu kitapta devletin ele alınışına ilişkin daha önce bahsedilen rasyonelleştirici ve tarafsız vurgunun en belirgin ve kuvvetli olduğu bölümlerden biri ise Fligstein (1991)'a aittir. Fligstein (1991) işe devleti tanımlamakla başlamakta ve onu bir grup birbirleriyle yoğun ilişkili örgütten oluşan yapı olarak ele almaktadır. O, bir örgütsel alanda ilk olarak devlet ve onun hareketleri ve kararları ile diğer örgütleri ve onların hareket tarzlarını ayırmak gerektiğini, zira devletin alanın doğrudan temsilcisi olmasa bile söz konusu alandaki oyunun kurallarını koyduğunu belirtmektedir. Ona göre devlet, örgütsel alandaki örgütler arasında aracılık etmekte ve alanda istikrarı sağlamak için her birinin çıkarını gözeterek şekilde hareket etmeye çabalamaktadır. Bu sebeple, devlet, örgütsel alanı diğer örgütlerden çok daha derinden ve sistematik olarak değiştirebilmektedir (Fligstein, 1991, s.314). Fligstein (1991), devletin hem belirli bir örgüt hem de örgütsel alanlar için istikrar veya değişimin ana kaynağı olduğunu belirtmektedir. Devlet, herhangi bir örgütsel alanda oyunun kurallarını belirleyerek, sürekliliği sağlamaktadır. Fligstein (1991)'in devletin örgütsel alanlardaki rolüne ilişkin çıkarımları çalışmamız açısından bir başka öneme sahiptir. Yazar, örgütsel alanlarda devlet ve diğer örgütler arasındaki ilişkileri ve söz konusu bu ilişkilerin sonuçlarını ele almıştır. Bu bağlamda, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki değişimi ve devletin Türk Hava Yolları ve alanın diğer aktörleri ile girdiği

ilişkileri anlama adına söz konusu bu çıkarımlar önemlidir. Fligstein (1991)'a göre, bir örgütsel alandaki özel sektör şirketleri hâlihazırda var olan örgütlerin çıkarlarını destekleme adına örgütsel alanı organize etmek için, devleti kullanmaktadır. Bu bağlamda, herhangi bir örgütün bir örgütsel alanda kuralları dikte etme veya devleti söz konusu alan için kural koymaya ikna etme kabiliyeti, söz konusu örgütün hükmettiği kaynaklara ve içinde bulunduğu ağ yapısı ile bağımlılık ilişkilerine bağlıdır (Fligstein, 1991, s.314). Örgütsel alanda yaşanan değişimlere bu bakış açısıyla yaklaşıldığında, altta yatan değişim mekanizmalarının daha açık ve net bir şekilde görülebileceği açıktır.

Turuncu kitap ve yeni kurumsalcı diğer klasiklerin yanında, söz konusu bu çalışmalara göre daha güncel sayılabilecek çalışmalarda da devletin rasyonelleştirici ve istikrar sağlayıcı etkisine vurgu açıktır. Örneğin, turuncu kitapta da devletin istikrar sağlayıcı rolünü ön plana çıkaran Fligstein (1991), daha sonraki bir çalışmasında (Fligstein, 2001, s.19) devletlerin ve hükümetlerin istikrarı tesis etmeye yönelik kurallar koymak üzere örgütsel alanlara müdahale ettiğini iddia etmektedir. Benzer şekilde, kurumsal kuramın saygın isimlerinden Scott (2008, s.53) ise, kurumların düzenleyici yönüne vurgu yaparken; devletin diğer sosyal aktörlerden bağımsız şekilde kendi çıkarlarını geliştirmek üzere davrandığını ifade etmektedir. Ona göre devlet bu ve benzer yollarla, kurumların düzenleyici yönüne dikkat çekmekte, söz konusu bu dikkat ise devletin rolüne ilişkin ilgiyi ve algıyı devletin kural koyucu, hakem ve yaptırımcı olduğu şeklinde yenilemektedir. Bu bağlamda, yeni kurumsal kuramın Kuzey Amerika ayağında, devlet, örgütsel alanlardan bağımsız şekilde *kural koyucu*, örgütsel alandaki tüm aktörlere eşit mesafede tarafsız bir *hakem* ve örgütsel alandaki itirazlara karşın herkese *eşit yaptırım gücüne sahip bir zorlayıcı* olduğu şeklinde bir kavrayıştan bahsedilebilir.

Devletin yeni kurumsal kuramda ele alınışı, kurumsallaşma süreci ve bu sürecin aşamaları üzerinden de izlenebilir. Zira devletin kurumların ortaya çıkışı, ön kurumların oluşumu, örgütsel formların ve örgütsel alanların kurumsallaşması ve çözülmesinde etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, kurumsal çevrelerin ürünü olan örgütsel formların şekillenmesinde otorite yapısının kilit aktörü olan devlet büyük bir rol oynamaktadır (Özen Aytemur, 2010, s.132). Devlet, örgütleri kısıtlayan veya doğmaları için onlara fırsatlar yaratan düzenleyici yapıları oluşturması nedeniyle kurumsal çevredeki değişimler için kritik bir kaynaktır (Palmer ve Biggart, 2002, s.266). Palmer ve Biggart (2002, s.266), devletin, kurumsal değişimi gerçekleştiren en önemli değişim ajanlarından biri olduğunu belirtmektedir. Strang ve Sine (2002, s.503) da benzer şekilde, devletlerin

ve mesleklerin önemli birer değişim ajanı olduğunu zikretmekte; özellikle devletin direkt olarak iş dünyasını ve diğer örgütleri düzenleyebildiğini, onlara teşvikler sunabildiğini ve diğer örgütleri derinden etkileyebilecek bir ticari muhatap olduğunu vurgulamaktadır.

Kurumsallaşma süreci yanında, devletin özellikle piyasa oluşumu ve gelişimindeki rolü vurgulanmış ve ekonomik sosyoloji alanından bu doğrultuda katkılar yapılmıştır. Söz konusu katkıların en önemlileri Fligstein (2001; 2005)'den gelmiştir. Ona göre, modern devletin varlığı ile piyasaların varlığı at başı gitmektedir. Fligstein (2001, s.3), örgütlerin veya şirketlerin, birçoğu devlet tarafından hazırlanmış kurallara, düzenlemeye ve kanunlara göre hareket ettiğini belirtmektedir. O, bu bağlamda da modern piyasaların ortaya çıkışında devletin rolünün göz ardı edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Hatta, *istikrarsız* veya rant arama davranışına az yada çok sahip olmayan bir devletin yokluğunda modern piyasaların da var olamayacağını ifade etmektedir. Bir piyasanın oluşumu ve gelişiminde devletin perde gerisinde bile olsa sürekli rekabeti tesis ettiğini, gerekli teknolojik altyapıyı sağladığını ve rakipler arasında hakemlik yaptığını vurgulamaktadır (Fligstein, 2001, s.12). Yazar, daha önce de belirtildiği gibi devlet oluşumu ile piyasa oluşumun at başı gittiğini, zira devletlerin örgütsel alanlardaki formları yaratarak piyasalara müdahale edip örgütsel alanları piyasalaştıracak etkileşimleri ve şekillendirmeleri gerçekleştirdiğinin altını çizmektedir (Fligstein, 2001, s.19). Başka bir çalışmasında ise yazar, piyasa oluşumu ve ekonomik kalkınmada devletin rolünün yalnızca *normatif* nitelikte olduğunu söylemektedir. Ona göre, devletler piyasadaki oyuncuların yolundan çekilmeli, şirketlerin veya teknolojilerin mağlubiyetini veya galibiyetini tescil etmemeli ve mecburen alana müdahil olacaksa da bunu yalnızca rekabeti tesis etmek için gerçekleştirmelidir (Fligstein, 2005, s.119).

Buraya değin, bahse konu olan devletin kurumsal süreçler üzerindeki etkisi kurumsal kuramın gelişim evrelerinden itibaren görgül çalışmalarda da ele alınmıştır. Örneğin, DiMaggio (1983)'nin çalışması bu anlamda örgütsel alanlarda devletin etkilerinin neler olduğunu göstermesi açısından ilgi çekicidir. *State Expansion and Organizational Fields* adlı çalışmasında yazar, devletin eylemlerinin bir örgütsel alanın yapılanmasındaki rolünü ortaya koymaktadır. DiMaggio (1983) çalışmasında, ABD'deki kâr amaçsız müzecilik alanının oluşumunda ABD Kongresi'ne bağlı *National Endowment for the Arts (NEA)* adlı kuruluş yardımıyla devletin sağladığı fonların ve kaynakların merkezileşmesi durumunda, örgütsel alandaki aktörler arasında homojenlik olacağını ve bunun da alanı daha yapılandırılmış bir hale getireceğini bulgulamıştır. Ona

göre kaynakların merkezileşmesi alandaki zorlayıcı eşbiçimliliği, kaynaklara ulaşmak için *NEA*'nın baskısıyla kurulan eyalet düzeyindeki sanat konseylerinin ise normatif ve taklitçi eşbiçimliliği artırması söz konusudur. Yazar, tüm bu eşbiçimlilik mekanizmaları sonucunda devletin eylemlerinin örgütler arası sonuçları olduğunu belirtmektedir. DiMaggio (1983), çalışmanın en temel ve önemli tezinin, başlıkta da vurguladığı üzere modern devletin genişlemesinin örgütsel alanlardaki yapılanmaya öncülük ettiğini ve bunun da farklı alanlarda görünümünün olabileceğini vurgulamaktadır.

Devletin yeni kurumsal formların oluşumundaki etkisi de görgül sınamalara konu olmuştur. Fligstein (1990), devletin düzenleyici gücünün nasıl yeni örgütsel formların oluşumuna öncülük ettiğini göstermektedir. Yazar, 1890 yılında çıkarılan ve bahsedilen dönemde Avrupa'dakine benzer kartel oluşumlarını engelleme amacı taşıyan *Sherman kanunu* ile 1950 yılında çıkarılan *Celler-Kefauver kanunu* gibi yasal mevzuatın 2. Dünya Savaşı sonrasında ABD'deki şirketlerin büyüme stratejisi olarak çeşitlendirmeyi seçmede ne kadar etkili olduğunun altını çizmektedir. Fligstein (1990) aynı çalışmasında, devletin aksiyonlarının şirketlerin yapıları dışında yönetimlerinde de etkisi olabildiğini göstermektedir. Ona göre, ABD'deki şirketlerdeki üst düzey yönetim ve liderlikte yaşanan değişimde devletten gelen baskılar başrolde dir.

Devletin örgütsel alanlardaki etkisi turuncu kitapta yer alan görgül bölümlerin de konusu olmuştur. Örneğin, üst düzey yöneticiler gibi örgütsel elitlerin de birer kurumsal girişimci gibi davranarak ABD'deki meslek yüksekokulu alanının değişiminde etkili olduklarını ifade eden Brint ve Karabel (1991), iki yıllık meslek yüksekokulları için hükümet organlarının bir diğer kısıtlayıcı güç unsuru olduğunun altını çizmektedirler. Özel olanları da dâhil olmak üzere, devlet çoğu iki yıllık meslek yüksekokuluna akreditasyon süreci gibi mekanizmalarla meşruiyet kazandırarak yaşama şanslarını artırmıştır. Hatta devlet ve yerel hükümet organları meslek yüksekokullarının çoğunluğunun faaliyet gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamıştır (Brint ve Karabel, 1991, s.347). Söz konusu devlet etkisi turuncu kitap öncesi bazı çalışmalarda da göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin, Baron, Dobbin ve Jennings (1986), devletin sadece tekil olarak şirketlerin veya örgütlerin yapılarını ve davranışlarını etkilemediğini; ayrıca örgütsel alanların yapılanmasında da çok önemli bir rolü olduğunu göstermektedir (Scott, 2008, s.99). Yazarlar, ABD'de modern personel sisteminin oluşumu ve evriminde devletin gücünün örgütsel alanı ve şirket yapılarını nasıl şekillendirdiğini tarihsel olarak sunmaktadırlar. Onlara göre, devletin alana müdahil olması federal hükümetlerin

istihdamı istikrara kavuşturmak için harekete geçmesi sonucu 2. Dünya Savaşı sonrasındaki seferberlikle bağlantılıdır. Bu dönemdeki, *War Production Board*, *War Labour Board* ve *War Manpower Commission* gibi kurumların iş gücü piyasalarına, sendikal faaliyetlere ve personel uygulamalarına yüksek düzeyde müdahalesi söz konusudur. Yazarlar, bürokratik kontrollerin gelişiminden kaynaklı bu müdahalelerin istihdama yönelik modeller yarattığını ve bunları resmileştiren teşviklerin sunulması ile birlikte personel işlevlerinin kapsam ve uygulamada genişlediğini vurgulamaktadırlar (Baron, Dobbin ve Jennings, 1986, s.369). Covaleski ve Dirsmith (1988) ise, bir örgütün, devletin yeni bir bütçe sistemine ilişkin baskıları sonucu ortaya çıkanları çok güzel özetlemektedir. Yazarlar, *University of Wisconsin*'in söz konusu yeni bütçeleme sistemine karşı araştırma ve eğitsel programlar açısından kendi istek ve ihtiyaçlarına daha uygun alternatif bir bütçeleme sistemi tasarladığını ve bunun için kamu desteği elde etmeye çalıştığını belirtmektedir. Söz konusu süreç sonucunda devlet galip gelmiş ve üniversite, devletin kayıt temelli sistemini benimsemek zorunda kalmıştır.

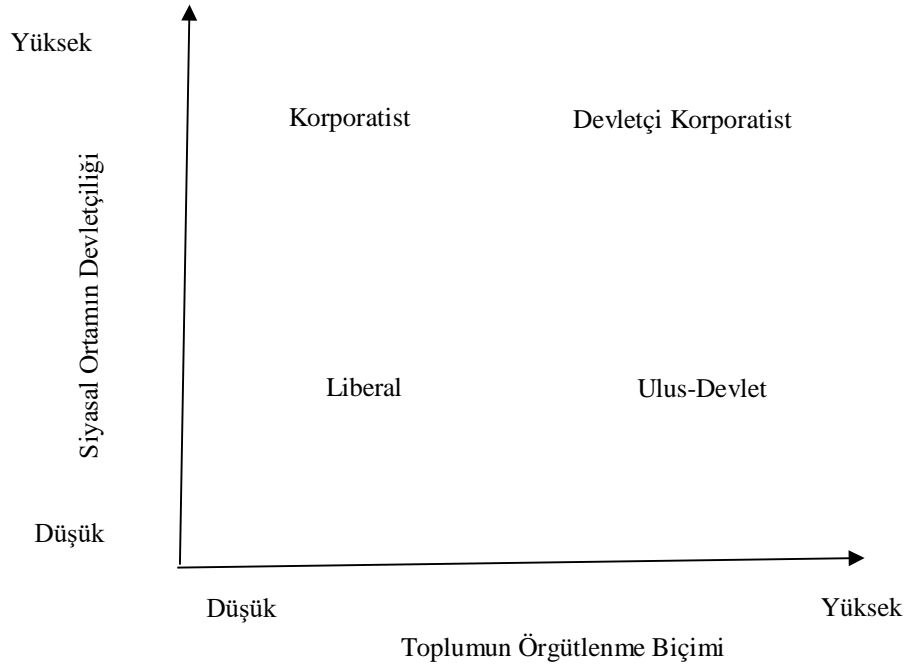
Söz konusu görgül çalışmalar, devletin örgütsel alanlardaki etkilerine ve müdahalelerine yönelik bilgi birikimini bir hayli artırmıştır. Bu bağlamda, devlet, piyasaların oluşumu ve sürekli istikrarı için oldukça önemlidir (Fligstein, 2001, s.42). Yeni kurumsal kuramcılara göre, modern ulus devlet, modern dünyadaki ana kural koyucu olarak, kurumsallaşmanın ana kaynağı olarak kabul edilmektedir (Koç, 2013, s.23). Buna karşın, devletin bu denli rasyonalize edici ve istikrarı sağlayan şekilde ele alınışı; örgütsel alanın bir üyesi olan devletin bir aktör olarak kurumsal oluşum, kurumsal değişim ve kurumsallaşma süreçlerindeki rasyonelleştirici ve istikrarlaştırıcı etkiler dışındaki rollerinin göz ardı edilmesini de beraberinde getirmektedir. Söz konusu bu ihmal devletin göz ardı edilen bu rollerini vurgulayanlar tarafından eleştirilmiş ve bunun altında yeni kurumsal kuramın doğduğu bağlamın özellikleri ile kuramcıların söz konusu bu özellikleri göz ardı ederek kurumsal süreçleri açıklama çabaları gibi sebeplerden bahsedilmiştir. Bu noktada, söz konusu bağlam farklılığına ve buna ilişkin eleştirilere değinmek gerekmektedir.

Örgüt kuramları alanında devletler (ve hükümetler) ile onların etkilerini ele alan çalışmaların büyük bir çoğunluğu yeni kurumsal kuramcılar tarafından gerçekleştirilmesine (Pearce vd., 2009, s.509) karşın, yeni kurumsalcılar devletin etkilerini ele almada göz ardı ettikleri hususlar bağlamında eleştirilmiştir. Örneğin, devletin toplumun farklı unsurlarının istek ve taleplerinin dile getirildiği, müzakere

edildiği ve mutabakata varıldığı bir müzakere alanı olarak ele alınması (Rao, 1998, s.950; Uzun ve Tan Şahin, 2013, s.81) farklı bağlamlarda ne kadar geçerlidir? Diğer yandan Clegg (2010) ise, yeni kurumsal kuramdaki eksikliğin, devletin, gücün ve aktörün analize katılabileceğini belirtmektedir. Palmer ve Biggart (2002, s.274) ise yeni kurumsal kuramda devlet tartışmasına farklı bir yerden katılmakta; devletin kurumsalcı analizlerde çoğu zaman örgütsel değişimi sağlayacak şekilde seçici bir yaratıcı ve örgütlerin hayatta kalmasına karar veren bir kaynak dağıtıcısı şeklinde ele alındığını belirtmektedir. Onlara göre, yeni kurumsalcıların yaptığı bu çıkarımlar var olan kavramlara herhangi bir katkı yapılmaksızın yeniden etiketlenmesinden başka bir şey değildir; zira devletin bir yaratıcı ve kaynak dağıtıcısı rolü olduğu uzun süredir örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı ve politik iktisat çerçevesinde ele alınmaktadır. Palmer ve Biggart (2002)'ın kuramlar arası karşılaştırmalarına bir nebze olsun hak vermekle birlikte; yazarların kuramlar arası karşılaştırmalar yanında devletin rolünü farklılaştıracak bağlamlar arası karşılaştırmalar açısından da yeni kurumsal kuramı eleştirmeleri de beklenebilmektedir. Yeni kurumsal kuramın devlet kavrayışındaki belki de en önemli eksikliğin bağlamı analize katmaması olduğu söylenebilir, zira ABD'de geliştirilen bir kuram olarak yeni kurumsal kuram ABD'nin ekonomik, politik, yasal ve sosyal özelliklerini taşımakta fakat farklı bağlamlarda çalışıldığında söz konusu özellikleri göz ardı edilmektedir. Bu doğrultuda, örneğin patrimonial devlet geleneğine sahip ülkeler gibi farklı bağlamlarda kurumsal süreçlerde devletin rolünde bazı farklılıklar söz konusu olabilmekte ve yeni kurumsal kuramın ise bu yönde ele alınıp tadil edilmesi gerekmektedir (Özen, 2010b, s.329). Bu noktada, farklı siyasaların varlığından söz ettiği için Jepperson (2000)'ın ve söz konusu farklılıklar sebebiyle kurama nasıl şüpheli yaklaşılması gerektiğini belirten Özen (2014)'in çalışmaları dikkat çekicidir. Söz konusu tadilatı gerçekleştirmeye yönelik çabalara bakıldığında, farklı devlet türlerinin varlığı (Jepperson, 2000) ile bu farklılığın kurumsal süreçlerde yarattığı çeşitlenme ve kuramın temel varsayımlarındaki farklılaşma (Özen, 2014) ön plana çıkmaktadır. Bu noktada siyasa farklılıklarına geçmeden önce buraya değin sıklıkla kullanılan devlet kavramı ile kastedilenin ve devlet-hükümet ayrımının altının çizilmesi yerinde olacaktır. Bu bağlamda, devlet-hükümet ayrımına ilişkin klasik kurumsalcı bir yaklaşımı benimseyen Spencer vd. (2005, s.322)'ne göre devlet, belirli bir ulusal bölgede yasal düzenin somutlaştığı sürekli bir kurumsal yapıyı ifade ederken; hükümet ise bir grup karar alıcının devlet gücünü belirli bir görev süresi boyunca elinde tutmasıdır. Bu doğrultuda, bu

çalışmada ister uzun bir süre boyunca ister belirli bir süre devlet gücünü kullanmış olsun; herhangi bir devlet-hükümet ayırımına gidilmemekte hem devletin hem de hükümetin eylemleri devlet eylemleri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Zira bazı sosyal bilimciler de devlet kavramını bir hükümetin hükmettiği bir bölge şeklinde tanımlayarak hükümet kavramı ile eş anlamlı olarak kullanabilmektedir (Pearce vd., 2009, s.506).

Siyasal sistem farklılıklarının kurumsal süreçlere etkisi ilkin Jepperson ve Meyer (1991) tarafından turuncu kitapta dile getirilmiş; daha sonra Jepperson (2000) söz konusu etkileri güncelleyip geliştirerek bir tipoloji oluşturmuştur. Modern toplumlar, devletin siyasetteki rolü ve devlet-toplum ilişkileri açısından farklılaşan siyasal sistemlere sahiptir (Özen, 2011, s.46). Jepperson ve Meyer (1991), siyasal sistemlerdeki farklılıkların kurumsal süreçlerde ve özellikle de kurumsal değişim süreçlerinde değişiklikler meydana getirdiğini ifade etmişlerdir. Yazarlar ilki toplumsal birimlerin kamusal aktörler olarak yetkilendirilme derecesi olan ve ikincisi ise, politik yapıların kolektif işleri ve işlevsel ilişkileri doğrudan belirlemesi ve kontrol etmesi şeklinde ifade edilen boyutlardan yola çıkarak modern politik yapıları, liberal bireyci, devletçi, parçalı ve korporatist devlet şeklinde sınıflandırmışlardır (Uzun ve Tan Şahin, 2013, s.82). Jepperson ve Meyer (1991), siyasa farklılıklarının kurumsal süreçleri etkilediğini belirtmişler; buna göre liberal sistemlerde kurumsal değişimin kaynağının farklı çıkarlara sahip toplumsal kesimler olduğunu, devletçi sistemlerde ise, devletin, değişimin ana aktörü olduğunu vurgulamışlardır (Jepperson ve Meyer, 1991).



Şekil 2.2. *Dört Baskın Modern Siyasa Modeli*

Kaynak: Jepperson, (2000, s.10).

Jepperson (2000) izleyen dönemde de siyasa farklılıkları üzerine çalışmaya devam etmiştir. Yazar, bir ülkedeki kurumsal alanın biçimlenmesinde siyasal ortamın iki temel özelliğine dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, o ülkedeki siyasal ortamın ne ölçüde “devletçi” olduğu ile ilgilidir. İkinci boyut ise toplumun örgütlenme biçimi ile ilgilidir (Özen vd., 2008, s.30). Söz konusu bu iki boyut dört farklı modern ulus devlet siyasasını oluşturan bir tipolojiyi meydana getirmektedir: liberal, korporatist, devletçi korporatist ve ulus-devlet (Jepperson, 2000, s.9). (Bakınız Şekil 2.2). Liberal siyasa, Anglosakson ülkelerde rastlanan devletçiliğin daha düşük olduğu ve bireyselleşmiş sosyal yapının egemen olduğu siyasaya; devlet-ulus, devletçiliğin yüksek ve bireysel dayanışmacılığın hakim olduğu siyasaya, devletçi korporatist yapı devletçiliğin ve sosyal yapı içinde zorunlu mesleki örgütlenmelerin hakim olduğu siyasaya ve son olarak toplumcu korporatist devletçiliğin düşük fakat sivil örgütlenmelerin hiyerarşik bir şekilde yapılandığı siyasaya karşılık gelmektedir (Özen vd., 2008, s.30).

Kurumsalcı yazarlardan bazıları, söz konusu siyasa farklılıklarının kurumsal süreçler üzerindeki farklılaştırıcı etkisine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda, yeni kurumsalcı yazında kurumsal kuram çalışmalarının genellikle Anglo-Amerikan ülkelerine veya bağlamlarına odaklandığı (Tempel ve Walgenbach, 2007), ABD'nin

kültürel ve sosyal dinamiklerini göz önünde bulunduran kurumsalcı çalışmaların ve böylesi ABD merkezli bir yaklaşımın ilginç ve önemli kurumsal etkileri gözden kaçırma riskini de beraberinde getireceği ifade edilmektedir (Greenwood vd., 2008, s.28). Dahası, Clegg (2010, s.5) ise, söz konusu riske dikkat çekerek; siyasa farklılıkların en görünür olduğu devlet ve ona bağlı düzenleyici otorite olgusunun ABD’li araştırmacılardan ziyade Avrupalı araştırmacılardan daha fazla görgül ilgi gördüğünü (Higgins ve Hallström, 2007) belirtmektedir. Mizruchi ve Fein (1999, s.680) de, buraya kadar özetlenmeye çalışılan davranış biçimini, ABD’li araştırmacıların tüm dünyanın çok sınırlı bir resmini gerçek bir dünya görüşü olarak algılamalarına neden olduğundan bahsetmektedir. Oysa dünya üzerinde var olan siyasa farklılıkları düşünüldüğünde ABD temelli kurumsal kurama ve onun temel varsayımlarına ne kadar eleştirel ve sorgulayıcı yaklaşılması gerektiği açıktır. Örneğin, Nasra ve Dacin (2010, s.585), kültürel ve ulusal-bağlamsal farklılıklar yanında egemenlik rejimi gibi bağlama özgü faktörler nedeniyle kurumların oluşumu özelinde çözülme ve tekrar kurumsallaşma gibi süreçlerin batılı bağlamlarla aynı izleğe bağlı olmadığını ve farklı coğrafi bölgelerde batıda gözlemlenenden çok farklı özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bazı kurumsalcılar ise, özellikle bu tarz ülkeler arası farklılıkların söz konusu ülkelerin örgütlerinin ve şirketlerinin yapısal ve davranışsal farklılıklarını açıklamada önemli olduğunu ifade etmektedir (Palmer ve Biggart, 2002, s.275). Söz konusu bağlamsal farklılıkların kurumsal süreçlerdeki yansımalarına ilişkin en önemli örneklerden biri Dobbin (1994)’in çalışmasıdır. Dobbin (1994), Fransa ve ABD’deki politik ve iş dünyası aktörlerinin 19. Yüzyıl boyunca gerçekleşen demiryolu gelişiminden farklı dersler alması sonucu, ortaya çıkan farklı endüstriyel politikalardan söz etmektedir. Ona göre, söz konusu bu farklı bağlamlara ilişkin yaklaşım farklılıkları demiryolu sektörünün gelişime yönelik kamu girişimlerinin ABD’de ve Fransa’da farklı tezahürleri söz konusudur. Buna göre, devletin demiryolu yatırımlarına yönelik eylemleri ABD’de üstü kapalı bir şekilde kabul görürken; Fransa’da açıkça söz konusu yatırımların devlet eliyle yapılması gerekliliği söz konusudur. Farklı kurumsallaşmış siyasa modellerinin söz konusu bu farklı kavrayışları ve yaklaşımları doğurduğu söylenebilir (Dobbin, 1994). Siyasa farklılığının kurumsal süreçleri ve hatta örgütsel formları nasıl etkilediğini açıkça gösteren çalışmalardan birinde Orru, Biggart ve Hamilton (1991), Güney Kore, Tayvan ve Japonya’daki farklı kurumsal bağlamların sırasıyla *chaebol*, *qiyejituan* ve *keiretsu* adlı farklı örgütsel formları ve bu örgütsel formlar ile örgütlenen işletme gruplarını beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Perrow

(2015) ise, söz konusu benzer bir siyasa özelliğinin-devletin örgütsel alanlara veya sektörlere fazla müdahil olmama veya devletin düzenleyici yetkisini özel sektöre devretme (*deregulatory state*)-ABD’de içerisinde havacılığın da yer aldığı bazı alanlarda nasıl istenmeyen sonuçlara ve felaketslere yol açtığını belirterek; hükümet veya devlet düzenlemelerinin her zaman kötü olmadığını ve bazı zamanlarda ve bazı alanlarda özel sektörün kendi kendini düzenlemesinden daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Devletin örgütsel alanlara müdahalesinin en önemli araçlarından biri olan yasalar da Fransız kurumsalcılar Peton ve Peze (2014) tarafından dile getirilmiştir. Yazarlar, kurumsal iş yaklaşımından hareketle yasaların devletin tek ve en önemli kurumsal işi olduğunu belirtmekte ve yasaların örgütleri kısıtlayabilmenin yanında kurumsal alanların oluşumu ve gelişiminde de rol oynadığının altını çizmektedirler.

Siyasalara ilişkin farklılıklar ve Jepperson (2000)’ın çizmiş olduğu çerçeve bağlamında Türkiye’nin yeri ve devletin Türkiye’de niteliği de tartışma konudur. Özen vd. (2008), girişimcinin doğuşu ve yükselişi bağlamında Türkiye’de parçalı bir yapı olduğunu belirterek, Türkiye’de güncel siyasa içerisinde devlet-iş adamı ilişkilerinde bir yandan devlet-ulus geleneğinin devamını; diğer yandan devletçi korporatizmin izlerini ve öte yandan da liberal siyasanın çeşitli özelliklerini görmeyen mümkün olduğunu belirtmekte iken; Özen Aytemur ve Dirlik (2015) ise Türk iş sisteminin değişip değişmediği sorusuna cevap aradıkları çalışmalarında, Türk iş sisteminin yaşanan dönüşümlere karşın henüz değişmediğini ve halen devlete bağımlı bir iş sistemi özelliği gösterdiğini ifade etmektedirler. Zira son yirmi yılda yaşanan kademeli değişime karşın, Türkiye, devlet tarafından oluşturulmuş büyük işletme grupları ve devletin ekonomik faaliyetleri aktif şekilde koordine ve kontrol etmesi (Gökşen ve Üsdiken, 2001) sebebiyle Türkiye, devlete bağımlı bir iş sistemi özelliğini göstermektedir (Berkman ve Özen, 2008, s.3; Gökşen, 2010).

Özen (2011, s.46), Jepperson ve Meyer (1991)’e atıfla, farklı siyasal sistemlerin farklı kurumsallaşma süreçlerine neden olduğu iddiasının kurumsal çalışmalarda yeteri kadar incelenmiş bir konu olmadığını ifade ederken; Anglo-Amerikan ve liberal sisteme aşırı yoğunlaşan çalışmalarda devletin kurumsal süreçlerdeki rolünün bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde liberal sistemdeki devlet anlayışına göre kavramsallaştırılmasına neden olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda, yeni kurumsal kuramda hâkim olan liberal siyasaya yönelik baskın devlet anlayışının farklı bağlamlar için tekrar gözden geçirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır (Özen, 2014).

Söz konusu kurumsal süreçlere etki eden siyasa farklılığının ABD'dekinden farklı bir bağlamdaki kurumsal süreçleri nasıl ve ne denli farklılaştırdığı ve bu farklılığın giderilmesine yönelik en önemli vurgu ve çağrı Özen (2011; 2014)'den gelmiştir. Yazar, yeni kurumsal kuramın ortaya çıktığı ve özelliklerini taşıdığı liberal bir siyasa dışında bir bağlamda kuramın temel tezleri ile varsayımlarının nasıl da farklılaşabileceğini gözler önüne sermektedir. Ona göre, yeni kurumsalcı çalışmalarda devlet genellikle (1) egemen ideolojilere uygun olarak oyunun kurallarını koyabilen ve bu kuralların uygulanmasını sağlayabilen bir aktör, (2) örgütsel alanın dışında ve çatışan çıkarların aracısı konumunda ve (3) istikrarın ve değişimin temel kaynağı (Özen, 2011, s.54; Özen, 2014, s.83) olarak kavramsallaştırılmakta ve ele alınmaktadır. O halde, örneğin Türkiye gibi liberal siyasadan ziyade daha devletçi özellikler sergileyen bağlamlarda gerçekleştirilen yeni kurumsalcı analizlerin yeniden bağlamsallaştırılması gerektiğinden (Özen, 2014) ve yeni kurumsal kuramın bu denli bir tadilata (Özen, 2010b, s.3299 ihtiyaç duyduğundan bahsedilmektedir.

Özen (2014), Türkiye kaynaklı yeni kurumsalcı çalışmaların bulgularından hareketle, yeni kurumsal kuramın temel tezlerine aykırı olarak, Türkiye'deki kurumsal süreçlerde devletin a) rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolünde belirsizlikler olduğunu, b) örgütsel alanlarda eşbiçimlilik yerine çeşitlilik ve eksik kurumsallaşmaya neden olduğunu ve c) istikrar yerine sürekli değişim ve törensel benimseme yarattığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, Özen (2011, s.62) Türkiye'de devletin neden bazı alanlarda belirgin bir rolü varken bazı alanlarda olmadığına incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, devletin havayolu taşımacılığı alanındaki değişimde nasıl bir rolü olduğu ve bu değişimin nasıl gerçekleştiği önemli bir araştırma konusudur. Zira devlet, Türkiye gibi devletçi bağlamlarda eşbiçimlilik ve benzeşme yerine çoğulculuk yaratmakta (Üsdiken, 2003), yönetim uygulamalarının törensel benimsenmesine neden olmakta (Kurt, 2015) ve örgütsel alanlarda oyunun kurallarını koyup herkese eşit mesafede uzlaştırıcı bir rol oynamaktan ziyade çoğunlukla bir kurumsal girişimci (DiMaggio, 1988) gibi davranarak bir örgütsel formun ortaya çıkışını, oluşumunu ve meşrulaştırılmasını sağlamakta (Özen Aytemur, 2010), sosyal sigorta mantığının (Gökoğlu, 2012), dersane formunun (Şenyuva, 2012) ve tam teşekküllü özel hastane alanının (Türkeli, 2012) oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda, izleyen bölümde, yeni kurumsalcı analizde devletin kurumsal girişimciliği olgusu ele alınmıştır.

2.2.1. Kurumsal girişimci olarak devlet

Yeni kurumsal kuramın odaklandığı noktalardan biri, diğer hususlar dışında devletin ve onun aktörlerinin uygulamaları, formları ve alanları nasıl etkilediği veya yarattığıdır (Cavazos, 2008, s.232). Yeni kurumsal kuram kapsamında ortaya konan analizlerde bugüne değin her ne kadar görgül çalışmalarda vurgulanmış olsa da, devletin DiMaggio (1988)'nin kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden aktörlerden biri olup olmadığı ve bu bağlamda bir kurumsal girişimci olarak kabul edilip edilemeyeceğine açıklık getirmek gerekmektedir.

Devlete ve meslek örgütlerine, kurumsal alanı dönüştürmesi bağlamında kurumsal kuramda ayrı bir önem verilmektedir (Aksoy, 2007, s.33). Daha önce üzerinde durulduğu gibi, Strang ve Sine (2002, s.503) da, devletin direk olarak iş dünyasını ve diğer örgütleri düzenleyebildiğini, onlara teşvikler sunabildiğini ve diğer örgütleri derinden etkileyebilecek bir ticari muhatap olduğunu vurgulamaktadır. Scott (2008, s.97) da, kurumsal değişim ajanlarının çok farklı görünümde ve bireysel ve kolektif aktörleri içerecek şekilde olduğunu belirtirken; yeni kurumsal formların yaratılması ve var olan formların ve süreçlerin dönüştürülmesi bağlamında ulus devletlerin, mesleklerin ve birliklerin önemli değişim ajanları olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu bu vurguya ve devletin örgütsel alanlarda ve kurumsal süreçlerdeki etkisine karşın; kurumsalcı analizde pek fazla ilgi görmediği ve özellikle de aktörlük bağlamında bir kurumsal girişimci olarak eylemlerinin ihmal edildiği dile getirilmektedir. Örneğin, Koç (2013, s.24), bireysel ve örgütsel düzeyde kurumsal girişimciliğe yeterli ilgi olduğunu belirtmekte; fakat devletin çoğunlukla kurumsal girişimci olarak ele alınmadığının altını çizmektedir.

Nasra ve Dacin (2010, s.584), devletin fırsatları bir kez fark ettiğinde söz konusu fırsatları gerçekleştirecek ortamı sağlama adına gerekli kurumsal altyapıyı oluşturmak ve şekillendirmek için bir kurumsal girişimci gibi davrandığını belirtmektedir. Yazarlar, Lawrence ve Suddaby (2006)'nin kurumsal iş kavramından hareketle devleti uluslararası kurumsal bağlam kadar yerel kurumsal bağlamı da stratejik olarak şekillendiren ve düzenleyen kültürel olarak yetenekli bir aktör olarak ele almaktadırlar (Nasra ve Dacin, 2010, s.584-585). Bu doğrultuda devlet gibi makro aktörler çıkardıkları kanun ve yönetmelikler ile örgütsel alanın zorunlu olarak değişmesini sağlamakta, bu bağlamda da yönetmelikleri çıkaranlar kurumsal girişimci özelliği taşımaktadırlar. Devlet, elinde bulundurduğu olağanüstü siyasi, ekonomik güçler ile örgütsel alan üzerinde etkili

olmaktadır (Scott, 2008). Bu güçleri kullanan devlet bazen örgütler için fırsatlar oluştururken, bazen kısıtlar oluşturmakta hatta bazı örgütlerin yok olmasına neden olabilmektedir (Türkeli, 2012, s.151). Bu bağlamda, devletin kurumsal girişimciliği olgusunun daha iyi kavranabilmesi için özellikle bu iddiayı gündeme getiren görgül çalışmaların bulguları yakından incelenmelidir.

Hem yerli hem de yabancı yazında yer alan konu ile ilgili çalışmaların bulgularından hareketle devletin yeni kurumsalcı anlamda açık bir şekilde kurumsal girişimci olduğu söylenebilir. Yerli (Gökoğlu, 2012; Koç, 2013; Özen Aytemur, 2010; Şenyuva, 2012; Türkeli, 2012) ve yabancı (Child vd., 2007; Flynn vd., 2014; Nasra ve Dacin, 2010; Strang ve Bradburn, 2001) yazındaki analizlerde devlet açık bir şekilde kurumsal girişimci olarak ele alınmıştır. Devletin kurumsal girişimciliğinin kökenlerini ortaya koyması ve bunu devlete bağımlı bir iş sisteminin oluşum yılları itibariyle gerçekleştirmesi bağlamında Özen Aytemur (2010)'un çalışması ilgi çekicidir. Yazar, örgütsel formların oluşumunda devletin etkisini ve devletin kurumsal girişimciliğini Sümerbank örneğinden hareketle ele almıştır. Ona göre, 1930-1945 döneminin kurumsal çevresi içindeki yeni ekonomik yapılanmada devlet başat bir roldedir. Kurumsal çevredeki değişimde merkezdeki aktör olan devlet ve onun uygulamalarına yön veren siyasi isimler ise, kurumsal reformu tepeden yönlendiren kurumsal girişimcilerdir. Geçmişten taşınan otorite yapısının tam içinde filizlenecek olan bu değişim hamlesinde devlet tarafından yapılandırılan örgütsel form ise İktisadi Devlet Teşekkülleri'dir (Özen Aytemur, 2010, s.132). Özetlemek gerekirse yazar, devletin bir kurumsal girişimci gibi davranıp İktisadi Devlet Teşekkülleri'ni bir örgütsel form olarak önce oluşturduğunu; daha sonra söz konusu davranışını ve örgütsel formu meşrulaştırdığını ve örgütsel forma kurumsal bir nitelik kazandırdığını ve bu süreçte de ülke dışından sürekli bir yönetim bilgisi ithalatı gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır (Özen Aytemur, 2010, s.134-170).

Türkiye bağlamında devletin kurumsal girişimciliğine ilişkin bulgular içeren bir diğer çalışma ise Gökoğlu (2012)'na aittir. Yazar, çalışmasında devleti, sosyal sigorta mantığının oluşumu ve yerleşmesinde meclisteki milletvekilleri aracılığıyla etkili olmuş bir aktör olarak ele almaktadır. Çalışma özelinde denilebilir ki; devlet meclis aracılığıyla sosyal sigorta mantığını inşa etmiş ve daha sonra ulusal düzeyde yayılımını sağlamıştır. Ona göre, Türkiye'de devletin sosyal güvenlik alanına doğrudan müdahalesi sonucunda, alanın kurumsallaşmasında çok önemli bir role sahip olan sosyal sigorta sistemi inşa edilmiştir. Sosyal yardımların alanın zaruri bileşenleri olarak görülmesinin yanında,

sosyal sigortalar sosyal devlet ideolojisinin tamamlayıcı bir unsuru şeklinde algılanmış ve benimsenmiştir. Sosyal güvenlik alanında devletin üstlenmesi gereken roller çerçevesinde değerlendirildiğinde, modern anlamdaki ilk sosyal güvenlik tedbirleri maden ocaklarında çalışan işçiler için alınmış, ancak devletin alandaki esas aktör olması gerektiği fikrinin yayılması ile daha sonraki yıllarda tüm çalışanları kapsayan sosyal sigortalar oluşturulmuştur. Dolayısıyla sosyal sigortaların meşru bir sistem olarak kabul görmesinin arkasında sosyal devlet ideolojisi yer almış ve çalışanların gelecek güvencesinin devlet tarafından teminat altına alınması gerçekleşmiştir (Gökoğlu, 2012, s.124-125).

Devletin kurumsal girişimciliği tezi, yerli yazında özellikle sağlık alanında kendine görgül destek bulmuştur. Örneğin, Türkiye’de tam teşekküllü özel hastane alanının ortaya çıkışını inceleyen Türkeli (2012), devletin özellikle son dönemde olmak üzere örgütsel alandaki müdahaleleri bağlamında bir kurumsal girişimci olarak ele alınabileceğini vurgulamaktadır. Ona göre, devlet, Türkiye’de tam teşekküllü özel hastane alanının kurulması aşamasında 1989’dan itibaren öncelikle verdiği teşviklerle alanının oluşumuna katkıda bulunmuş; 2005 sonrası ise yaptığı yasal değişikliklerle alandaki değişimin öncüsü olmuştur (Türkeli, 2012, s.154). Buna ek olarak sağlık alanında kurumsal bir aktör olan devletin (Tak, 2012, s.144), Sağlık Bakanlığı sayesinde bir kurumsal girişimci gibi davrandığı ve bu bağlamda da yaptığı en önemli kurumsal işlerden birinin, her ne kadar alanda kurumsal karmaşaya neden olsa da (Tak Meydan ve Yasit, 2015) Kamu Hastaneleri Birlikleri’ni kurarak kamu sağlık hizmeti üretimine dair alanda yerleşik olan yapıyı kırarak nitelikte bir değişimi sağladığı ve özetle eskiden devletin yöneticisi olan aktörleri bir örgütün ve kıt kaynakların yöneticilerine dönüştürdüğü ifade edilmektedir (Tak Meydan ve Koçak, 2016, s.925).

Sağlıkta Dönüşüm Programı sonrası, Türkiye’deki sağlık alanına ilişkin kurumsal süreçlerde devletin etkisi de görgül incelemelere konu olmuş ve bu bağlamda da devletin kurumsal girişimciliğine ilişkin görgül destekler ortaya konulmuştur. Koç ve Yavuz (2012), devletin ve onun bir uzantısı olarak Sağlık Bakanlığı’nın sağlık alanının yapılandırılması noktasında özellikle Sağlıkta Dönüşüm Programı bağlamında kurumları bozmaya ve yaratmaya dönük politik ve teknik kurumsal işler yapan bir kurumsal girişimci olduğunu bulgulamışlardır. Benzer şekilde Sağlık Bakanlığı, Sağlık Kalite Standartları bağlamında, kurumları sürdürmek için özel uzmanlık birimi oluşturma, belirli zaman aralıklarında denetimler yapma, performansa dayalı ek ödeme puanları

verme, standartlarla ilgili yerel ve ulusal temelde eğitim programları düzenleme ve uluslararası düzeyde Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi adı altında bir bilimsel etkinliğin organize edilmesi gibi kurumsal işler yapan (Koç ve Dirlik, 2013, s.157) bir kurumsal girişimcidir.

Koç (2013) da benzer şekilde sağlık alanına odaklanmakta, fakat bunu Türkiye örneği üzerinden yapmamakta; Almanya, Britanya, Kanada ve ABD sağlık sistemlerini ele alan karşılaştırmalı bir çalışma gerçekleştirmektedir. Koç (2013) çalışması ile farklı siyasalara ve özelliklere sahip ülkelerdeki benzer bir alan üzerinden kurumsal süreçlerdeki farklılaşmayı gözler önüne sermektedir. Yazar, söz konusu dört farklı ülkenin sağlık sistemlerini çok farklı özellikleri olması ve dünya üzerinde ana sağlık sistemi örneklerini teşkil etmeleri nedeniyle seçmiş ve yazında genellikle ihmal edilmiş olan alan düzeyindeki kurumsal mantıkların ortaya çıkışı ve evrimindeki devletin aktif rolü üzerinden kurumsal alanların değişimi ve oluşturulmasında devletlerin nasıl bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bulgularına göre, çok farklı sağlık sistemlerine, buna ilişkin temel değerlere ve hâkim ideolojilere sahip olmasına karşın, devletler sağlık alanında başat bir roldedir. Söz konusu farklı tarzlara rağmen, devlet Almanya ve ABD’de sağlık alanını regüle ederken; Kanada’da yönetimini gerçekleştirmiş ve Büyük Britanya’da ise hem yönetmiş hem de bu alanda faaliyet göstermiştir (Koç, 2013, s.23).

Yerli yazındaki devletin kurumsal girişimciliğine yönelik bir diğer çalışmada, Şenyuva (2012) Türkiye’de dersanelerin ortaya çıkışı ve meşrulaştırılma sürecini mercek altına almıştır. Yazar, çalışmasında, bir kurumsal aktör olarak devletin eğitim politikaları ve uygulamalarında yaptığı bir değişimin beklenmedik sonucu olarak eğitim alanında yeni bir formun doğuşu ve bu formun meşrulaşması sürecini ortaya koymuştur. Buna göre, bir kurumsal aktör olarak devletin, liseden üniversiteye geçişle ilgili izlediği politikadaki değişikliğin neden olduğu kurumsal değişim, beklenmedik bir sonuç olarak eğitim alanında adına dersane denen yeni bir örgütsel formun doğmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, hükümetler dersaneleri kapatma amacıyla yaptıklarını iddia ettikleri sınav sistemi değişiklikleri ile bu formun meşrulaşmasına ve yayılmasına da önemli bir katkı yapmışlardır (Şenyuva, 2012). Eğitim alanındaki çalışmalardan bir diğerinde ise, çoklu kurumsal mantıkların hâkim olduğu bir örgütsel alan olarak Türk Milli Eğitim alanında hükümetin ve onun alandaki uzantısı olan Milli Eğitim Bakanlığı’nın kurumsal girişimciler olduğu (Danışman, Turhan ve Le, 2016) ve 2003-2012 yılları arasında farklı kurumsal mantıkların alandaki etkinliklerini arttırmaları ile

birlikte kurumsal girişimcilerin hareket kabiliyetinin niceliksel olarak genişlediği, buna karşın, birbirleri ile çelişik ancak yakın güçlerde kurumsal mantıkların varlığını sürdürdüğü bir alanda kurumsal girişimcinin hareket kabiliyetindeki nicel artışın niteliksel bir tutarlılıktan çok çelişik durumlara yol açmış olduğu ortaya çıkmıştır (Turhan ve Danışman, 2013, s.379).

Yabancı yazında devletin kurumsal girişimciliğine ilişkin çalışmalardan ilkinde Strang ve Bradburn (2001), devletin ABD’de sağlık alanına ilişkin geliştirdiği yeni bir politikanın nasıl yeni bir örgütsel formun ortaya çıkışına zemin hazırladığını göstermektedir. Yazarlar, Nixon Hükümeti döneminde uygulamaya konan yeni bir politikanın yıllık sabit bir ücret karşılığında sağlık hizmetlerinden yararlanabilmeyi sağlayan Sağlık Bakım Örgütleri (*Health Maintenance Organizations*) adlı yeni bir örgütsel formu yarattığını belirtmişlerdir. Onlara göre, neo-liberalizmin yükselişi sonucu ortaya çıkan federal ve devlet Sağlık Bakım Örgütleri politikasında değişiklik, daha önceden geleneksel olarak profesyonellerin kontrolünde organize olan bir alanda piyasa ilkelerinin baskınlaşması noktasında önemli bir girişim olarak kabul edilmelidir (Strang ve Bradburn, 2001, s.129). Devletin kurumsal girişimciliğini destekleyen bir diğer araştırmaya ise Child vd. (2007)’nin çalışmasıdır. Yazarlar, Çin’deki Çevresel Koruma Sistemi’nin doğuşu, gelişimi ve evriminde örgütsel alanda yer alan aktörlerin rolü ve söz konusu örgütsel alanın nasıl yapılandırıldığı ile ilgili çalışmalarında, alanın doğuşu, gelişimi ve yapılanmasında yukarıdan aşağıya doğru bir düzenle gerçekleşen düzenleyici sistemi ve devlet ile ona bağlı örgütlerin temel kurumsal girişimci olduklarını vurgulamaktadır. Onlara göre, Çin’deki devletin davranışları Çevresel Koruma Sistemi bağlamında, ABD’dekine benzememekte; bu bağlamda liberal siyasalardakine zıt şekilde Çin’de devlet bir kurumsal girişimci olarak adlandırılabilir (Child vd., 2007, s.1013).

Devletin kurumsal girişimciliğine ilişkin farklı bir bağlamdan gelen bir diğer katkı ise Nasra ve Dacin (2010)’e aittir. Yazarlar, bir Ortadoğu ülkesi olan Birleşik Arap Emirlikleri’nde Dubai’nin küresel bir ticaret merkezi olarak ortaya çıkışında devletin kurumsal girişimci olarak rolünü vurgulamışlardır. Onlar, devletin kurumsal girişimci olabileceği iddialarını, genelde Birleşik Arap Emirlikleri’nin özelde ise Dubai’nin küçük bir balıkçı köyünden uluslararası ticaret ve girişimcilik merkezine dönüşümü bağlamında ele almışlardır. Onlara göre, Dubai’nin küresel bir ticaret merkezi olarak ortaya çıkmasında devlet çok kritik bir rol oynamış ve Dubai’nin kendine has kurumsal bağlamı

ticaret merkezi olabilmeyi mümkün kılan biri uluslararası (dışsal) bir diğeri de ulusal (içsel) olmak üzere iki tür meşruiyet kaynağı yaratmasına imkân sağlamıştır (Nasra ve Dacin, 2010, s.585). Marinova vd. (2012) ise, iki farklı bağlama sahip Çin ve Rusya'da bir kurumsal alan olarak doğrudan yabancı yatırımların ortaya çıkışında devletin ana kurumsal girişimci olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, Çin ve Rusya'daki doğrudan yabancı yatırımlar alanının oluşumu, Rusya'da yalnız ilk ikisi bulunmakla birlikte; (1) ön-kurumsallaşma, (2) düzenleyici destek ve (3) kuramlaştırma ve yayılım olmak üzere üç aşamalı bir süreçte ve söz konusu bu süreç her iki ülkede de yukarıdan aşağıya doğru bir şekilde gerçekleşmiştir. Yazarlara göre, doğrudan yabancı yatırımlar alanının oluşumu için Çin'de ana kurumsal girişimciler Çin Kömünist Partisi ile Çin Hükümeti iken; Rusya'da Kalkınma Bakanlığı ile Doğal Kaynaklar Bakanlığı'nın başını çektiği Rus Hükümeti'dir (Marinova vd., 2012, s.250-251).

Bazı kurumsalcı çalışmalarda da, devletin yasal yetkisi bağlamında gerçekleştirdiği düzenlemelerle de bir kurumsal girişimci gibi davranabildiği görülmektedir. Örneğin, Hiatt vd. (2009), devletin yasal düzenlemelerle örgütsel alanların yaratılması ve geliştirilmesinde rol oynadığını göstermektedir. Yazarlar, 20. Yüzyıl başlarında ABD'deki alkollü ürünlerin tüketimine yönelik yasakların alanın sınırlarını yeniden tayin etmekle kalmadığını; ayrıca yeni bir kurum olarak Amerikan gazlı içecek sektörünün ortaya çıkışına giden yolu açtığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Peton ve Peze (2014) ise, Fransa'da işçi ve işveren arasında meslek hastalıklarına ve kazalarına bağlı olan anlaşmazlıkları çözmek üzere 1881 yılında ortaya çıkan ve daha sonra giderek kurumsallaşan bir uygulama olan Affedilmez Hata (*Faute Inexcusable*) uygulamasının oluşumunda, meşrulaşmasında ve kurumsallaşmasında düzenleyici unsurun ve bu bağlamda devletin etkisini gözler önüne sermektedir. Yazarlar, bugüne değin yazında uygulamaların yayılımında ve kurumsallaşmasında düzenleyici boyutun ihmal edilmişliğini eleştirmişler ve Affedilmez Hata (*Faute Inexcusable*) uygulamasının kurumsallaşmasında devlet ve onun bazı düzenleme yetkisine sahip örgütlerinin önemine vurgu yaparak; söz konusu uygulamanın kurumsallaşmasında devletin nasıl bir kurumsal girişimci gibi davrandığını ortaya koymuşlardır. Devletin yasal düzenleme yetkisinin kurumsal süreçlerdeki etkisi ABD ve Fransa dışındaki bağlamlarda da kendisini göstermektedir. Örneğin, Crittenden (2014), Avustralya'da değişen enerji yönetim uygulamalarının temelinde, daha etkili enerji yönetimi ve tasarrufu pratiklerinin benimsenmesinde birer kurumsal girişimci gibi hareket eden devletin etkili enerjiye

yönelik politika yapıcılarının teşviklerini vurgulamaktadır. Stal (2011) ise, İsveç'te tarım sektöründeki sera gazı salınımını düşürmeye yönelik yeni bir kurumsal mantığın ortaya çıkışında ve hâlihazırda egemen mantıkla mücadelesinde İsveç Tarım Kurulu (*Swedish Board of Agriculture*) aracılığıyla devletin kurumsal girişimciliğini ortaya koymaktadır.

Farklı bağlamlara ilişkin ilgi çekici çalışmalardan bir diğeri ise, Maman ve Rosenhek (2009)'in İsrail'deki enflasyon hedefleme uygulamalarının benimsenmesine yönelik çalışmasıdır. Maman ve Rosenhek (2009)'in çalışmasının en önemli ve buraya kadar zikredilen çalışmalardan ayırd edici özelliği, devleti yekpare bir oluşum olarak ele almayıp onu, farklı çıkarları bulunan ve birbirleriyle güç mücadelesine girişen aktörlerden müteşekkil olarak kavramsallaştırmasıdır. Yazarlar, söz konusu yaklaşımları bağlamında, İsrail'deki enflasyon hedeflemesi pratiklerinin benimsenmesinde değişen politik bağlama vurgu yapmışlar; söz konusu bağlamın enflasyon hedeflemesi uygulamalarının benimsenmesinin rasyonel ve etkili olanların seçimine yönelik bir tercihten çok merkez bankası ve Finans Bakanlığı arasındaki güç mücadelesi sonucu şekillendiğinin altını çizmişlerdir (Maman ve Rosenhek, 2009, s.217).

Flynn vd. (2014) ise, Koç (2013)'un karşılaştırmalı yaklaşımına benzer şekilde, Birleşik Krallık ve Japonya'daki hükümetlerin iş dünyasını ve refah sistemlerini kullanarak yaşlı çalışanların iş hayatındaki varlıklarına ilişkin değişimleri açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlar, Birleşik Krallık ve Japonya gibi iki çok farklı ulusal bağlama odaklanarak yaşlı çalışanların çalışma ve emekliliklerinin yönetimini çevreleyen kurumsal rejimleri analiz edip; yaklaşım farklılıklarını ve bu bağlamda devletin kurumsal girişimciliğini nasıl şekillendirdiğini gözler önüne sermişlerdir. Çalışma bulgularına göre, yüksek düzeyde kurumsallaşmış Japon sistemi hükümete yaşlı çalışanların daha geç emekliye ayrılıp iş hayatında daha fazla kalabilmesi adına düzenlemeler yaparak bir kurumsal girişimci gibi davranabilmesi için liberal Birleşik Krallık sistemine göre daha fazla baskı uygulayabilme potansiyeli sunmaktadır (Flynn vd., 2014, s.1).

Son olarak, karşılaştırmalı çalışmalardan biri olan ve küresel güneş enerjisi sektörünün kurumsal oluşumu ve evrimini ele alan Bohnsack, Pinkse ve Waelpoel (2015)'in çalışması da, devletin kurumsal girişimciliğinin bağlamlar ötesi niteliğini gözler önüne sermektedir. Yazarlar, 1982-2012 yılları arasında, süreçsel olarak küresel güneş enerjisi sektörünün kurumsal olarak nasıl ortaya çıktığını ve söz konusu kurumsal oluşumda etkili olan kurumsal girişimcilerin kimler olduğunu araştırmışlardır. Söz konusu sektörün kurumsal inşasının temelde 3 aşamada gerçekleştiğini ve bu inşanın

farklı dönemlerinde aralarında hükümetlerin de bulunduğu farklı kurumsal girişimcilerin rol oynadığını bulgulamışlardır. Bu bağlamda, *Kyocera*, *Sharp Solar* ve *BP Solar* gibi özel şirketlerin yanında Japon, Alman ve Çin hükümetlerinin de birer kurumsal girişimci gibi davrandıklarını vurgulamışlardır. Buna göre, kurumsal inşanın ikinci aşamasında Japon hükümeti güneş enerjisi hücrelerinin etkililiğini artırmak için *Sunshine* adlı bir proje ile bu konudaki araştırmaları desteklemiş; yine aynı aşamada Alman hükümeti ve üçüncü aşamada ise, Çin hükümeti Yenilenebilir Enerji Yasası'nı çıkararak sektöre yasal zemin hazırlamışlardır. Yazarlar, kurumsal girişimci hükümetlerin teşvik ettikleri şirketlerin sektörde daha fazla tutunmasını sağlayan düzenleyici çerçeveler yoluyla, güneş enerjisi sektörünün gelişimini değiştirdiklerini; söz konusu çerçeve ve teşviklerle desteklenen sektördeki güneş enerjisi teknolojisindeki ilerleme ile birlikte, daha önce geleneksel enerji sektörleri ile rekabet edemeyecek durumda olan sektörü yarattığını ve yaşama şansını artırdığını belirtmektedirler.

3. İLGİLİ YAZIN: YENİ KURUMSALCI ÇALIŞMALARDA DEVLET

Bu bölümde, yeni kurumsal kuramda devletin ele alınışı üzerinden ilgili yazın değerlendirilmiş olup; özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa kaynaklı yeni kurumsalcı yazın ile Türkiye kaynaklı yazında devletin ele alınışı incelenmiştir. Bölüm kapsamında son olarak çalışma kapsamında incelenen örgütsel alanın özelliği sebebiyle, sivil havacılık örgütsel alanını inceleyen yerli ve yabancı yeni kurumsalcı çalışmalar da yazın taramasına dâhil edilmiştir.

Yazın taramasının ana amacı, bir önceki bölümde kuramsal ve bazı görgül çalışmalar açısından özetlenmeye çalışılan devletin rolü ve devletin ele alınışındaki farklılığı Türkiye'nin de dâhil olduğu farklı sosyal, politik, ekonomik ve kültürel bağlamlara ilişkin görgül çalışmalarla desteklemektir. Söz konusu destekleme girişiminde Türkiye'deki kurumsalcı süreçleri ele alan çalışmalar merkez alınıp ağırlık bu bölüme verilmiş olup; yabancı yazın kaynaklı kurumsalcı çalışmalar da değerlendirmeye alınmıştır. Bu bağlamda, bu bölüm farklılığı daha net görebilmek adına ilk olarak yabancı yazında yer alan çalışmaların daha kısa ve daha az detaylı bir değerlendirmesinin ardından, ülkemizdeki kurumsalcı süreçlerde devletin etkisini ele alan bir bölüm ve son olarak sivil havacılık alanındaki yeni kurumsalcı çalışmaların kısa bir değerlendirmesini içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Yabancı yazında yer alan çalışmalara detaylıca yer verilmemesinde, özellikle kuramsal çerçeve bölümündeki açıklamalarda sıklıkla görgül çalışmalara referansla söz konusu yazının bir kısmının özetlenmiş olması sebebiyle tekrara düşmeme kaygısı rol oynamıştır. Bu noktada, son olarak yazın değerlendirmesine dâhil edilen çalışmaların niteliği, seçim kıstasları ve değerlendirme sürecine ilişkin bilgiler her bir bölüm içerisinde detaylandırılmıştır.

3.1. Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Yabancı yazındaki yeni kurumsalcı çalışmalarda devlet kavrayışını ortaya koymak üzere, ilk olarak daha önce de bahsedildiği üzere Türkiye bağlamı dışındaki yeni kurumsalcı çalışmalardan devleti odağına alanlara ulaşılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda, değerlendirmenin yönetim ve örgüt araştırmaları alanına özgü veri tabanları ve/veya dergilerle sınırlı tutulması düşünülmüş olup; söz konusu tercihin farklı bağlamlara özgü ve farklı türlerdeki (örneğin doktora tezleri) çalışmaları kapsam dışında bırakacağından hareketle bu tercihten vazgeçilmiştir. Bunun yerine çalışmaların

belirlenmesinde daha serbest bir yaklaşımla hareket edilerek, farklı türdeki çalışmalar üzerinden örneğin makaleler, kitaplar ve kitap bölümleri için uluslararası veri tabanları (*EBSCO, ABI/INFORM, Elsevier vb.*), lisansüstü tezler için *Proquest* tez veri tabanı ve buraya kadar sayılan kaynaklar ile bildiriler ve yayınlanmamış çalışmalar için ise *Google Scholar* veri tabanı ile *Google* arama motorundan yararlanılmıştır. Çalışmaların değerlendirmeye alınıp alınmamasında açık bir şekilde kuramsal açıdan yeni kurumsal geleneği takip etmesi ve yeni kurumsalcı klasiklerden (DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977) en az birine atıf vermesinin yanında görgül olması ve devlete ve onun etkilerine ilişkin çıkarımlarda bulunuyor olması dikkate alınmıştır. Söz konusu kriterler için ilk olarak çalışmaların özet ve kaynakça bilgileri taranmıştır. Belirtmek gerekir ki, bu kriterler dışında çalışmanın mikro (pratik), meso (kurum) veya makro (örgütsel alan) gibi düzeyleri dikkate alınmamıştır. Çalışma sayısını artırmak için zaman zaman atıflardan hareketle başka çalışmalara da ulaşılmıştır. Örgüt çalışmaları alanının saygın isimlerinden biri olan Czarniawska (2014), araştırmaların literatür taraması kısımlarına önem vermekte ve söz konusu taramaların geniş kapsamda ele alınması gerektiğini belirtmekte ve akademik çalışmaların özlerini okumakla veya başka araştırmacılar tarafından yapılan özetlerle yetinilmemesini tavsiye etmektedir (aktaran Ağlargöz, 2016b, s.7). Bu doğrultuda, literatür taranmasında, ulaşılan çalışmalar Czarniawska (2014, s.11'den aktaran Ağlargöz, 2016b, s.7)'nin belirttiği gibi etraflıca incelenmiş; öz/özet bilgileri ile yetinilmeyip, tam metin okumalara girişilmiştir. Örgüt çalışmaları alanında en fazla ilgiyi gören ve bu doğrultuda da en çok çalışılan kuram olan yeni kurumsal kurama ilişkin böylesi bir değerlendirmeye girişmeden önce, söz konusu değerlendirmeye temel teşkil edecek benzer değerlendirme veya analizlerin olup olmadığı konusunda ilgili yazın araştırılmıştır. Bu bağlamda, yalnızca Koç, Özen Aytemur ve Erdemir (2011) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, yeni kurumsal kuramda devlet anlayışını ele alan bir bölümde çoğunluğu *Academy of Management Journal* ve *Administrative Science Quarterly* gibi elit dergilerde yayınlanmış 23 yeni kurumsal çalışmanın devletin rolünü göstermede öne çıkan araştırmalar şeklinde değerlendirildiği görülmüştür. Yazarlar, inceledikleri söz konusu 23 çalışma bağlamında detayına kuramsal çerçeve bölümünde değinilen yeni kurumsal kuramın temel kaynaklarındaki tarafsızlık ve ussallık vurgusunun söz konusu görgül araştırmalarla da desteklendiğini belirtmişlerdir. Yabancı yazındaki yeni kurumsalcı çalışmalarda devlet kavrayışını ortaya koymak üzere aşağıdaki

özet Tablo 3.1. oluşturulmuştur. Karışıklığa sebebiyet vermemek adına bu bölümde taranan kaynaklara ait referans listesi EK 1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Garud ve Karnøe (2003)	Danimarka ve ABD'de rüzgâr tribünü sektörünün ortaya çıkışı	Danimarka'da rüzgâr enerjisi sektörünün ortaya çıkışında devlet yol gösterici bir rol oynarken; ABD'de ilkin sektörü kuvvetlendirecek adımlar atmış fakat daha sonra hızlı büyümeyi sınırlayacak düzenlemeler yapmıştır.
Sherer, Meyerhoefer, ve Peng (2016)	ABD'de sağlık sektöründe elektronik kayıt sistemlerinin adaptasyonu	Elektronik sağlık kayıt sistemlerinin benimsenmesinde diğer normatif ve taklitçi davranışların yanında devletin bu konudaki teşvikleri de önemli bir rol oynamıştır.
De Rosa ve Trabalzi (2016)	İtalya'daki mozzarella üretimi sektöründeki gayri meşru üretim pratiklerinin meşrulaşması	Devlet yetkililerinin yolsuzlukları ve yereldeki karşılıklı etkileşimler sonucu yasal/gayri yasal üretim pratiklerinin eş anlı bir durum olarak kurumsallaştığını göstermektedir.
Jones (2001)	Erken dönem ABD film sektörü	Devletin mahkemeler aracılığıyla aldığı kararlarla erken dönem ABD film sektöründeki teknik kurumların oluşumu imkânsız kılmasını göstermektedir.
Aldrich ve Staber (1988)	ABD'de ticaret birliklerinin kuruluşu ve istikrarı	Devletin ABD'deki ticaret birliklerini her çıkara ve görüşe eşit mesafede duran birer ekonomik aktörden ziyade devletin politika uygulamalarının birer aracı gibi görme eğiliminde olduğu
Dobbin ve Sutton (1998)	ABD'deki 1964 yılındaki Civil Rights Act adlı yasal düzenlemenin İKY bölümlerine etkisi	Devletin yaptığı yasal düzenlemeler ve yarattığı boşluklar ekonomik amaçlarla kullanılmış ve yeni İKY paradigmasının oluşmasına katkıda bulunmuştur.
Edelman, Uggen ve Erlanger (1999)	ABD'deki eşit istihdam fırsatı düzenlemesinin etkileri	Meslek mensupları ve örgütlerin yasal düzenlemeler ve mahkeme kararlarına nasıl tepki vereceklerinin belli olduğu ve bu bağlamda mahkemelerin de örgütlerin eylemlerine cevap verdikleri.
Rao (1998)	ABD'deki tüketici birliklerinin dönüşümü	Devletin ve mesleklerin bir örgütsel form olarak ABD'deki tüketici birliklerinin standart belirleme odaklı bir anlayıştan daha bilimsel bir anlayışa dönüşümündeki etkisi
Dobbin ve Dowd (1997)	ABD'deki Massachusetts eyaletinde 1825-1922 yılları arasındaki demiryolu kurulum oranlarına devletin etkisi	Devletin ilgili yıllar arası demiryolu şirketlerinin kurulum oranlarını çeşitli düzenlemelerle artırdığı
Holm (1995)	Norveç balıkçılık endüstrisinin örgütsel alan olarak oluşumu ve kurumsallaşması	Devlet, 1930'lu yıllarda satış örgütlerini desteklerken, 1990'lı yıllarda Avrupa'ya entegrasyon çalışmaları ile beraber bu satış örgütleri özelleştirmeye başlamıştır.
Oakes, Townley ve Cooper (1998)	Alberta, Kanada'daki kültürel miras alanları ve taşra müzelerindeki iş planı uygulamaları	Örgütsel alandaki değişim ve kontrol mücadelesinde hükümetin bir mekanizma olarak iş planlarını kullanması
Dobbin ve Dowd (2000)	ABD'de 1825-1922 yılları arasındaki demiryolu sektörü	Devletin uygulamaya koyduğu anti tröst zorlamasının sektörde yönetsel rekabete dayalı bir iş birliği modelinden finansal bir iş modeline doğru bir kaymayla birlikte artan birleşmeler ve satın almalara yol açması

Tablo 3.1. (Devam) Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalçı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Edelman (1990)	ABD'de 1960'lı yıllarda sendika üyesi olmayan çalışanlara yönelik uygulamalar	Devletin medeni kanunda yaptığı değişikliklerin şirketlerin personel uygulamalarına olan etkileri
Dobbin (1992)	ABD'de özel sosyal sigorta sisteminin ortaya çıkışı	Devletin yaptığı düzenlemelerin sendikaları ve şirketleri özel sosyal sigortayı desteklemesine ve bu bağlamda özel sigorta sektörünün oluşumunu teşvik ettiği
Hughes (2015)	Büyük Britanya'daki emlak kiralama sektöründeki pratikler	Devletin herhangi bir müdahalesi olmadan sektörün kendi kendini düzenlemesi için yetkili kıldığı British Property Federation ve Royal Institution of Chartered Surveyors gibi sektörel kuruluşlar birer değişim ajanı gibi hareket edememiş ve kurumsal değişimi mümkün kılamamıştır.
Oh ve Koh (2016)	Edo dönemi Japonya'sındaki iş etiğinin kurumsallaşması	Devlet, iş etiği uygulamalarını piyasalara yönelik devlet müdahalelerini gerekçelendirmek ve bu bağlamda bireysel ve grup çıkarlarını desteklemek kullanmıştır.
Karhunen (2007)	Sosyalist dönem sonrası St. Petersburg otelcilik sektörünün kurumsal dönüşümü	Devlet, merkezi planlama döneminde St. Petersburg otel sektörünü merkez kaynaklı planlama ve sosyalist ideoloji sayesinde homojenleştirirken; ilk geçiş döneminde uluslararası otel zincirlerinin giriş yapması ile birlikte farklı kurumsal baskılardan ötürü alandaki çoğulculuktan kaynaklı bir belirsizlik, daha geç geçiş döneminde ise yerel ve zincir oteller arasında bir belirsizlik söz konusudur.
Tsui-Auch ve Yoshikawa (2015)	Singapur bankacılık sektöründeki bağımsız yönetim kurulu üyeliğinde değişim	Finansal piyasalarını dışa açmak isteyen Singapur devlet kurumlarının piyasa odaklı Anglo-Amerikan sermaye piyasası mantığını adapte etmesi sonucu oluşan belirsizliğin bankaların bağımsız yönetim kurulu üyelerine şirket faaliyetlerini izleme ve denetlemeden ziyade kaynak sağlama ve bulma anlamı atfetmesine yol açması
Ingram ve Simons (2000)	İsrail'deki işçi kooperatiflerinin demografisindeki değişim	İsrail'deki işçi kooperatiflerinin kapanma oranlarının zayıf Britanya mandasından güçlü İsrail devletine geçişle birlikte %60 oranında azalması
Karna (2007)	Rus madencilik sektörünün kurumsal gelişimi	Sovyet döneminde hayli kurumsallaşmış bir alan olan madencilik sektörünün devletin çöküşü ile birlikte değişime yönelik kurumsal baskılarla karşı karşıya kalması
Kapsali ve Prouska (2014)	Yunan parçalı ulusal iş sisteminin oluşumu	Devlet iş sisteminin oluşumunda ilk dönemlerde güç simsarı rolünü oynarken; son dönemlerde koruyucu devlet özelliği göstermiştir.
Markova (2009)	Batı Avrupalı çok uluslu şirketlerin Romanya ve Ukrayna'daki iştiraklerindeki değişim	Devlet Romanya'daki değişimde öncü bir rol oynayıp kurumsal girişimci gibi davranırken; Ukrayna'daki kurumsal değişimin ana kaynağı ve başlatıcısı çok uluslu firma olmuştur.
Russo (2001)	ABD'de bağımsız elektrik üretimi alanının ortaya çıkışı	Federal hükümet tarafından kamu elektrik şirketlerinin aralarındaki anlaşma standartlarının ve standart değişim oranlarının belirlenmesi ve kamu elektrik şirketlerinin bağımsız üreticilerden satın alma yapması noktasındaki yasal düzenlemeler yeni bir örgütsel alan olarak bağımsız elektrik üretiminin doğuşunda kilit rol oynamıştır.

Tablo 3.1. (Devam) Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Slack ve Hinings (1994)	Kanada'daki ulusal düzeydeki 36 spor örgütündeki eşbiçimlilik	Devlete bağlı bir kurumun spor örgütlerine yönelik kurumsal baskıları sonucu örgütler arası homojenlik artmış ve örgütler daha profesyonel ve bürokratik bir örgüt yapısını benimsemişlerdir.
Yoshikawa, Tsui-Auch ve McGuire (2007)	Japonya'da kurumsal bir yenilik olarak kurumsal yönetim reformu	Devlet, alandan gelen biri kurumsal değişimi diğeri ise var olan sistemin sürdürülmesini isteyen çelişen baskılar sonucu Anglo-Amerikan kurumsal yönetim anlayışına ne tam yakınsamış ne de tam ıraksamış ve kendine özgü bir modelin kurumsallaşmasına ön ayak olmuştur.
Demirag, Khadaroo ve Clark (2009)	Büyük Britanya ve Kaliforniya'da kamu-özel işbirliği uygulamalarının kurumsallaşması	Büyük Britanya ve Kaliforniya'da kamu-özel işbirliği uygulamalarının kurumsallaşması bağlamında benzer baskılara maruz kalmış, fakat Büyük Britanya'da hükümet kamu sektörünü paylaşılan bir yönetim mekanizmasını benimsemeye zorlarken; Kaliforniya'da devlet düzenlemelerin tekrar tanımlanması ve kamu sektörünün serbestleştirilmesi bağlamında karşı koyucu bir tutum sergileyerek farklı stratejik yanıtlar vermişlerdir.
Döhler (1995)	Almanya'daki sağlık alanındaki dönüşümde çıkar temsilinin değişimi	Alman hükümeti Alman sağlık reformunda önemli bir çıkar grubu olan doktorların şirketçi sağlık sistemindeki hasta fonlarına karşı gösterdikleri tepkileri elimine ederek çıkar temsilinin devlet tarafından yaratılabileceğini, tekrar düzenlenebileceğini ve hatta yok edilebileceğini göstermiştir.
Prechel (1997)	ABD'de devletin iş dünyasına ilişkin politika değişikliklerinin örgütsel formlara etkisi	Devletin 1986 yılında yaptığı Tax Reform Act ve 1987 yılında yaptığı Revenue Act gibi düzenlemeler sonucu oluşan teşviklerden yararlanmak isteyen çok bölümlü örgütler iş birimlerini iştiraklere dönüştürmüştür.
Stamatiadis ve Eriotis (2011)	Yunanistan'daki kamu hastanelerindeki muhasebe reformuna uyum ve adaptasyon	Devletin uygulamaya koyduğu reformun kapsamı reform uygulamasında merkezi hükümetten fon bulma anlamında bir zorlayıcı baskı gelmediği için özellikle maliyet muhasebesi alanı için çok sınırlı olmuştur.
Christensen (2013)	Çin'deki yenilenebilir enerji sektörünün ortaya çıkışı ve kurumsallaşması	Çin Komünist Parti devleti, yenilenebilir enerji sektörünün ortaya çıkışında ilkin verdiği desteklerle piyasaya müdahale etmiş, daha sonra alanın kurumsallaşabilmesi için sürdürülebilir kalkınma kavramını söylemsel olarak inşa edecek düşüncesev kurumsal işler yapmış ve son olarak teşviklendirme için şirketlerle girdiği müzakerelerle alanın kurumsallaşmasına ön ayak olmuştur.
Casper (2000)	Almanya'da değişen teknoloji politikalarının bio-teknoloji sektörünün oluşumuna etkisi	Alman devletinin, sahip olduğu iş sisteminde girişimciliği önceleyen bir değişikliğe gidip teknoloji politikalarını değiştirerek Alman üniversiteleri ile işbirliği içinde bio-teknoloji kümelerini desteklemesi ve teşvik etmesi sonucunda yenilikçi bir sektör olarak bio-teknoloji sektörünün ortaya çıkışı

Tablo 3.1. (Devam) Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Marquis ve Zhou (2016)	Farklı türdeki kurumsal baskıların otoriter bir bağlamda hükümetin şirketlerin çevresel zararlarına ilişkin tepkilerine etkisi	Çin gibi otoriter bir bağlamda devletin şirketlere yönelik uyguladığı çevresel cezalarda çevresel şikâyetler ve protestolar gibi aktör baskılarından ziyade çevresel kirlenme ve kazalar gibi aktör merkezli olmayan baskıların etkisi daha fazladır.
Chen (2007)	ABD'deki üç farklı eyaletteki topluma yönelik sağlık hizmetlerine yönelik yasal düzenlemelere kar amaçsız hastanelerin tepkisi	Yasal düzenlemeler sonucu, Texas eyaletindeki kar amaçsız hastaneler hitap ettikleri kitlelere yönelik yardımseverlik faaliyetlerinin kapsamını genişletirken; tam tersi şekilde Kaliforniya eyaletindeki kar amaçsız hastanelerin hitap ettikleri kitlelerin faydalanabileceği faaliyetlerde bir azalma meydana gelmiştir.
Luo, Wang ve Zhang (2013)	Çin'deki halka açık firmaların isteğe bağlı KSS raporlamalarına devletin etkisi	Devletin bu alanda bir uygulama rehberi yayınlaması sonrası, aralarında bu uygulamanın kapsamı dışında kalan şirketler de olmak üzere ve özellikle de devletle bağlantılı ve ekonomik arenada yüksek düzeyde görünürlüğe sahip şirketlerin hızlıca söz konusu raporlamaya geçtikleri saptanmıştır.
Waelpoel (2013)	Dünya genelinde güneş enerjisi sektörünün ortaya çıkışındaki kurumsal girişimciler	Dünya genelinde güneş enerjisi sektörünün ortaya çıkışında, Sharp Solar, Kyocera ve BP Solar gibi çok-uluslu şirketlerle birlikte; gerçekleştirdikleri teknik, altyapısal ve yasal düzenlemelerle Çin, Alman ve Japon hükümetlerinin de birer kurumsal girişimci olduğu
Artiach vd. (2016)	Avustralya'da Kar Amaçsız Hayırseverlik Komisyonu'nun bir düzenleyici aktör olarak meşrulaşması	Federal hükümet tarafından düzenleyici olarak tayin edilen komisyonun, örgütsel alanda düzenleyici olarak meşruiyet kazanabilmesi noktasında devletin ilkin konuya ilişkin yasal düzenlemeleri harmonize etmemesi paydaşlar arasında kuşkuya yol açmış; bu doğrultuda da uzun bir müddet devlet karşısında herhangi bir otorite kazanamamıştır.
Kalev, Shenhav ve De Vries (2008)	İsrail'de 1940-1960 yılları arası ortak üretim konseylerinin yayılımında devletin etkisi	Devlet liderlerinin ekonomiyi istikrar kavuşturma ve ulus inşası projelerini finaslama adına giriştikleri eylemleri, her ne kadar işçiler, sermaye ve endüstri mühendisleri tarafından karşı çıkılsa da bilimsel yönetime dayalı ortak üretim konseylerinin yayılımını sağlamıştır.
Davis (2011)	ABD'de 1830 yılında çıkarılan Indian Act of Removal kanunu ile Cherokee yerlilerinin Georgia eyaletinden Oklahoma eyaletine sürgününün meşrulaştırılması	Devlet aktörleri, hem sürgün sürecinden önce hem de sürgün süresince resmi yasal bağlamlar ile gayri-resmi kültürel söylemleri kullanarak sürgünü meşrulaştırmışlardır.
Roscigno vd. (2015)	ABD'de 1890 yılında Sioux yerlilerine karşı gerçekleştirilen Wounded Knee Massacre	Devlet gibi elit aktörler, söz konusu kıyıma neden olan geniş kapsamlı askeri harekâttan önce kurumsal alanda yerme ve kötöleme taktiklerini kullanmışlardır.

Tablo 3.1. (Devam) Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalçı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Carroll, Goodstein ve Gyenes (1988) Carroll, Goodstein ve Gyenes (1990)	Macaristan'daki tarım kooperatiflerinin örgüt yapısı ve davranışları	Macaristan devletinin tarım kooperatiflerinin örgütsel yapıları ve davranışları üzerinde oldukça güçlü bir etkisi vardır.
Wade, Swaminathan and Saxon (1998)	ABD'deki bira sektöründeki regülasyonlar	Birbirine benzemeyen devlet/hükümet regülasyonları gibi yoğunluk etkileri ve çıkara dayalı kurumsal şartlar bira üreticilerinin kuruluş ve kapanmalarının coğrafik dağılımını etkilemiştir.
Simons ve Ingram (2003)	İsrail'de ortaya çıkan ortak yerleşim ve yaşam pratiği kibutz'un bir örgütsel form olarak ortaya çıkışı ve düşüşü	Kibutz hareketi, 20. yüzyılın başlarında devletin sağlayamadığı düzenin kaynağı olarak ortaya çıkmış, zamanla İsrail ve Filistin devletlerinin düzeni tesis etme kabiliyetleri geliştikçe hareket, rakip olarak görülmeye başlanmış ve sonunda İsrail devleti kendi otonomisini desteklemek için kibutz hareketini gayri meşrulaştırmıştır.
Gustafsson (2012) Gustafsson ve Hallström (2012)	İsveç ve Büyük Britanya'da standardizasyonun regülasyonlarla özel sektöre geçişi ve meşrulaştırılması	İsveç ve Büyük Britanya'da devlet standardizasyonun özel sektöre geçişinde yaptıkları düzenlemeler ve Swedac ile Ukas adlı kuruluşları ile aktif bir rol oynamışlardır.
Suhomlinova (2007)	Rusya'daki petrol sektöründe mülkiyet haklarının gelişimi ve değişimi	Devlet, Rusya'daki petrol sektöründe örgütlerin sayısı ve örgütsel formlar bağlamında örgütsel alanı biçimlendiren ana aktördür.
Ingram, Luo ve Eshun (2010)	ABD'de New York, New Jersey ve Pennsylvania'da kuluçka merkezlerinin kuruluşunda devletin etkisi	ABD'de devlet girişimciliği teşvik etmek amacıyla New York, New Jersey ve Pennsylvania'daki kuluçka merkezlerinin kuruluşunda çok önemli bir rol oynamıştır.
Vos vd. (2011)	Belçika'daki spor kulüplerinin kaynak bağımlılıkları sonucu eşbiçimli hale gelmesi	Hükümet, Belçika'daki spor kulüplerinin kaynak bağımlılıklarını kullanarak; sunmuş olduğu finansal desteklerle spor kulüplerini zorlayıcı baskılarla eşbiçimli hale getirmekte ve spor kulüplerini spor politikası aracı olarak kullanmaktadır.
Whitley vd. (1997)	Macaristan'da piyasa ekonomisine geçiş ve kurumsal dönüşüm	Sosyalist sistemden dolayı ulusal bir kapitalist sınıfa sahip olmayan Macaristan'da devlet piyasa ekonomisine dönüşümde en önemli aktördür.
Strjyan (1997)	Çek tarım sektöründeki kurumsal dönüşüm	Devlet, Çek tarım sektörünün kurumsal dönüşümünde gelenek üretim birimleri olan aile çiftliklerinin yanında yeni dönemin önemli üretim birimlerinden biri olarak ortaya çıkan işbirlikçi çiftliklerin ortaya çıkışı ve kurumsallaşması bağlamında önemli bir rol oynamıştır.
Hassard ve Sheehan (1997)	Çin'deki metal sektöründeki şirket reformunda devletin rolü	Çin'deki metal sektöründeki şirket reformunda devlet en büyük ve devlet sahipliğindeki metal işletmesi olan Shougang şirketini devlet ile olan sözleşmesel ilişkilerini takip etmek için Sözleşme Sorumluluk Sistemi uygulamasına geçmeye zorlamıştır.

Tablo 3.1. (Devam) Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Hulsink (1997)	Hollanda'daki Dutch Postbank'ın 1945-1994 yılları arasındaki kurumsal dönüşümü	Hükümet düzeyindeki politik değişiklikler ve dalgalanmalara bağlı sağ ve sol tabanlı ideolojik hükümet değişiklikleri, bir devlet kurumu olan Dutch Postbank'ın yalnızca sahiplik ve yönetsel yapısını etkilemekle kalmamış; Hollanda ekonomisindeki rolünü de değiştirmiştir.
Garsten (1997)	İsveç kamu sektöründeki verimlilik ve etkililik yönlü kurumsal dönüşüm	Uluslararası alanda neo-liberal düşüncelerin etkisi ile kamu sektörlerinin etkililik yönlü dönüşüm çağrıları sonucu İsveç kamu sektöründe yaşanan piyasa yönlü sosyal değişimde devletin dönüşüm söylemlerine sahne olması
Tsui-Auch ve Lee (2003)	Singapur ve Kore işletme gruplarında yönetim modellerinin ithali ve modernleşmesi	Devletler her iki ve birbirinden farklı bağlamda da, özellikle Asya finansal krizinin ardından işletme grupların tepe yönetimlerinin ve yönetim mekanizmalarının modernleşmesi ve Anglo-Amerikan modellerin transferinde önemli rol oynamışlardır.
Frenkel (2005)	İsrail'de Bilimsel Yönetim ve İnsan İlişkileri yaklaşımlarının iki yönetim modeli olarak transferi	İsrail'de Bilimsel Yönetim ve İnsan İlişkileri yaklaşımlarının iki yönetim modeli olarak transferinde, devlet düzeyindeki politik ve kurumsal güç ilişkileri, söz konusu modellerin yalnızca yayılımını ve adaptasyonunu sağlamamış aynı zamanda söz konusu modellerin toplum tarafından kültürel olarak kabullenilmesini sağlayacak çeviri ve yorumlamaya da katkıda bulunmuştur.
Pula (2015)	Arnavutluk'un dağlık bölgelerinde yasal ve düzenleyici otoritenin inşası	Devlet, Arnavutluk'un dağlık bölgelerinde yasal ve düzenleyici otoritenin inşasının ilk dönemlerinde daha esnek bir yargısal sistem dizayn etmiş ve bu sistem başarılı olup kurumsallaşmaya başlamış iken; izleyen dönemde daha sıkı ve tekil bir yasal düzeni dayatması dağlık alanlarda devlet düzeninin bozulmasına ve sosyal çatışmalara zemin hazırlamıştır.
Vermeulen, Büch ve Greenwood (2007)	Hollanda'daki beton sektöründe devlet etkisiyle yeni bir yenilik yapılması ve sektör inşası	Hollanda, beton endüstrisinde bir yenilik olarak granül kullanımının devlet tarafından yaygınlaştırılması çabaları başarısız olmuş; zira örgütsel alanın karmaşıklığı ile profesyonel birliklerin ve yerleşik örgütlerin düzenleyici kurallara karşı oluşu sonucu devletin kurumsal değişimi başlatmada ve örgütsel alanı yapılandırmaktaki etkisi bir hayli zayıf kalmıştır.
Núñez-Nickel, Gutiérrez ve Carmona (2006)	Politik değişimlerin İspanya'daki gazete popülasyonunun başarısındaki etkisi	İspanya'daki gazetelerin diktatörlük dönemindeki bağımsız performans değerlendirmeleri söz konusu gazetelerin başarı ya da başarısızlığında etki sahibi değilken; modern demokrasiye geçişle birlikte performans sertifikalandırmasının gazetelerin hayatta kalma başarısında pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 3.1. (Devam) Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Gruber, Rosenberger ve Mattes (2015)	Avusturya'da göçmen entegrasyon politikaları	Avusturya'da devlet kendisine bağlı bir kurum olan Devlet Entegrasyon Müsteşarlığı eliyle göçmen entegrasyon politikalarında birtakım yenilikler getirmiş ve söz konusu bu yenilikleri yine kendi eliyle meşru hale getirmiştir.
Vasi (2007)	ABD, Kanada ve Avustralya'da çevreci Şehirler için İklim Koruma programlarının benimsenmesi	Şehirler için İklim Koruma programlarının benimsenmesinde Kanada ve Avustralya gibi gaz emisyonlarının salınımını düşürmek isteyen ülkelerin devlet düzeyinde söz konusu programları uygulayacak ve uyumunu takip edecek kendine bağlı kurumlar programın benimsenme oranını ciddi bir biçimde artırmış iken; söz konusu programın benimsenmesine yönelik herhangi bir politika geliştirmeyen ABD'de benimsenme düzeyi oldukça düşük kalmıştır.
Goodstein ve Velamuri (2009)	Zimbabve'de özel telekomünikasyon sektörünün gelişmemesinde devletin etkisi	Zimbabve'de özel telekomünikasyon sektörünün gelişmemesinde otoriter devletin kurumsal sektörleri ele geçirmek ve söz konusu hâkimiyetini sürdürmek için kurumsal kontrol mekanizmalarını kendi gücünü kullanarak uyguladığı ve bu bağlamda söz konusu güç mekanizmalarını ve zorlama kapasitesini eylemlerini meşrulaştırmak için kullandığı

3.2. Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalçı Çalışmalarda Devlet

Yerli yazındaki yeni kurumsalçı çalışmalarda devlet kavrayışını ortaya koymak üzere, daha önce yabancı yazın taraması bölümünde gerçekleştirilen süreç izlenmiştir. Çalışmaların belirlenmesinde yoğun olarak yerel veri tabanlarından yararlanılmıştır. Örneğin makaleler için *TÜBİTAK Ulakbim* ve *Asos Index* gibi veri tabanları, lisansüstü tezler için *YÖK Ulusal Tez Merkezi* veri tabanı ve buraya kadar sayılan kaynaklar ile bildiriler ve yayınlanmamış çalışmalar için ise *Google Akademik* veri tabanı ile *Google* arama motorundan yararlanılmıştır. Elektronik olarak basılı olmayan çalışmaların tam metinleri söz konusu olduğunda, makaleler ve bildiriler için çalışmanın yazar(lar)ı ile iletişime geçilmiştir. Yalnızca basılı olan bildirilere ulaşmak için ise, söz konusu bildiri kitabının bulunduğu kütüphanelere ulaşmaya ve kütüphaneler arası ödünç hizmetleri aracılığıyla çalışmalar elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışmaların değerlendirmeye alınıp alınmamasında yabancı yazındaki yeni kurumsalçı çalışmaların değerlendirilmesinde izlenen sürece bağlı kalınarak; söz konusu çalışmanın açık bir şekilde kuramsal açıdan yeni kurumsal geleneği takip etmesi ve yeni kurumsalçı klasiklerden (DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977) en az birine atıf vermesinin yanında görgül olması, devlete ve onun etkilerine ilişkin çıkarımlarda bulunuyor olması dikkate alınmıştır. Söz konusu kriterler için ilk olarak çalışmaların özet ve kaynakça bilgileri taranmış ve bu kriterler dışında çalışmanın mikro (pratik), meso (kurum) veya makro (örgütsel alan) gibi düzeyleri dikkate alınmamıştır. Çalışma sayısını artırmak için zaman zaman atıflardan hareketle başka çalışmalara da ulaşılmıştır. Yeni kurumsalçı çalışmalar dışında, özellikle piyasa oluşumu bağlamında örgütsel alanların oluşumu ve ortaya çıkışını ele alan politik ekonomi ve/veya ekonomik sosyoloji alanındaki çalışmalar da yazın taramasına dâhil edilerek; devletin söz konusu süreçlerdeki rolü zenginleştirilmeye çalışılmıştır. Son olarak belirtmek gerekir ki; aynı konuyu içeren birden fazla yayın, farklı yazarlar tarafından üretilmiş olsa dahi değerlendirme aşamasında bulguları açısından birlikte oldukları düşünülerek ele alınmıştır. Örneğin, bir doktora tez çalışmasından üretilmiş olan bildiri ile aynı doktora tez çalışmasından üretilerek yayınlanmış bir makale bulguları bağlamında birlikte değerlendirilmeye alınmıştır. Bu bağlamda, yerli yazındaki yeni kurumsalçı çalışmalarda devlet kavrayışını ortaya koymak üzere yabancı yazın taraması bölümündeki gibi aşağıda yer alan özet Tablo 3.2. oluşturulmuştur. Karışıklığa sebebiyet vermemek adına bu

bölümde taranan kaynaklara ait referans listesi yabancı yazın bölümünde olduğu gibi EK 2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Kurt ve Kayacan (2007)	Kurumsal yönetimin Türkiye'de yayılımı	Kurumsal yönetimin yerel bağlamda yeniden üretilmesi ve yayılımında devlet SPK, İMKB ve BDDK gibi aktörleri ile ön plandadır.
Bakır (2009) Bakır (2012a) Bakır (2012b)	Türk ekonomi bürokrasisinde 1980-2010 yılları arası gerçekleşen kurumsal değişim	1980-2010 yılları arasında Türk ekonomi bürokrasisinde gerçekleşen kurumsal değişimde siyasal kurumsal girişimciler olarak Başbakan Turgut Özal ile Bakan Kemal Derviş'in rolü
Erçek (2011) Erçek (2010) Erçek, Aracı ve Gümüştaş (2010) Erçek (2014)	Yeni yönetim uygulamalarının Türkiye'deki yayılım dinamikleri	TKY, Yalın Yönetim, Altı Sigma ve Kurumsal Karne adlı yeni yönetim uygulamalarının Türkiye'deki yayılımında devletin herhangi bir rolü olmamıştır.
Özen ve Özen (2009) Özen ve Özen (2011a) Özen ve Özen (2011b)	Türkiye'de altın madenciliği alanının oluşumu ve yapılanması	Türkiye'de altın madenciliği alanının oluşumu ve yeniden yapılanmasında devlet, şirketler ile protestocu gruplar arasındaki çatışmalarda yürütme organı olarak yasamanın kararlarını uygulamayarak ve kolluk kuvvetleri aracılığıyla şirketlere destek vererek bariz bir şekilde şirketlerden yana tavır alır şekilde davranmakta; bu bağlamda madencilik şirketleri ile birlikte en önemli aktör olarak karşımıza çıkmaktadır.
Dirlik (2015) Özen Aytumur ve Dirlik (2015) Özen Aytumur, Dirlik ve Ünal (2014)	Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurumsal bağlamının biçimlendirme mekanizmaları	Türkiye'deki iş sisteminde devlet, "belirsizlik yaratarak" ve "organik bağlar kurarak" ajansları kendisine yakınlaştırmakta ve alan yazında daha önce tanımlanmamış farklı mekanizmalarla kurumları biçimlendirmekte; bu bağlamda da Türkiye'deki iş sistemindeki kurumların biçimlenmesinde en önemli aktör devlettir.
Boone, Divarcı ve van Witteloostuijn (2010) Divarcı, Boone ve van Witteloostuijn (2012) Divarcı (2013)	Türkiye'de melez bir örgütsel form olarak Anadolu İmam Hatip Liseleri'nin ortaya çıkışı	Türkiye'de melez bir örgütsel form olarak Anadolu İmam Hatip Liseleri'nin ortaya çıkışında, devletin küreselleşme baskıları ile yerelden gelen talepleri aynı potada eritme çabası etkili olmuştur.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Akkuzu (2008)	Türk GSM sektöründeki kurumsal değişim ve eşbiçimlilik	Devlet ya da devletin temsilcisi konumunda olan Telekomünikasyon Kurumu vasıtasıyla, sektörel yapı içerisinde kurumlara çeşitli sınırlar çizmekte veya yaptırımlar uygulayarak diğer eşbiçimlilik güçleriyle birlikte Telekom sektöründeki kurumların eşbiçimli hale gelmesini sağlamaktadır.
Aksoy (2007) Aksoy ve Özen (2008)	Türk sağlık alanındaki kurumsal değişim	Türk Tabipler Birliği, bir meslek örgütü olarak sağlık alanındaki kurumsal değişimde, en önemli değişim ajanı olan devletin kendi eliyle kurmuş olduğu meslek örgütünün makro kurumsal bağlamdan da etkilenerek, devletin yanında bir örgüt olmaktan çıkıp, karşıt bir kurumsal mantığı savunan muhalif bir örgüte dönüşebileceği
Arslan (2003) Arslan (2008) Arslan ve Hotamışlı (2007)	Türk bankacılık sektöründe eşbiçimlilik	Devlet, gerçekleştirdiği yasal düzenlemeler ile bankaları eşbiçimli hale getirmektedir.
Akış (2007)	Türk iş sistemindeki değişimin holdingler arası işbirliğine etkisi	Türk iş sistemindeki değişimin holdingler arası işbirliğine etkisi bağlamında, devlet daha çok düzenleyici ve koordine edici bir görev üstlenmektedir.
Bato Çizel (2008a) Bato Çizel (2008b) Bato Çizel, Çizel, Sarvan ve Özdemir (2013)	Türk turizm sektöründe her şey dâhil sisteminin ortaya çıkışı ve yayılımı	Türk turizm sektöründe her şey dâhil sisteminin ortaya çıkışı ve yayılımında özellikle, devletin konaklama işletmeciliğine ait düzenleme eksikliğinin rolü oldukça önemlidir.
Çakar (2009) Çakar (2010)	Türkiye'de özel ortaöğretim okulları arasında meşruiyet yayımları	Devletin, özel okullara yaptığı devlet teşvikleri ile devletin eğitim bütçesinin yıllar içinde gösterdiği düşüş trendi, Özel Lise kuruluşlarının yayılımı ve kurumsallaşması üzerinde olumlu etkiye neden olmuştur.
Erçek (2004a) Erçek (2004b) Erçek (2006)	Türkiye'de profesyonel Personel/İKY bilgisinin yayılımı ve kurumsallaşması	Türkiye'de profesyonel Personel/İKY bilgisinin yayılımı ve kurumsallaşmasında, devletten ziyade STK'lar aktörlük yapmıştır.
Erden (2006) Erden ve Üsdiken (2003)	Türk yükseköğretim alanındaki kurumsal mantıkların değişimi	Devlet, Türk yükseköğretim alanında YÖK eliyle, özellikle 1980'lerden sonra örgütsel alanda daha güçlü bir şekilde alana girerek bazı yeniliklerin yayılımına yol açmış ve alanda eşbiçimlilik sağlamıştır.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Gökoğlu (2011) Gökoğlu (2012)	Türkiye'de sosyal sigorta mantığının oluşumu ve inşası	Türkiye'de sosyal sigorta mantığının oluşumu ve inşasında devlet adeta bir kurumsal girişimci gibi davranmıştır.
Gölbaşı (2007) Gölbaşı (2008) Gölbaşı (2015)	24 Ocak kararları sonrası Türkiye'deki kurumsal dönüşüm süreci	24 Ocak kararları sonrası Türkiye'deki kurumsal dönüşüm sürecinde, devlet söz konusu değişimin öznesi değil adeta nesnesi olmuş; TÜSİAD bir kurumsal girişimci gibi davranarak değişim ajanı gibi hareket etmiştir.
Kalemci (2009) Kalemci (2013) Kalemci ve Özen (2010) Kalemci ve Özen (2011)	Türk sineması alanında kurumsal değişim	Türk sineması alanında kurumsal değişiminde, devlet sansür kurulları kurup sektörün üretimini denetlemek dışında kayda değer herhangi bir girişimde bulunmamıştır.
Karademir (2004) Karademir, Özgen, Osborn ve Yaprak (2005)	Türk işletme gruplarındaki çeşitlenme eğiliminde politik, sosyal ve ekonomik bağlamın etkisi	Devletin, özellikle 1980'den sonra uygulamaya koyduğu liberal politikalar işletme gruplarının çeşitlenmesini sağlamıştır.
Kartaltepe (2010)	Sosyal sorumluluk uygulamalarının benimsenme nedenleri	Örnekleme dâhilindeki illerde sosyal sorumluluk uygulamaları devletin düzenleyici baskılarından ziyade işletmeleri sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunma konusunda harekete geçiren temel unsurun, ekonomik kaygılar olduğunu ortaya koymuştur.
Koçer (2009) Erdoğan ve Koçer (2009)	Türkiye'deki televizyon sektöründe kurumsal değişim	Devlet, Türkiye'deki televizyon sektöründe geçmişten günümüze alanın baskın aktörlerinin başında gelmiş; sektörün oluşumunda, özel televizyon işletmelerinin kuruluşu için yapılan düzenlemelerle ve özellikle 2001 finans krizinden sonraki yıllarda özel televizyon işletmeleri örgütsel alanında sahiplik yapısının değişiminde genellikle devlet müdahaleleri etkili olmuştur.
Kula Ölmez (2012)	Türkiye'de yönetim modalarının yayılımı	Türkiye'de yönetim modalarının yayılımında, kitle iletişim araçları etkili iken; devletin yeni yönetim modalarının veya tekniklerinin yayılımı ve kurumsallaşmasında herhangi bir etkisi yoktur.
Sert (2008)	Türk yükseköğretim alanında YÖK'ün oluşumu ve kurumsallaşması	Devlet, YÖK'ü kurarak; Türk yükseköğretimini yeniden tanımlayıp yeni bir örgütsel alanın ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Sesliokuyucu (2012)	Elektronik ticaretin benimsenmesi	Elektronik ticaretin benimsenmesinde devletten gelen baskı veya taleplerden ziyade ağırlıklı olarak tedarikçi yönelimli zorlayıcı baskılar ve taklitçi baskıların benimsenme üzerinde etkili oldukları görülmüştür.
Şenyuva (2012) Şenyuva ve Özen (2010)	Türkiye'de dersanelerin yayılımı ve meşrulaşması	Bir kurumsal aktör olarak devletin, liseden üniversiteye geçişle ilgili izlediği politikadaki değişikliğin neden olduğu kurumsal değişim, beklenmedik bir sonuç olarak eğitim alanında adına dersane denen yeni bir örgütsel formun doğmasına neden olmuştur.
Tayşir (2010a) Tayşir ve Anıl (2010) Tayşir ve Anıl (2013)	Bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik baskılara verilen stratejik yanıtlar	Bankaların, kurumsal baskılara verdikleri örgütsel yanıtlar arasındaki farklılıkların, bu kurumsal baskıların kritik karar alıcılar tarafından örgütün kaynak ve kontrolüne yönelik bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılanmasından kaynaklanabileceğini göstermekle birlikte; devletin rolünü ihmal etmektedir. Zira Oliver (1991), tepkisel stratejilerden hangisinin uygulanacağına, baskı yapan aktörün kimliği ve baskı türünün etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda da, baskı yapan aktör olan SPK'nın ya da bir adım daha geriye gidip söylersek yönetmelik çıkarıp Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin inşasını ve yayılımını sağlayan devletin rolünün eksik bırakıldığı açıktır.
Türkeli (2012)	Türkiye'de tam teşekküllü özel hastane alanının oluşumu ve değişimi	Devlet, Türkiye'de tam teşekküllü özel hastane alanının kurulması aşamasında 1989'dan itibaren öncelikle verdiği teşviklerle alanının oluşuma katkıda bulunmuş; 2005 sonrası ise yaptığı yasal değişikliklerle alandaki değişimin öncüsü olmuştur. Söz konusu süreçte devlet, özellikle son dönemde olmak üzere örgütsel alandaki müdahaleleri bağlamında bir kurumsal girişimci olarak ele alınabilir.
Türker (2006) Türker (2007)	ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi'nin yayılımı	ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Türkiye'de seçili örgütler arasında yayılımında devletin herhangi bir etkisi yoktur.
Yeloğlu (2002) Yeloğlu (2003)	Kalite Güvence Sistemleri'nin Türkiye'deki yayılım süreci	Türkiye'de kalite güvence sistemlerinin yayılımı, TÜSİAD ve Kal-Der gibi STK'ların, medya ve danışmanlık kuruluşlarının oluşturduğu dışsal baskılar ve taklitçilik biçiminde ortaya çıkan içsel faktörlerle şekillenmiş; devletin söz konusu yayılımda bir müdahalesi veya baskısı olmamıştır.
Çerçioğlu Yücel (2014)	Türkiye'de özel sanat müzeciliğinin ortaya çıkışı	Türkiye'de özel müzecilik alanının oluşumunda, devletin harekete geçmesinden ziyade; Türkiye'de ekonomik alanda etkin olan üç büyük aile holding şirketinin, bu şirketlere bağlı hayırseverlerin menfaatlerinin ve ilgilerinin yönlendirmesi ve bu ailelere ve şirketlere bağlı olarak kurulan vakıfların bu alanı yapılandırması sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Çetrez (2016)	Türkiye'de İslami Bankacılık ile Organik Tarım sektörlerinin oluşumu	Türkiye'de katılım bankacılığında İslam hukukuna dayalı bir ideal banka ve ekonomi anlayışının ve organik tarımda doğanın işleyiş kanunlarını temel alan bir ideal tarım ve üretim anlayışının İslami Bankacılık ve Organik Tarım sektörlerinde gelişiminde devletin de aralarında bulunduğu beş farklı aktörün karşılıklı etkileşimleri rol oynamıştır.
Fındıklı (2015)	Türkiye'de düşünce kuruluşlarının ortaya çıkışı	Türkiye'de düşünce kuruluşlarının ortaya çıkışında, devletin herhangi bir etkisi yoktur.
Gündüz (2009)	Tekstil ve hazır giyim sektörlerinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının benimsenmesi	Türkiye'de devlet, tekstil ve hazır giyim sektörlerinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının benimsenmesinde başat bir rolde bulunmamış; kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, AB entegrasyon çalışmaları ve yarı resmi bir örgüt İTKİB eliyle hayata geçirilmiştir.
Alp (2014)	1970-2013 yılları arası devletin, meslek liselerine yönelik politikaları	Devletin, 1970-2013 yılları arası, meslek liselerine yönelik politikalarındaki sürekli değişim ve istikrarsızlık; bu alanda sürekli bir beceri geliştirilmesini ve oluşturulmasını engellemiştir.
Fidan (2015)	Türkiye'de sağlık turizminin ortaya çıkışı	Devlet, Türkiye'de sağlık turizminin ortaya çıkışında, düzenleme ve denetleme mekanizmalarıyla, aktif olarak bu süreçte yer almış; devlet kurumları ise özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte, Türkiye'de sağlık turizminin gelişmesinde önemli aktörler olarak öne çıkmıştır.
Gürsoy (2014) Gürsoy (2015)	1938-1984 yılları arası tütün piyasasının düzenlenmesi	1938-1984 yılları arası tütün piyasasında politika oluşum ve uygulanma süreçlerinin yukarıdan aşağıya değil, piyasa aktörlerinin aralarındaki sosyo-politik güç dengesinin sonucu olarak şekillendiği belirtilmekte ve yaygın kanının aksine, ilgili dönem boyunca Türkiye tütün piyasası, etkili bir devlet müdahaleciliğinin ve yasalar ile birebir uyumlu şekilde aksamadan çalışan bir piyasa görüntüsü sunmadığı ifade edilmekle birlikte; özellikle 1947-1957 yılları arasında hükümetlerin tütün üreticilerinin gelirlerinin bir bölümüne bir tütün bankası ve düzenleyici kurum oluşturma bahanesiyle zorla el koyduğu ve tütün piyasasında özellikle üreticiler ile tüccarlar arasındaki mücadelelerde tüccarlardan yana tavır alındığı söylenebilir.
İşisağ (2015)	Behzat Ç. Dizisinin gayri-meşrulaştırılması	Milletvekilleri ve devletin düzenleyici kuruluşları, RTÜK eliyle bir televizyon dizisinin gayri meşrulaştırılmasını sağlamıştır.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
İnce (2012a) İnce (2012b)	İstanbul'daki belediyelerin kültür politikalarında eşbiçimlilik	Demokratikleşme, piyasalaşma ve profesyonelleşme olarak saptanan değişimler ve özellikle de ilçe belediyeleri, İBB ve hükümet arasında yasalarla belirlenen bir görev-yetki ilişkisinden kaynaklanan bir vesayet ilişkisinin de mevcut olması sebebiyle politik, ekonomik, toplumsal süreçlerdeki değişimlerle birlikte İstanbul ilçe belediyeleri tarafından açılan kültür merkezi sayısının artmasına ve bu merkezlerde sergilenen programın, buldukları ilçenin farklı coğrafi, demografik, ekonomik ve kültürel özelliklerine karşın eşbiçimli olduğu
Karataş Acer (2015)	Türk yükseköğretim alanının genişlemesi	Devletin, üniversite kuruluş oranlarını artırması sonucu yükseköğretim alanında artan bir eşbiçimlilikten söz edilmektedir.
Kayaalp (2012a)	Devletin yaptığı düzenlemelerin Türkiye'deki tütün piyasasının sınırlarını değiştirmesi	Devlet, tütün piyasasında gerçekleştirdiği sözleşmeli tarım düzenlemesiyle bir yandan kayıtlı ve yasal piyasa modelinin yeniden ve yeniden kurulmasını sağlarken; diğer yandan da bu piyasanın dışını yani piyasa dışı faaliyetleri de yaratmış olmaktadır.
Kayaalp (2012b)	Tütün piyasası düzenleyici otoritelerin yerel bağlama transferi ve yayılımı	Devletin, Dünya Bankası ve IMF gibi küresel güçlerin baskısı sonucu transfer ettiği TAPDK adlı düzenleyici otoritenin ülkeye transferi ve yayılımı karmaşık ve belirsiz bir ortamda gerçekleşmiştir.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalçı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Kurt (2015) Kurt ve Gere (2016)	Türk sivil havacılık sektöründe Emniyet Yönetim Sistemi uygulamasının benimsenmesi	Devlet, bu çalışmada, önce uluslararası kurumsal baskılar sonucu yeni bir uygulamayı transfer edip yayılımını sağlarken; bir yandan da bu uygulamanın denetimini yapıp uygulamanın kâğıt üzerinde uyguladığını bulgulamasına rağmen kurumsal baskıya devam etmektedir.
Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk (2009)	Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının Türkiye'de kurumsallaşması	Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının kurumsallaşmasında, örgütsel alanda güçlü ve merkezi bir aktör olarak devlet, sosyal sorumluluk ile ilgili örgütsel alanı doğrudan şekillendirilmekte ve ileride bu alanda söz sahibi olacak olan aktörler de bizzat devletin girişimi ile oluşmaktadır.
Kurban (2012) Leblebici, Kurban ve Sadioğlu (2012)	Türkiye'de Bağımsız Düzenleyici Kurulların ortaya çıkışı	Türkiye'de Bağımsız Düzenleyici Kurullar, uluslararası örneklerden yararlanılarak, ulusüstü ve/veya uluslararası kurum ve kuruluşların yönlendirmesi ve siyasal iradenin kararlarıyla oluşturulan zorunlu ortamda bürokrasinin talepleri ile ortaya çıkmış ve biçimlenmiştir.
Özkaral (2016)	Türkiye'deki kamu yönetimi lisans programlarının kurumsal çevrelerinden gelen baskılara verdikleri tepkiler	Devlet, Türkiye'deki kamu yönetimi lisans programlarını yasal zorunluluklar nedeniyle yapısal açıdan eşbiçimli hale getirmiştir.
Özseven (2015) Özseven ve Danışman (2016)	Türkiye'de 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde yaşanan dönüşüm	Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası dönemde devlet tarafından başta kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde olmak üzere kapsamlı yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesiyle kurumsal mantıkların yaygınlık seviyesinde değişiklik yaşanmış; kamu bankaları, hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisiyle melez bir örgütsel kimliğe sahip olmuştur.
Uzun (2013) Uzun (2011)	Türkiye'de HES sektörünün yapılanması	Devlet, Türkiye'de HES sektörünün yapılanmasında, HES karşıtı söyleme sahip aktivistlere karşı açık bir şekilde şirketlerden yana tavır alarak; söylem ve eylemleri ile aktivistlerin değişim çabalarını etkisizleştirmeye çalışmıştır.
Arslan ve Altınışık (2013)	İlköğretim okullarındaki stratejik planların eşbiçimliliği	Millî Eğitim Bakanlığı veya devlet, okullara gönderdiği stratejik plan şablonları aracılığıyla Van'daki ilköğretim okullarının stratejik planlarının eşbiçimli hale gelmesini sağlamıştır.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalçı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Dinçer ve Özdemir (2013)	10 holdingin Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamalarındaki eşbiçimlilik	Devlet tarafından holdingler arası zorlayıcı eşbiçimliliğe yönelik bir baskı olmadığı için, incelenen holdinglerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamaları arasında eşbiçimlilik yoktur.
Erçek ve İşeri Say (2008)	1991-2002 yılları arası TKY'nin Türkiye'ye çevirisi ve transferi	1991-2002 yılları arası TKY'nin Türkiye'ye çevirisi ve transferinde en önemli rolü TUSİAD'a bağlı Kal-Der oynamış; TKY'nin transferinde devletin söz konusu yönetim uygulamasını adapte edip uygulamak dışında bir rolü olmamıştır.
Gürol (1998) Gürol (2000)	ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi'nin benimsenmesi ve yayılımı	ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Türkiye'de seçili örgütler arasında yayılımında devletin herhangi bir etkisi yoktur.
Eryılmaz (2004)	Devlet liselerinde TKY'nin yayılımı	Devlet, liselerde TKY'nin yayılımı bağlamında Millî Eğitim Bakanlığı kanalıyla zorlayıcı bir güç olurken; uygulamanın sıkı takipçisi olmadığı için TKY'nin okullarda ne derece benimsendiğini bilmemektedir.
Eryılmaz (2008) Eryılmaz (2011)	İlköğretim alanında yaşanan kurumsal değişim	Devlet, İlköğretim okullarında Yapılandırmacı Öğrenme Kuramından Çoklu Zekâ Kuramına geçişte diğer faktörler yanında Millî Eğitim Bakanlığı eliyle zorlayıcı baskılar oluşturarak kuramın alanda yayılımını hızlandırmakta; fakat kuramın ne derecede uygulandığına pek dikkat etmemektedir.
Eryılmaz ve Gayğusuz (2010) Eryılmaz ve Eryılmaz (2011)	TKY'nin Türkiye'de meşrulaştırılması	TKY'nin Türkiye'de meşrulaştırılmasında, söylemleri ile öne çıkan aktör Kal-Der iken; bu süreçte devlet herhangi bir rol oynamamıştır.
Gölbaşı (2009)	Ahlaki davranışların kurumsallaşmasında işletmecilik okullarının rolü	İşletmecilik okullarındaki ahlaki davranışların kurumsallaşmasına yönelik olarak müfredatta yer alan etik/ahlak ile ilgili derslerin benimsenmesinde herhangi bir zorlayıcı baskı veya devlet etkisi yoktur.
Kırkbeşoğlu (2010) Kırkbeşoğlu (2011) Gökoğlu, Kırkbeşoğlu ve Tuzlukaya (2015)	Türkiye'de sigortacılık sektörünün kurumsallaşması	Türkiye'de sigortacılık sektörünün kurumsallaşmasında devlet, sektörün doğuş aşamasında alanın daha çok yabancı şirketlerin hâkimiyetinde olması nedeniyle temkinli ve uzak duruşa sahip iken; Cumhuriyet'in ilanından 80'li yılların ortalarına kadar geçen süreçte sektöre daha fazla müdahil olduğu ve misyonunu sektörü kalkındırma ve geliştirme olarak belirlediği ve son olarak da 80'li yıllarla birlikte artan liberalleşmenin etkisiyle sektörün rekabetçiliğini artırarak sigortacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasıdır.
Koç ve Kıray (2012)	Türk posta sektöründe değişim	Posta sektöründe özellikle bir düzenleyici kuruluşun olmaması ve Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı PTT, merkezi bir aktör olması dolayısıyla düzenleyici kurum rolünü üstlenmesi ile birlikte alanın düzenlenmesi açısından gerekli girişimleri tasarlayan, başlatan ve sürdüren bir eyleyene dönüşmüş ve ayrıca küresel ve yerel baskılar sonucunda da giderek bir özel işletmeye benzemeye başlamıştır.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Koç (2012) Koç ve Vurgun (2012)	Türk sağlık alanında çatışan kurumsal mantıklar	Türk sağlık alanına ilişkin devletin muğlak politikaları sonucu, sağlık alanın biri kamu yararını gözeten ve sağlık güvencesinin kapsamının daha geniş şekilde ele alınmasını savunan hizmet mantığı; bir diğeri ise sağlık hizmetlerinin işletmeler gibi yönetilmesini savunan ticari bir mantık arasında çeşitlilik göstermesi
Mızıkcı (2010)	Türk yükseköğretim sistemindeki özel üniversiteler arasındaki eşbiçimlilik	Devletin YÖK eliyle gerçekleştirdiği zorlayıcı düzenlemeler ile vakıf üniversitelerinin meşruiyet arayışına ek olarak sınırlı vizyon ve misyon varlığından kaynaklı taklitçi benzeşme çabaları ile diğer bazı bağımsız denetleme kuruluşlarının normatif baskıları, Türk yükseköğretim alanında birbirine çok benzeyen, elit olmayan ve sadece gelen talebi öğretmek olan vakıf üniversitelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.
Önder, Şevkli, Altınok ve Tavukçuoğlu (2008)	Kurumsal baskıların Türk akademisyenlerinin yayın performanslarına etkisi	YÖK ve TÜBİTAK gibi yarı devletsel kurumlardan gelen kurumsal baskılar, Türk akademik camiasının yayın performansını artırmakla birlikte, söz konusu baskılar yayınların daha çok düşük etki faktörlü ve görece daha kolay yayın yapılabilen mecralara doğru kaymasını sağlamıştır.
Özen (2000) Özen (2002a) Özen (20002b)	TKY'nin Türkiye'de yayılımı	TKY'nin Türkiye'de yayılımı ve yeniden kurgulanması, TÜSİAD ve KALDER gibi normatif baskı grupları eliyle gerçekleşmiş; devlet bu süreçte aktif bir rol oynamamıştır.
Özen (2009) Özen (2010) Özen (2014) Özen ve Berkman (2007)	TKY ve Holding formunun Türkiye'de yayılımı ve meşrulaştırılması	TKY ve Holding formunun Türkiye'de yayılımı ve meşrulaştırılması, TÜSİAD ve KALDER gibi normatif baskı grupları eliyle gerçekleşmiş; devlet bu süreçte aktif bir rol oynamamıştır.
Akış ve Özen (2004) Özen ve Akkemik (2012)	Türk şirketlerinin faaliyet dışı gelir elde etme davranışlarının meşrulaşması ve kurumsallaşması	Türk şirketlerinin faaliyet dışı gelir elde etme davranışlarının meşrulaşması ve kurumsallaşmasında, düşük politika yapma kapasitesi, patrimonyalizm ve hemşehricilikle karakterize olan güçlü devlet geleneğine bağlı devletçi bir siyasadan kaynaklı çelişik ve belirsiz bir çevrenin özellikleri sonucu oluşan melez bir hayatta kalma mantığı etkili olmuştur.
Özen ve Yeloğlu (2006)	Türkiye'de holding adının eş anlamlı olarak kurumsallaşması ve çözülmesi	Türkiye'de holding adının eş anlamlı olarak kurumsallaşması ve çözülmesi, kendilerini çevredeki iş gruplarından farklılaştırmak isteyen merkez sermaye gruplarının eliyle gerçekleşmiş; devlet bu süreçte aktif bir rol oynamamıştır.
Özkara ve Özcan (2004) Özkara, Kurt ve Özcan (2004)	Türkiye'de muhasebe mesleğinin doğuşu ve evrimi	Devlet, Türkiye'de muhasebe mesleğinin doğuşu ve evriminde alanın yapılanması için gerekli yasal düzenlemeleri gerçekleştirip, mesleği ve meslek mensupları arasındaki ilişkileri tanımlayarak, meslek mensuplarının örgütlenebilecekleri birlikleri kurarak alanın oluşumunda baş aktördür.
Selekler Gökşen ve Öktem (2008) Selekler Gökşen ve Öktem (2009)	Seçili şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerine uyum	Devletin zorlayıcı baskılarına rağmen, Türk holding şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerine uyum sınırlıdır.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Şahin (2007)	Türk kamu yönetimindeki reform çabalarına uluslararası kurumsal çevrenin etkisi	Devlet, hem Tanzimat döneminde hem de Cumhuriyet döneminde, kamu yönetimindeki aksaklıkları gidermek ve etkinliği sağlamak amacıyla özellikle uluslararası kurumsal çevrenin baskıları sonucu reform çabalarına girişmiştir.
Taş (2011)	Türk girişimcilerinin meşruiyet düzeyleri	Devlet ve iş adamları arasındaki ilişki ve devletin iş dünyasına yönelik düzenlemelerine göre şekillenen girişimci davranışları, iş adamlarıyla ilgili var olan meşruiyet sorununun önemli bir kaynağıdır.
Tayşir (2010b)	Türkiye'de kupon pazarının oluşumu, uygulamanın yayılımı ve değişimi	Devletin, Türkiye kupon pazarında sisteme vergi avantajı sağlaması yani bordroya dâhil edilen yemek yardımlarına uyguladığı vergiyi sisteme uygulamaması, pazarın oluşumu ve uygulamanın yayılımını hızlandırmış; devletin vergi kaybını ortadan kaldıran ve pazarda kâğıda dayalı kupon yapısının bir alternatifi olarak ortaya çıkan akıllı kartların kullanımında ise herhangi bir rolü olmamıştır.
Uçma (2012)	Türkiye'de muhasebe sisteminin gelişimi	Türkiye'de muhasebe sisteminin gelişiminde, Fransız, Alman ve Amerikan etkilerinin izleri görülmekle birlikte; yapılan düzenlemelerde devletin aktif olarak yer alması sistemin gelişiminde zorlayıcı izomorfizmin olduğunu göstermektedir.
Yazıcı ve Tan Şahin (2006)	Türkiye'de girişimciliğin gelişimi	Devletin, tarihsel olarak Türkiye'de girişimciliğin gelişimine müdahalesi, devletle doğru ilişkiler kurarak belirsizlikler karşısında tedbirli olmaya çalışan, ancak aynı zamanda yine devletin sağladığı fırsatları değerlendirerek, kısa dönemli spekülatif kazanca odaklanan ve ticareti sanayiye önceleyen bir girişimci tipinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.
Yoğun Erçen (2010)	Sağlık sektöründe eşbiçimlilik	Sağlık Bakanlığı'nın uygulamalarındaki belirsizlik, devletin daha kaliteli ve etkili sağlık hizmetine destek sağlamak adına sağlık sektörüne dâhil ettiği özel sektör aktörlerini, yeni teknoloji ve yöntemlerle insan sağlığını geliştirecek uygulamalara enerji ve finansal kaynak ayırmak yerine, zorlayıcı baskılarla eşbiçimli hale getirmiştir.
Üsdiken (2009)	Türkiye'de iş hayatına yönelik yükseköğretimde kurumsal değişim	Devletin, DPT eliyle söz konusu dönemde hayata geçirdiği uygulamalar, Türkiye'de iş hayatına yönelik yükseköğretim alanının bir yandan İ.Ü. İşletme Fakültesi'nin temsil ettiği tümüyle Amerikan türü meslek derslerine dayanan program, akademilerin kırma programları ve ODTÜ ve Boğaziçi'nin genel eğitime de yer veren programları şeklinde çeşitlenmiş ve parçalı bir yandan da sonuçta hepsi lisans eğitimi olması bağlamında benzeşik bir örgütsel alan haline gelmesine yol açmıştır.
Üsdiken (2003)	Türkiye'de lisans düzeyindeki eğitimdeki çeşitlilik	Türkiye'de lisans düzeyindeki eğitim, bir yandan geçmişten gelen köklü etkilerle geniş bir çeşitlilik arz ederken; diğer yandan 1981 yılında YÖK'ün kurulumu ile birlikte gelen zorlayıcı baskılarla benzeşik bir görüntü sergilemektedir.
Üsdiken, Topaler ve Koçak (2011) Üsdiken, Topaler ve Koçak (2013)	Türkiye'deki yükseköğretim alanında çeşitlilik	Devletin, 1981 yılında YÖK'ün kurulması ile alana yaptığı müdahale, yükseköğretim alanında daha önceden getirilen bir takım tarihsel etkilerle şekillenen bir çeşitliliğin oluşmasına; diğer yandan da söz konusu çeşitlilik içinde birbirine benzeyen toplulukları barındıran kümelerin oluşumuna neden olmuştur.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalçı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Üsdiken ve Yıldırım Öktem (2008)	Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'deki büyük aile holdinglerinin yönetim kurullarına etkisi	Devletin, SPK eliyle aile sahipliğindeki holdinglerde iyi yönetişimi tesis etmek için dayattığı kurumsal yönetim ilkeleri gereği artması gereken bağımsız yönetim kurulu üyelikleri, söz konusu ilkenin törensel şekilde benimsenmesi sonucu yönetim kurullarında birçok dışarıdan ama pek de bağımsız olmayan ve sahip aileler ile yakın ilişkili bağımsız yönetim kurulu üyesine neden olmuştur.
Sargut (2009)	Türkiye'de işletme yönetimi eğitiminde kurumsal değişim	Devletin 1981 yılında Yükseköğretim Kanunu'nda değişiklik yapması ve YÖK'ü kurarak, onu zorlayıcı eş biçimlilik yaratacak yetkilerle donatması, işletme yönetimi eğitimi alanının geçmişten gelen çoklu ve çeşitli yapısının benzeşmesine neden olmuştur.
Sarvan ve Akar (2011)	Türkiye'deki devlet üniversitelerindeki stratejik planlama faaliyetlerinin eşbiçimliliği	Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), Türkiye'deki devlet üniversitelerindeki stratejik planlama faaliyetlerinin eşbiçimli hale gelmesine ve çoğunun törensel şekilde hazırlanmasına neden olmuştur.
Ertuna ve Tükel (2012)	Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının Türkiye'deki aile holdinglerinde yayılımı	SPK'nın zorlayıcı baskıları ile faaliyet geçen kurumsal yönetim ilkeleri, Türkiye'deki aile holdinglerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hissedar değerini göz önüne almaktan ziyade daha çok Türk iş ortamında meşruiyetin kaynağı olarak addedilen devlet ve toplum nezdinde meşruiyet sağlama amaçlı gerçekleştirilmektedir.
Sönmez (2011)	Bağımsız Düzenleyici Kurulların Türkiye'ye transferi ve yayılım dinamikleri	Türkiye'de Bağımsız Düzenleyici Kurulların transferi ve yayılımında, hükümetlerin özellikle 1980'li yıllarda izlediği neoliberal politikalar ile bu politikalar sonucu ortaya çıkan istikrarsızlık ve söz konusu istikrarsızlığa ilişkin uluslararası kurumsal çevreden gelen baskılar etkili olmuştur.
Kalemci, Gökoğlu ve Kalemci Tüzün (2011) Kalemci, Gökoğlu ve Kalemci Tüzün (2015)	Türk askerlik hizmeti alanındaki kurumsal mantıklar	Devlet, geçmişten gelen kurumsallaşmış zorunlu askerlik mantığına ek ihtiyaç duyduğu dönemlerde gerçekleştirdiği düzenlemelerle bedelli askerlik mantığını yaratarak alanda çoklu ve çelişik bir yapıya zemin hazırlamıştır.
Koç (2015)	Türk Kamu Denetçiliği Kurumu'nun ortaya çıkışı	Türk Kamu Denetçiliği Kurumu'nun ortaya çıkışında, devlet, ulus/uluslararası veya ulus üstü politik aktörlerin baskı ve önerileri sonucu, söz konusu kurumunu ihdas etmiştir.
Küskü (2001) Küskü (2007)	Şirketlerin çevre duyarlılığı davranışlarının benimsenme dinamikleri	Şirketlerin çevresel koruma uygulamalarını benimsenme nedenleri, çevresel bir duyarlılık ve sosyal olarak sorumlu şekilde hareket etmeye dayalı bir gönüllülüğten ziyade; devletin ilgili sektörlerde yapmış olduğu düzenlemelere uyumla şekillenmektedir.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Önder ve Erdil (2015) Önder ve Erdil (2016)	Kurumsal baskıların Türk akademisyenlerinin yayın davranışlarına etkisi	Devletin aynı kurumsal beklentilere tabi aktörlere yönelik yayın baskısı, söz konusu aktörlerin davranışlarını farklılaştırmakta; bu baskıya tabi olan akademisyenlerin bir kısmı söz konusu baskılara uyum gösterirken; diğer bir kısmı söz konusu baskıların etrafından dolaşarak düşük etki faktörlü ve paralı dergilere yönelmektedir.
Özcan ve Çokgezen (2003)	Türkiye'de küçük yatırımcılara yönelik sermaye holdinglerinin başarısızlığı	Devletin, yeterli kurumsal ve düzenleyici sistemi tesis edememesi sonucu, Türkiye'de küçük yatırımcılara yönelik sermaye holdinglerinin başarısızlığını ve bu başarısızlığa istinaden ekonomik anlamda kişilerarası güveni zedeleyerek küçük yatırımcıları istismarlara açık hale getirmiştir.
Özkan ve Türk (2016)	Türk konut sektörünün planlanmasında esnekliğin inşası ve oluşumu	Devlet, Türk konut sektörünün planlanmasında esnekliğin inşası ve oluşumunda, yalnızca alanı sağlayan ve süreci kolaylaştıran bir aktör olarak davranıp düzenleyici otoritesini büyük inşaat gruplarına devretmekle planlamada esnekliği önceleyen yeni bir yönetim sisteminin oluşumuna zemin hazırlamıştır.
Yumak (2014) Yeloğlu ve Yumak (2016)	ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin benimsenme dinamikleri	ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin benimsenme nedenleri, itibar kazanmak, rekabetçi avantaj elde etmek ve ihalelere katılabilme gibi zorunlu faktörlerce şekillendiği görülmüştür.
Türkeli (2009) Türkeli (2015)	Türkiye'deki hastanelerde JCI akreditasyonunun yayılımı	Sağlık bakanlığının sağlık sistemi üzerindeki otoritesi ve sektördeki etkinliği yanında JCI ile ilgili çıkardığı yasalar ve yönetmelikler, JCI akreditasyonunun ülkemizde hızla yayılmasını sağlamıştır.
Bayazıt ve Koçak (2008)	Yeni bir örgütsel form olarak teknoparkların ortaya çıkışı	Türkiye'de teknoparkların yeni bir örgütsel form olarak ortaya çıkışında ve teknopark örgütsel alanının oluşumunda, teknopark kurma fikrini ortaya atan aktör olarak devlet, hem kurulan teknoparklara maddi destek vermiş hem de 2011 yılında 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile teknoparklar için yasal zemin hazırlamıştır.
Özen Aytemur ve Üsdiken (2010)	Bir örgütsel form olarak İktisadi Devlet Teşekküllerinin oluşumu	Türkiye'de erken Cumhuriyet döneminde, banka örgütsel formundan başlayarak ofis formuna doğru uzanan ve nihayetinde iktisadi devlet teşekkülü örgütsel formunun oluşumu ile noktalanmış süreç devlet eliyle temelleri atılan bir dizi reform sürecidir.
Gökoğlu ve Sargut (2013)	Türkiye'de özel sigortaların oluşumu	Türkiye'de özel sigortaların oluşumunda, devlet sağladığı destek ve yaptığı teşviklerle önemli bir rol oynamıştır.
Özseven, Danışman ve Bingöl (2013) Özseven, Danışman ve Bingöl (2014)	Türkiye'deki kamu hastanelerinin yönetimindeki kurumsal mantık değişimi	Devlet, 2003 yılı sonrası uygulamaya koyduğu Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında gerçekleştirdiği mevzuat değişiklikleri ile o zamana değin alanda hâkim olan kamu hizmeti mantığının işletme benzeri bir kurumsal mantığa doğru evrilmesine neden olmuştur.

Tablo 3.2. (Devam) Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet

Çalışma	Konu	Bulgular
Uzun (2010a) Uzun (2010b)	Türk Kızılay'ının meşruiyetini yeniden inşa etme süreci	Devlet, Türk Kızılay'ının meşruiyetini yeniden inşa etme sürecinde, yapmış olduğu söylem ve müdahaleleri sonucu meşruiyetin yeniden inşa sürecini biçimlendirmede önemli rol oynamıştır.
Özen Aytemur, Erdemir ve Koç (2015) Özen Aytemur, Erdemir ve Koç (2016)	Yeni bir örgütsel form olarak Köy Enstitüleri'nin başarısızlığı	Yeni bir örgütsel form olarak Köy Enstitüleri, tek partili dönemin hükümetinin girişimi ile ortaya çıkmış; tek parti düzeninden çok partili hayata geçişle birlikte hedef olduğu eleştiriler ve kurumsal girişimcilerin sosyal beceri yoksunluğu sebebiyle kurumsallaşamamıştır.
Koç, Özen Aytemur ve Erdemir (2011a) Koç, Özen Aytemur ve Erdemir (2011b) Koç ve Erdemir (2015)	Türkiye'de futbol alanında devletin etkisi	Türkiye'de devlet, futbol örgütsel alanında kulüpleri kurmakta ve doğrudan yönetmekte, kimin ligde kalıp kimin şampiyon olacağına karar vermekte; kimi zaman düzenleyici kuruluşlara kapasite vermekte ve özerklik sağlamakta; bazen de gayri meşru davranışları gerekçelendirmektedir.
Çankırı ve Ataman (2015)	Türkiye limancılık sektöründeki kurumsal mantıklar	Liman içerisindeki işleyişi yavaşlatması, ek personel istihdamına sebep olması, bazı konularda danışmanlık firması kullanma zorunluluğu getirmesi ve yatırım kararlarında ciddi bir olumsuzluk yaratmasına karşın, devletin baskıları sonucu oluşan bürokrasi mantığının tüm diğer mantıkları etkileyen ve limanların yapılarını şekillendiren en baskın mantık olduğu bulgulanmıştır.
Konak (2015)	İlk ve orta öğretim alanında kurumsal mantıklar arası değişim	Türkiye'de ilk ve orta öğretim alanında hâkim kurumsal mantıklardan biri ve en önemlisi devletin bizzat oluşturduğu ve alanı bu mantığa göre tasarladığı devletçi kurumsal mantıktır.
Uçar Kartoğlu (2016)	Türkiye müzecilik alanındaki kurumsal mantıklar	Devlet, Bakanlık aracılığıyla özel müzeleri desteklemek için 5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu'nu çıkarmış ve müzecilik alanında çağdaş müzecilik kurumsal mantığının yayılımına yardımcı olmuştur.
Buğra (2000)	Dayanıklı tüketim malları sektörünün oluşumu	Türkiye'de dayanıklı tüketim malları sektörünün oluşumunda, devletin piyasa oluşturucu mekanizmaları harekete geçirmemesi ve piyasa yapıcı bir rol oynamaması sonucu, sektörün en büyük oyuncusu olan Arçelik güvene dayalı dağıtım ağını kullanarak sektörün oluşumunu sağlamıştır.

3.3. Yeni Kurumsal Havacılık Çalışmalarında Kurumsal Bağlam ve Devlet

Yazına bakıldığında, ilk elde çok fazla ve gelişmiş bir yeni kurumsal kuramda sivil havacılık yazını görünümü olmamakla birlikte; birçok önemli çalışma göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda, ileride yapılacak karşılaştırmalı analizler bağlamında, bir örgütsel alan olarak havayolu taşımacılığının ortaya çıkışını ele alan çalışmalar daha geniş kapsamlı olarak irdelenmiş olup; diğer yeni kurumsal havacılık çalışmaları da devletin etkisi bağlamında değerlendirilmiştir. Yeni kurumsal havacılık çalışmalarından biri olan Pierre ve Perters (2009)'in çalışmasında, yazarlar Avrupa havacılık regülasyonunda önemli bir yer teşkil eden EASA adlı örgütün kendisinden bir önceki JAA'den nasıl dönüştüğünü incelemişler; sonuç olarak kurumsal çevrenin ve AB kurumlarının beklentileri sonucunda JAA'nin bir kurum olarak çözüldüğünü ve bu beklentilerle bunu izleyen süreçte yeni bir düzenleyici kurum olarak EASA'nın ortaya çıkıp kurumsallaştığını vurgulamışlardır. İlgili yazında önemli yer teşkil eden çalışmalardan bir diğeri Buhr (2008)'un çalışmasıdır. Havacılığın iklim değişikliği üzerindeki etkisini gidermek üzere ortaya çıkan emisyon ticaretinin nasıl ve neden bir politika aracı olarak belirlediği sorusuna cevap aramaya çalışan Buhr (2008); fırsatları değerlendiren Avrupa Havayolları Birliği (AEA), Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI) ve Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (IATA) gibi aktörlerin kolektif olarak hareket edip kurumsal girişimcilik yaparak Avrupa Birliği nezdinde lobicilik yapıp emisyon ticaretini bir politika aracı olarak kabul ettirdiğini bulgulamıştır (Buhr, 2008; Buhr, 2012). Benzer bir konuda Litrico (2010) ise, havacılıktaki çevresel yönetim uygulamalarının yayılımı ve evrimini incelemiş; sonuç olarak aktörlerin sorun temelli olan bir örgütsel alanın oluşumunda soruna ilişkin yaklaşımları ve yorumlamalarının ve bununla birlikte söz konusu aktörün soruna olan yakınlığının alanın oluşumuna etki ettiğini vurgulamıştır (Litrico ve David, 2016). Yayılım yazınından hareketle Galang (2012)'in çalışmasını incelemekte fayda vardır. Teknoloji adaptasyonunun hükümetlerin politikaları ile olan ilişkisini sorgulayan yazar, görgül bağlamda söz konusu sorgulamayı 110 farklı ülkede faaliyet gösteren 180 havayolu işletmesinin elektronik biletleme sistemlerini benimseme davranışları üzerinden incelemiş ve hükümet etkisizliğinin düşük düzeyde yayılıma neden olduğunu bulgulamıştır. Devletin kurumsal süreçlere etkisi bağlamında Noguchi ve Boyns (2012)'un çalışması dikkate değerdir. Yazarlar, Japon sivil havacılık şirketlerinde bütçe uygulamalarının kullanımında devletin etkisini araştırmışlar, devletin

Aviation Bureau adlı kuruluşu vasıtasıyla uyguladığı zorlayıcı baskının zamanla değiştiğini ve söz konusu kuruluştan gelen zorlayıcı baskılar arttığında şirketlerin bütçeleme sistemlerinde ayırmanın (*decoupling*) azaldığını ifade etmişlerdir.

Sivil havacılığın bir başka alanı olan hava trafik kontrolüne ilişkin de yeni kurumsalcı çalışmalar göze çarpmaktadır. Örneğin, *CANSO (Civil Air Navigation Services Organization)* adlı ticari bir birliğin, hava navigasyon alanındaki devletçi hâkim mantığı yumuşatıp daha ticari ve yönetsel bir mantığı yerleştirmeye ilişkin bir kurumsal girişimci gibi olmasa da belirgin bir aktör olarak hareket ettiğini belirtmektedirler (Carney, 2005; Carney, 2007; Carney ve Flouris, 2007). Yeni kurumsalcı analizler, havayolu taşımacılığının olmazsa olmazı olan emniyet konusunda da kendine yer bulmuştur. Örneğin, Kurt ve Gere (2016), Türk sivil havacılık sektöründe Emniyet Yönetim Sistemi uygulamasının benimsenme nedenlerini incelemişler, çalışma sonucunda devletin uluslararası kurumsal baskılar sonucu yeni bir uygulamayı transfer edip yayılımını sağlarken; bir yandan da bu uygulamanın denetimini yapıp uygulamaya kâğıt üzerinde uyulduğunu bulgularına rağmen kurumsal baskıya devam ettiğini bulgulamışlardır (Kurt, 2015). Benzer şekilde, Pettersen ve Bjornskau (2015) da, Norveç üzerinden gerçekleştirdikleri incelemelerinde, kurumsal mantık yazınına yaslanarak, 11 Eylül sonrası gerçekleştirilen yeni güvenlik düzenlemelerinin örgütsel çelişkiler yarattığını ve bunun sonucunda farklı birer kurumsal mantık olan emniyet ve güvenlik mantıkları arasında da bir çelişki meydana geldiğinin altını çizmektedirler.

Sivil havacılık sektöründeki yeni kurumsalcı çalışmalardan bir diğerinde, Wilcox (2009) ise, ilginç bir şekilde, bir havayolu işletmesi içindeki İK yöneticilerinin değişen çevresel şartlar ve örgütsel öncelikler sonrasında nasıl olup da kendi stratejileri için ihtiyaç duydukları meşruiyete eriştikleri sorusuna cevap aramaktadır. Çalışmanın sonucuna göre, sektörde yaşanan çalkantılar ve üst düzey yönetici ve strateji değişiklikleri ile örgütün önceliklerinin değişmesi sonucu, İK işlevinin örgüt içinde yeniden konumlandığı; söz konusu bu yeniden konumlanma sonucunda da, aktör olarak İK yöneticilerinin bağlamsal farkındalıklarını kullanarak kendi stratejileri için meşruiyet elde edebildikleri ortaya çıkmıştır. Fiedler (2011) ise, benzer şekilde Almanya bağlamını dikkate alarak, liberalleşme ve özelleştirme ile karakterize olmuş bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren iki Alman havalimanı üzerinden, söz konusu liberalleşme ve özelleştirmeye dayalı çevrenin gerektirdiği kurumsal yönetim sisteminin örgütsel yeniden yapılanma ve rekabetçi stratejiler üzerindeki etkisini incelemiş; sonuç olarak her iki

havalimanının da neo-liberal uygulama ve kuralları benimsemek zorunda kaldığı ve klasik Alman yönetim modelinin de Anglo-Sakson yönetsel modelinin girişi ile birlikte sarsılmaya başladığı vurgulanmıştır.

Yazında, yeni kurumsalcı geleneğe yaslanmakla birlikte, analizlerinde makro kurumsalcılığa da yer veren çalışmalar da göze çarpmaktadır. Örneğin, Moen (2016) kapitalizmin çeşitliliği (*varieties of capitalism*) yazınından hareketle, koordine piyasa ekonomisine gömülü bir düşük maliyetli havayolu işletmesi olan *Norwegian Air Shuttle*'ın nasıl olup da maliyeti öne alan yüksek rekabetçi uluslararası bir sektörde başarılı olduğunu araştırmıştır. Sonuç olarak Moen (2016), aktörlerin çatışan baskılarla nasıl mücadele ettiğine katkı yaparak, *Norwegian Air Shuttle* örneği üzerinden, yüksek ücret düzeyleri ve iş gücüne ilişkin güçlü yasal mevzuatın aktif çalışan katılımına dayalı firmaya özgü yetkinlerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Benzer şekilde ve daha geniş erimli bir araştırma projesinin bir parçası olan çalışmalarında Saka-Helmhout vd. (2012), çoklu kurumsal alanlara gömülü ve çoklu ve çelişik kurumsal beklentilere muhatap olan aktörlerin örgütsel yanıtlarının nasıl ve neden farklılaşabileceğini Almanya ve İngiltere'den seçtikleri havayolu işletmeleri üzerinden incelemiştir. Buna göre, iki farklı ülkedeki havayolu işletmelerinin, çalışan ve sendikal ilişkilere dayalı kurumsal bağlam kaynaklı meşruiyet arayışına dayanan ulusal mantıklar ile maliyetleri düşürmeye yönelik ekonomik baskılara dayalı piyasa mantıklarının taleplerine yanıtları söz konusu taleplerin melezleştirilmesi yönünden benzeşmekle birlikte, yanıtların düzeyleri açısından farklılaşmaktadır. Aynı araştırma ekibinin bir diğer ve benzer araştırmasında ise, bir önceki çalışmada vurgulanana benzer kurumsal baskıların veya mantıkların etkileri British Airways ve Luftansa havayolu işletmelerinin iş modelleri üzerinden analiz edilmiş; sonuçta benzer bir melezleşmenin havayolu iş modellerinde de gözlendiğini, fakat British Airways'in iş modelinin Lufthansa'ya göre tipik düşük maliyetli havayolu iş modeline daha fazla yakınsadığı, zira iş gücü düzenlemelerine bağlı ulusal kurumların iş modelinin değişimine etki etme veya engelleme noktasında etkili olduğunun altını çizmişlerdir (Lange vd., 2015).

Buraya kadar anılan ve değerlendirilen çalışmalar dışında, çalışmamıza düzey açısından daha yakın olan ve bir örgütsel alan olarak havayolu taşımacılığının veya sivil havacılık sektörünün ortaya çıkışı, yapılanması, değişimi ve kurumsallaşmasına odaklanan makro düzeyli yeni kurumsalcı analizler de bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların, yazına katkısı ve bu bağlamda değerlendirilmesi önemlidir; zira benzer

sektörlerde veya örgütsel alanlarda gerçekleşen kurumsal süreçlerin bağlamsal farklılıklarının ortaya konulabilmesi, çalışmamızın bulguları ile sözü geçen çalışmaların bulgularının nitelikli bir karşılaştırılması sonucu mümkün olacaktır. Yeni kurumsal kuramın da içinden çıktığı bağlam olan ABD havayolu taşımacılığının gelişimi ve meşruiyet elde etmesi ile ABD havayolu taşımacılığı sektöründe neo-liberalizmin yapılanması ile ilgili yeni kurumsalcı analizler dikkate değerdir. Örneğin, yazında yer alan ve çalışma açısından daha önemli görülen çalışmalarda, daha geç dönemlerde ABD’de liberal piyasa mantığının havacılığa nasıl yayıldığı ve bu yayılım sürecinde devlet, düzenleyici aktörler, piyasa oyuncuları, ekonomistler ile tüketici grupları arasındaki etkileşimler ele alınmıştır. Buna göre, ABD’de havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesinde ve neo-liberalizmin yeniden yapılanmasında devletin rolü yanında, özellikle devleti harekete geçiren tüketici grupları ile akademik ekonomistlerin projektif çalışmaları ve sektör oyuncularının baskılarının etkileri olduğu, bu bağlamda da söz konusu serbestleşme ve yapılanmada aşağıdan yukarıya (*bottom-up*) bir işleyişin gerçekleştiği belirtilmektedir (Avent-Holt, 2009a; Avent-Holt, 2009b; Avent-Holt, 2012a; Avent-Holt, 2012b). ABD havayolu taşımacılığı sektörünü ele alan bir diğer çalışmada ise, McFadden (1999), havacılığın oluşum ve ortaya çıkış yıllarında devletin havayolu taşımacılığının hem teknik hem de ekonomik düzenlemeler açısından gelişiminde oynadığı rolü betimlemiştir. Ona göre devlet, uçakların ortaya çıkışı ile birlikte gerçekleşen gösteri uçuşları gibi riskli uçuşlar sonucu uçak yolculuğunun kaybettiği güvenilirliği sağlamak adına, sektör oyuncularının düşük olan itibarlarını sağlama ve meşruiyet elde etme için yürüttüğü kampanyalara kritik bir destek vermiş ve bu doğrultuda devletin verdiği destekle söz konusu kampanyalar başarılı olmuş, sektör bilişsel ve sosyo-politik meşruluğa kavuşmuştur.

Bununla birlikte, yazında yer alan diğer çalışmalarda sosyo-ekonomik ve politik bağlamları açısından bize daha fazla benzetilebilecek iki ülke, İran (Carney ve Farashahi, 2006; Farashahi, 2003) ve Brezilya’nın (Monteiro, 2012; Monteiro, Rodrigues ve de Paula, 2009) havayolu taşımacılığı alanlarındaki değişim ele alınmıştır. Farashahi (2003), İran sivil havacılık alanındaki değişimi, *IATA* ve *ICAO* gibi uluslararası kuruluşlara uyum ve söz konusu bu kuruluşların yarattığı kurumsal baskılar üzerinden ele alırken; sosyo-politik bağlamda gerçekleşen İslam devrimi gibi radikal bir değişim sonrası daha önce kurumsal baskılar sonucu kurumsallaşan küresel uygulamaların bir bir nasıl çözüldüğünü göstermektedir. Bunun yanında, Brezilya’da da, hava taşımacılığının gelişiminde 1990-

2002 yılları arasında yaşanan değişim ve liberalleşme hareketlerinin politik kökenleri; göreve gelen hükümetler ve ülkenin politik bağlamında gerçekleşen değişimler kapsamında gözler önüne serilmektedir (Monteiro, 2012; Monteiro, Rodrigues ve de Paula, 2009).

4. BİR ÖRGÜTSEL ALAN OLARAK TÜRK HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ALANI (1983-2013)

Bu bölümde, bir örgütsel alan olarak Türk havayolu taşımacılığı alanının 1983-2013 yılları arası tarihsel ve sektörel gelişimi ele alınarak; söz konusu alandaki değişimin ve devletin kurumsal girişimciliğinin anlaşılmasına yönelik bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır. Hem bu bölümde hem de çalışmanın genelinde örgütsel alanının incelenmesine yönelik başlangıç noktası olarak 1983 yılının alınmasında, söz konusu yılda çıkarılan ve sektörün liberalleştirilmesini sağlayan 2920 sayılı sivil havacılık kanununun Türk sivil havacılık tarihindeki en önemli gelişme olması (Gerede, 2010, s.66) ve yazında söz konusu tarihin bir kırılma ve referans noktası olarak alınması (Gerede, 2011; Gerede ve Orhan, 2015, s.167) önemli bir rol oynamıştır. Zira 1970’li yılların sonunda kurulan ve sadece İstanbul-Bursa arasında sefer düzenleyen Bursa Havayolu işletmesi ve Vecihi Hürkuş tarafından kurulan Hürkuş Havayolları gibi ilk girişimler istisna tutulursa, Türkiye’de havayolu taşımacılığı hizmetini, 1983 yılına kadar, sadece bayrak taşıyıcı konumunda olan Türk Hava Yolları sunmuştur.

Bu noktada, bu çalışmanın belirli yerlerinde de karşılaşılabilecek “hava taşımacılığı”, “sivil havacılık” ve “havayolu taşımacılığı” gibi kavramlar birbirinden farklı olmasına karşın, zaman zaman bu kavramlar birbirine karıştırılmaktadır. Bu bağlamda, netlik sağlamak ve kullanılan terminolojide birlik sağlamak adına birtakım açıklamalar yapmak gerekmektedir. Hava taşımacılığı faaliyetleri, “Havayolu” ve “Genel Havacılık” şeklinde iki başlık altında ele alınmaktadır (Gerede, 2002, s.9-12). Havayolu taşımacılığı, kâr amacıyla gerçekleştirilirken; hava aracı olarak da daha büyük, daha fazla kapasiteli hava araçları kullanılarak, daha uzun mesafeli ve görece daha büyük bir ölçekte taşımacılık yapılmaktadır. Oysa genel havacılık, uçakların yanında, sıklıkla daha küçük ve çeşitli hava aracının kullanıldığı, kârın temel amaç olmadığı sportif havacılığın da içerisinde olduğu görece küçük ölçekli bir taşımacılık faaliyetidir (Gerede, 2006, s.197-203). Bu bağlamda, sonuç olarak çalışmanın kapsamı, SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği’nin kapsamına giren havayolu taşımacılığı faaliyetidir.

Türk havayolu taşımacılığı sektörünün sektörel ve tarihsel gelişiminin inceleneceği ve araştırma bölümüne altyapı oluşturacak bu bölüm hazırlanırken; sektörün tarihsel gelişiminin yazında nasıl dönemlendirildiği incelenmiş ve söz konusu bu inceleme sonucunda havacılık tarihçilerinin gelişimi ele alan çalışmalarının daha çok sektördeki teknolojik devir hızını yansıtması açısından kullanıma giren uçakları referans alan bir

dönemlendirmeye başvurduğu tespit edilmiştir (Hürtürk, 2016; Hürtürk ve Kline, 2009). Sektörün ekonomik ve örgütsel gelişimini araştırmayı hedefleyen bir çalışma olduğu için, söz konusu dönemlendirmeler yerine daha önce de vurgulandığı üzere 1983 yılı bir referans noktası olmak üzere, bölüm şu şekilde yapılandırılmıştır. İlk olarak, 1983 yılındaki gelişmeye kadar sektörün gelişimini ve 1983 yılına nasıl geldiğini belirlemek amacıyla Türk Hava Yolları'nın kuruluş tarihi olan 1933 yılı temel alınarak; THY'nin kuruluşu, ilk dönem havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin ortaya çıkışı ve THY'nin hukuki statüsündeki değişimi ele alan bir bölüm tasarlanmıştır. Söz konusu bölüm temelde THY'nin 1933 yılında kuruluşu ile başlayan ve anonim ortaklığa dönüştürülmesine değin geçen zaman ile anonim ortaklık yapısı sonrası gelişmeleri ve 1983 yılına değin yaşanan gelişmeleri kapsayan 50 yıllık süreci özetleyen bir niteliktedir. Araştırmanın asıl ilgi ve odak dönemi olan 1983-2013 dönemi ise iki alt bölümde ele alınmıştır. İlk alt bölüm, 2920 sayılı kanunun çıkışı ve özel teşebbüslerin havayolu taşımacılığına girişini kapsayan ve 1983-2002 yılları arasını ele almakta olup; diğer alt bölüm ise 2003 yılında iç hatlarda yaşanan serbestleşme ve bunu izleyen teşvik hareketleri sonucu yaşananları ve sonrasını 2013 yılına değin ele almaktadır.

4.1. 1983 Öncesi Gelişmeler Dönemi (1933-1983)

Ülkemizde, Türk Hava Yolları'nın ilk nüvesini teşkil edecek olan Hava Yolları Devlet İdare İşletmesi Teşkilatı kurulmadan önce, hava taşımacılığı yapmak üzere kurulmuş bulunan ve hizmet veren *Franco-Roumaine*, *CIDNA*, *Luft Hansa* ve *Aero Espresso Italiana* gibi yabancı uyruklu işletmeler bulunmaktadır. Buna göre, Türkiye ile Avrupa arasında gerçekleştirilen ilk ticari hava taşımacılığı, Franco-Roumaine Hava Seyrüsefer Kumpanyası'nın 1922 yılında İstanbul'a gerçekleştirdiği seferdir. Bununla birlikte, genç Türkiye Cumhuriyeti'nin hava taşımacılığı gerçekleştirmek üzere imtiyaz verdiği ilk sivil havacılık şirketi ise, bir İtalyan kuruluşu olan *Aero Espresso Italiana* adlı bir şirkettir. Bu şirket, Ankara-İstanbul-İzmir ve Brindisi arasında düzenli sefer gerçekleştirmek istemiş; fakat seferlerini sadece İstanbul-Atina-Brindisi olacak şekilde yapabilmiştir (Akçura, 2002, s.151-160; As, 2013, s.234-241). Söz konusu girişimler dışında, 1933 yılında Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi Teşkilatı'nın kuruluşuna kadar pek önemli bir gelişme görülmemektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin iktisadi tarihinde 1930'lu yıllar özellikle, İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar uyarınca ekonominin millileştirildiği yıllardır. İktisat

tarihçileri Toprak (2012)'in “milli iktisat” ve Koraltürk (2011)'ün ise “ekonominin Türkleştirilmesi” dönemi olarak ele aldıkları husus, hem o dönemin iktisadi uygulamalarını hem de neden “milli” bir havayolu kurulmasının amaçlandığını anlamada oldukça önemlidir. Zira iktisat tarihçilerinin vurguladıkları üzere, söz konusu bu millileştirme akımlarından havayolu taşımacılığı da nasibini almıştır. Bu yıllarda, yabancı havayolu işletmeleri eliyle yürütülen havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin bizzat devlet tarafından kurulacak milli bir işletme ile yürütülmesi hedeflenmektedir. Hatta o dönemde devletçiliği hararetle savunan bir grup aydının girişimiyle kurulan ve dönemin etkili gruplarından biri olan Kadro hareketinin aynı adlı dergisinde yer alan şu ifadeler dikkat çekicidir (Hazım, 1933, s.55-57):

“ (...) Hava hatları tamamen milli olmak mecburiyetindedir. Karın azlığı, işin ehemmiyet ve nezaketi, böyle bir müessesinin şahsi sermayelerle kurulamayacağını ifade eder. (...) Hava nakliyat şebekesi, demiryolları gibi devlet malı olmak mecburiyetindedir. Demiryollarından daha karışık, ondan daha oynak bir iş olması, teşkilatının devlet demir yolları ve askeri fabrikalar işletme idarelerinden daha geniş bir yetkiyle çalışmalarını gerektirir. (...) Hava nakliyatı kadar, bir devlet işi olarak göze çarpan, pek az mevzu vardır; askerlik, siyaset, idarecilik bakımlarından hava hatları tamamen milli olmak mecburiyetindedir. (...) Hava nakliyatında tutacağımız yol kat'idir: Yabancısız ve Devlet eli altında iyi malzeme kullanan faydalı ve masrafsız bir teşkilat... ”

Nitekim çok geçmeden harekete geçilmiş ve bu amaçla ABD'den beş koltuk kapasiteli, iki adet *Curtiss Kingbird* tipi uçak satın alınmıştır. Dönemin Türk Hava Kuvvetleri Yeşilköy Müfreze Komutanı olan Asım Uçar, ABD'den ithal edilen iki uçak ile birlikte gelen iki pilot ve diğer yer personeli ile ilgilenmekle sorumludur (Kline, 2002, s. 174-175). İzleyen süreçte de, Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi (HYDİİ), 20 Mayıs 1933 tarihinde, 2186 sayılı *Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi Teşkilatı Hakkındaki Kanun* uyarınca, sınırlı bir bütçe ve dar kadro ile bugünkü Milli Savunma Bakanlığı'na karşılık gelen Milli Müdafaa Vekâleti'ne bağlı bir kurum olarak teşkil edilmiştir. Türkiye'nin iktisadi ve askerî açıdan önemli merkezleri arasında köprü vazifesi görmek, hava kuvvetlerine destek vermek, havacılık için pilot yetiştirmek, halka havacılığı sevdirmek ve alıştırmak Devlet Havayolları'nın başlıca görevlerindedir (Yurdakul, 2016, s.305). Millî Müdafaa Vekâlet'ine bağlı olarak 180.000 TL bütçe ve 24 personel ile yola çıkan şirketin genel müdürlüğüne, Türkiye'nin ilk pilotu olan Mehmet Fesa Evrensev getirilmiştir. İlk yılın sonunda şirket 460 yolcu ve 1.112 Kg posta taşımış

(Albayrak, 1983, s.17-25) ve Eskişehir-Ankara arasındaki tarifeli seferleriyle ilk havayolu taşımacılığı faaliyetini sunmuştur (Gerede ve Orhan, 2015, s.167). Takip eden yıllarda da dönemin devletçilik ilkeleri gereği yabancı havayollarının elinde bulunan bütün imtiyazlar geri alınmıştır (Nergiz, 2008, s.67).

Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi'ne o dönem verilen önem, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucularının beyanatlarından da anlaşılmaktadır. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki konuşmasında Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi'nden söz ederken (Akçura, 2002, s.161-162):

“(...) Devlet teşkilatı arasında modern bir idare halinde yer almıştır. Bütün teknik şartlar ve emniyet icapları içinde çalışmakta olan bu idarenin; büyükşehirlerimizin hepsi arasında en modern muvasala yolunu bir an evvel ifaya başlaması ve arsulusal hatlarda da kendi vasıtalarıyla irtibat tesis etmesi imkânı, az zamanda teminini beklediğimiz önemli işlerdendir (...)”

diyerek, söz konusu idareye verilen önemi ve beklentileri açıklamaktadır. 1933-1954 yılları arasında yaşanan gelişmelerin çoğu, Gök-Tur ve Hürkuş Hava Yolları gibi özel girişimlerin kurulması istisna tutulursa; bugün ki adıyla Türk Hava Yolları olan Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi'nin yasal statüsünün ve sorumluluk merciiinin değiştirilmesi ile ilgilidir. Örneğin, 1933 yılında Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi adıyla kurulan işletmenin üzerindeki tüm tasarruf yetkisi, 30 Mayıs 1935 tarih ve 2744 sayılı kanunla, Milli Müdafaa Vekâlet'inden alınarak bugün ki adıyla Bayındırlık Bakanlığı olan Nafia Vekâlet'ine verilmiştir. 03 Haziran 1938 tarih ve 3424 sayılı *Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü Teşkilat Kanunu* gereğince bu kez adı değiştirilen ve 'Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü' (DHY) olan şirket, Nafia Vekâleti'ne bağlı olarak çalışmasını sürdürmeye devam etmiştir. Bundan hemen bir yıl sonra ise şirketin, 27 Mayıs 1939 tarih ve 3613 sayılı *Münakalât Vekâleti Teşkilat ve Vazifelerine Dair* kanunla, o zamanki adı Münakalât Vekâleti olan Ulaştırma Bakanlığı'na bağlandığı görülmektedir (Nergiz, 2008:87-88). 1946 yılında ise, Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü, Devlet Hava Yolları İşletmesi Genel Müdürlüğü adını almıştır (THY, 2008a, s.62).

Döneme ilişkin diğer gelişmeler ise, yazında bilindiği gibi ilk özel havayolu işletmesinin 1977 yılında kurulan Bursa Hava Yolları olmadığını gösterir niteliktedir. Örneğin, o dönem için önemli sayılabilecek ve Azeri asıllı bir pilot olan Mehmet

Altunbay tarafından kurulan, Türkiye'nin ilk özel yolcu ve gazete taşıyıcısı olarak kabul edilen ancak 22 Kasım 1952'de gerçekleşen bir uçak kazasının ardından toparlanamayarak faaliyetlerine son veren Gök-Tur adlı işletmenin kurulmuş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, daha önce de söz edildiği üzere ünlü pilot Vecihi Hürkuş tarafından yine bu dönemde, yani tam olarak 29 Kasım 1954 tarihinde Hürkuş Hava Yolları kurulmuştur. Daha çok düşük ücretlerle İstanbul üzerinde gezi amaçlı şehir turları ve büyük şirket ve bankalar için tanıtım amaçlı uçuşlar yapılmış; ancak bir süre sonra Devlet Hava Yolları'nın talebi üzerine yapılan bir teftişin ardından operasyonlarını durdurmak zorunda kalmıştır (Hürtürk ve Kline, 2009, s.299-303).

Dönemin önemli gelişmelerinden bir diğeri ise, 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak bir Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı'nın kurulmasıdır (SHGM, 2009, s.17). 1933 yılındaki kuruluşundan itibaren, hem bir havayolu işletmesinin sorumluluk alanına giren hava taşımacılığı faaliyetlerini hem de hava meydanlarının işletilmesi görevlerini yerine getiren Devlet Hava Yolları'nın, Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulana değin de, söz konusu bu görevlerinin yanında Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı'nın iş ve görevlerini de gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Zira Sivil Havacılık Daire Başkanlığı'nın kurulmasından sonra, 1954 yılında Vecihi Hürkuş'un kurduğu Hürkuş Hava Yolları'na, Devlet Hava Yolları'nın uçmadığı yerlere sefer yapması kaydıyla ticari uçak işletme ruhsatı verilmiştir. Bu dönemde, Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı tüm sivil havacılık işletmelerinden sorumlu olmasına karşın kurulacak ticari hava taşıma işletmelerinin Devlet Hava Yolları'nın da onayından geçmesi gerekmektedir. Vecihi Hürkuş anılarında (Hürkuş, 2000), 1959 yılında şirketinin faaliyetlerine son verme nedenleri olarak içeriden gelen sabotajların yanında, Devlet Hava Yolları'nın yıkıcı ve rekabet karşıtı yaklaşımını göstermektedir. Havacılık tarihçilerine göre, Devlet Hava Yolları'nın (ve 1955 yılından sonra Türk Hava Yolları'nın) özel sektörde kurulacak havayollarına karşı bu tekelci tutumu, 1983 yılındaki yasa sonrasına kadar devam etmiş ve tarifeli seferler yapamayan birçok havayolu işletmesinin işletme masrafları altından kalkamayıp iflas etmesine neden olmuştur (Hürtürk, 2016, s.64).

Bu dönemdeki önemli gelişmelerden bir diğeri, ülkemizde hava meydanlarının işletilmesi ve hava seyrüsefer hizmetlerinin sağlanmasından sorumlu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün kuruluşudur. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün nüvesini 1933 yılında kurulan Hava Yolları Devlet

İşletme İdaresi teşkil etmektedir. O dönem için sivil havacılık alanındaki ilerlemeler, havayolu işletmeciliği ile havalimanı faaliyetlerinin aynı kuruluş tarafından yerine getirilmesinin sakıncalı olduğunu ortaya koymuş; bu sebeple de havayolu işletmeciliği faaliyetleri, 21 Mayıs 1955 tarih ve 6623 sayılı kanunla kurulmuş olan Türk Hava Yolları'na, havaalanı işletmeciliği faaliyetleri ile hava seyrüsefer hizmetleri ise 28 Şubat 1956 tarih ve 6686 sayılı kanunla kurulmuş olan DHMİ'ye devredilmiştir (Ulaştırma Bakanlığı, 1998, s.95). 1933-1983 yılları arasındaki 50 yıllık dönemdeki en önemli gelişmelerden belki de ilki, 1955 yılında DHMİ'nin ayrılması ile birlikte kurulan Türk Hava Yolları'dır.

1933 yılındaki kuruluşundan bu yana, çeşitli adlar altında farklı bakanlıklara bağlı olarak geçen 22 yıldan sonra uluslararası ticaret kurallarının seyrini izleyen devlet, özel hukuk kuralları ile yönetilen bir havayolu şirketine olan gereksinim sonucu; daha önce zikredilen ve 21 Mayıs 1955'te çıkarılan 6623 sayılı *Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı kanunu* ile hükümete Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THYAO)'nı kurma yetkisi verilmiştir (THY, 2008a, s.68). Bu kanuna göre (Resmî Gazete, 1955);

“Madde 1- Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı adı ile her nevî hava nakliyatı ve buna müteferri yapmak ve hususî hukuk hükümlerine göre idare edilmek üzere Hükûmete bir Anonim Ortaklık kurma yetkisi verilmiştir.”

“Madde 2- Anonim Ortaklık 1. maddede sözü geçen işleri doğrudan doğruya yapmaya yahut bu maksatla kuracağı Anonim Ortaklıklar vasıtasıyla veya mevcut Anonim Otaklıklara iştirak etmek suretiyle yapabilmeye salahiyetlidir.”

THY A.O. sözleşmesi, 9 ay sonra Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmış, böylece THY A.O., 1 Mart 1956'dan itibaren resmen faaliyetlerine başlamıştır (Yurdakul, 2016, s.323). Bu kanun ve 60 milyon sermaye ile kurulan Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın ilk genel müdürü Ulvi Yenal olmuştur. Kurucu ortakları arasında, hisse oranları açısından mütevazî sayılmakla birlikte, Sedat Simavi, Ercüment Karacan ve Yusuf Ziya Ortaç gibi basın aleminin önemli temsilcileri de vardır (THY, 2008, s.68). Söz konusu bu kanuni düzenleme ile Türk Hava Yolları, özel bir kanuna tabi olarak operasyonlarını devam ettiren ve yönetilen bir şirket haline gelmiş (Gerede, 2010, s.65) ve Türkiye'nin iç ve dış hatlarda faaliyet göstererek havayolu hizmeti veren bayrak taşıyıcısı rolünü de üstlenmiştir (Özsoy, 2010, s.97).

THY'nin tüzel kişiliği açısından 1957 yılındaki en önemli gelişme, *British Overseas Airways Corporation (BOAC)* firmasının THY'ye hissedar olmasıdır (Nergiz, 2008, s.104). Bu doğrultuda, Türk Hava Yolları, 24 Temmuz 1957 tarihinde *British Overseas Airways* ile bir ortaklık anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşmaya göre, *BOAC* Genel Müdürü olarak görev yapan Sir George Cribbett, yönetim kurulu üyesi olarak Türk Hava Yolları yönetimine girmiştir (Yurdakul, 2016, s.324).

1958 yılında kurulmuş olan Ray Sigorta Anonim Şirketi, THY yönetiminden mezkûr şirket hisse senetlerinin satın alınması talebinde bulunmuştur. İlk aşamada bu talep bütçe sıkıntısı sebebiyle oybirliği ile reddedilmekle birlikte, bu karardan üç ay kadar sonra Ray Sigorta'dan 100.000 Lira değerinde hisse satın alınması kabul edilmiştir. Bu karar, devlet kurumları arasındaki ilişkilerin ticarîden ziyade siyasî boyutlarda olduğunun bir kanıtı olarak sunulabilmektedir. 1965 yılı ortalarında Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan bir emir, THY'nin gelirlerini müspet yönde etkileyecek niteliktedir. Bu önemli kararlar, devlet memurlarının havayolu seyahatlerini THY ile yapmaları mecbur tutulmuştur. THY, bunun karşılığında diğer devlet kurumlarına 'kredili satış', yani bugünkü deyişle vadeli veya taksitli ödeme imkânı sunmuştur (Nergiz, 2008, s.112,123).

1970'li yılların önemli gelişmelerinden biri, 1972 yılında bilim adamları, ilgili resmi kuruluşlar ve THY temsilcilerinden oluşan Uçak Yapım ve Onarım Özel İhtisas Komisyonu'nun kuruluşudur. Söz konusu komisyonun raporunda, yurtiçi hava ulaşımının gelişmesi için THY'ye yardımcı olacak ve yükünü hafifletecek ikinci bir havayolu işletmesinin sivil havacılığın gelişmesine olduğu kadar ulusal ekonomiye de önemli katkıları olacağı belirtilmiştir (Hürtürk, 2016, s.64). Böylelikle, bu kararlar 70'li yılların başından itibaren gündeme gelen ve son olarak 2009 yılında AnadoluJet'in kurulmasına değin uzun yıllar boyunca hem kamu yönetiminin hem siyasi hükümetlerin hem de THY'nin gündemini günümüze değin meşgul eden ve THY'ye bağlı besleyici/iç hatlara özel/düşük maliyetli bir havayolu (*airline within airline*) kurma heves ve isteğinin tarihsel kökenlerine ilişkin ilk ve en önemli iradenin varlığı da ortaya konulmuştur. Havacılık tarihi araştırmacılarına göre, rapordaki kelimeler dikkatle seçilmiş, rekabet kelimesinden kaçınılmış, kurulacak işletmenin THY'ye rakip değil, yardımcı nitelikte olacağı vurgulanmıştır (Hürtürk, 2016, s.64).

Türk siyasi tarihinde 70'li yılların en önemli gelişmesi olarak kayda geçen Kıbrıs Barış Harekâtı ve sonrasında kurulan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin de, Türk havayolu taşımacılığının tarihi gelişimine dikkat çekici bir etkisi olmuştur. Türk Hava

Yolları'nın yönetim kurulu karar defterlerini inceleyen Nergiz (2008, s.227) “*Türk kesiminde bulunan turistik tesislerin ve otellerin işletilmesi ile ilgili olarak 20 milyon sermaye ile Turizm Bankası A.Ş., T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü, Denizcilik Bankası, Emek İnşaat Ltd. şirketinin*” ortaklaşa bir şirket kurmasına karar verildiğini ve o dönem koşulları gereği THY'nin içinde bulunduğu ekonomik durum göz önüne alındığında hiç de mantıklı olmamasına karşın, devlet politikası o yönde olduğu için THY'nin bu şirkete, 1 milyon TL ile hissedar olmasının kararlaştırıldığını belirtmektedir. THY'yi 2000'li yılların başına kadar uğraştıracak olan bir gelişmenin ilk adımı atılmıştır. Başbakanlık Kıbrıs Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın liderliğinde yapılan çalışmalar sonucunda, Kıbrıs Türk Kesimi'ne hizmet verecek bir havayolu şirketinin kurulması kararı alınmış ve Aralık 1974'te THY ve Kıbrıs Türk Cemaat Meclisi Konsolide Fonu İnkişaf Sandığı'nın %50'şer ortaklığı ile Kıbrıs Türk Hava Yolları kurulmuş (THY, 2008a, s.122), ilk genel müdürü ise, dönemin THY genel müdür yardımcısı Vedat Alpaslan olmuştur (Hürtürk, 2016, s.276).

1983 yılında çıkarılan 2920 sayılı kanun ile canlanan havayolu taşımacılığı sektöründe, söz konusu düzenleme öncesindeki en önemli atılım Bursalı iş adamı ve Sönmez Holding sahibi Ali Osman Sönmez tarafından 1977 yılında kurulan Bursa Hava Yolları'dır. Devletin ve onun bürokratik yapısının havayolu taşımacılığındaki çelişik tutumun, ilk örneğinin Bursa Hava Yolları'nın kuruluşunda görülebileceği söylenebilir. Zira o dönem THY'nin İstanbul-Bursa-İstanbul arası seferleri teknik aksaklıklar sebebiyle yapılamadığından, ilk elde Bursa Hava Yolları'nın kuruluşu mümkün olmuştur. Ancak, havacılık tarihçilerine göre, Bursa Hava Yolları'nın kuruluşu Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde çelişkilere yol açmıştır. Şöyle ki; dönemin bakanlık müsteşarı Nisan 1977'de Bursa Hava Yolları'na Türkiye'deki havaalanlarına konma, konaklama ve uçuş ön izni verildiğini açıklarken; Temmuz ayında ise bu kez Ulaştırma Bakanı, hava ulaşımının özel sektör eliyle yapılmasının sakıncalı olduğunu iddia etmiş ve Bursa Hava Yolları'na uçuş izni verilmediğini bildirmiştir. Söz konusu bu gelişmelere karşın, işletmenin uçuş iznini alıp, uçuşlarına başladığı görülmektedir (Hürtürk, 2016, s.64).

Bir anonim ortaklık olarak yeniden yapılandırılmasının hemen ardından yabancı sermaye ile tanışmış olan ve yabancı sermayeye iyi gözle bakan THY ve Türkiye, 1976 yılına gelindiğinde ise farklı bir bakış açısına sahiptir. THY Yönetim Kurulu'ndaki üyesinin bir müddet önce çıkarılmasının ardından daha önceki adı *British Overseas Airways Corporation (BOAC)* olan *British Airways (BA)*; 14 Mart 1974 tarihli bir yazı ile

yönetim katında temsil edilmelerine izin verilmeyecekse, elindeki THY hisselerinin T.C. Maliye Bakanlığı'na satın alınmasını talep etmiştir. Maliye Bakanlığı da gönderdiği 27 Kasım 1974 gün ve 55847 sayılı yazısında, "...kuruluş yıllarındaki sınırlı mali ve teknik olanaklarının zorunlu kıldığı yabancı sermaye iştirakinin bugün için amaca ters düştüğü ve milli havayolumuz deyimini zedelediği..." şeklinde verdiği cevap ile yabancı ortağın hisselerinin geri alınmasını onaylamış ve bir süre sonra söz konusu hisse devri gerçekleşmiştir (Nergiz, 2008, s.230).

Kurulduğu günden bu yana bir devlet kuruluşu gibi görev yapan ve son olarak 1955 yılındaki kanuni düzenleme ile ticari kaygıların ön planda olduğu çok ortaklı bir yapıyı mümkün kılan anonim ortaklık statüsüne erişen Türk Hava Yolları'nın, günümüze değin şiddeti zaman zaman artmakla birlikte kamu hizmeti gören bir kuruluş mu yoksa kâr amacı güden ve ortaklarının menfaatlerini ön planda tutması gereken bir ortaklık mı olduğu noktasında çelişkiye düştüğü söylenebilir. Söz konusu bu tespite en güzel örnek, yine havacılık tarihçilerinin de vurguladığı ve Türk Hava Yolları'nın 28 Ocak 1976 tarih ve 3/60 sayılı yönetim kurulu karar defterindeki şu ifadelerdir (Nergiz, 2008, s.231):

"Ortaklığımız her ne kadar bir 'Anonim Ortaklık' olarak tescil edilmiş ise de, sermayesinin %99'unun Hazine'ye ait olması, Ulaştırma ve Maliye Bakanlıklarıyla Başbakanlık Denetleme Kurulu tarafından denetlenmesi nedeniyle esasında bir Devlet kuruluşudur. Kendisinden, bir yandan Kamu hizmetleri görmesi beklenirken diğer yandan da ticari bir zihniyetle işletmeciliğini sürdürmesi istenmektedir. Bu yapısal özelliği nedeniyle, Devlet ve Kamu Kuruluşlarıyla olan ilişkilerinden bir Devlet Kuruluşu gibi davranarak bu kuruluşların hizmetlerini kolaylaştırması, Hükümet'in ekonomik ve siyasal politikası paralelinde faaliyet göstermesi beklenmektedir."

Türk havayolu taşımacılığı sektörünün yakın dönem tarihi incelendiğinde, yakın dönemde, dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın, 2003 yılında "*Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecek*" diye bir açıklama yaparak koyduğu hedef gibi, daha eski dönemlerde de devletin ve özellikle hükümetlerin özellikle doğu-batı yönünde geniş bir coğrafyaya sahip bir ülke olan Türkiye'de; halka daha ucuz ve daha geniş kapsamlı bir havayolu taşımacılığı hizmeti götürmek üzere harekete geçtikleri ve bazı girişimlerde buldukları görülmektedir. Başlangıcı, 1972 yılında kurulan özel ihtisas komisyonuna ve bu komisyonun daha önce zikredilen tavsiye niteliğindeki raporuna dayanan söz konusu girişimler, 70'li yıllar boyunca da devam etmiştir. 1974 yılında gündeme gelen, o yıllardaki yatırım planlarında bahsi geçen ve Ulaştırma

Bakanlığı tarafından yürütülen en önemli projelerden birisi konumuna gelen besleyici havayolu projesi özet olarak; “*Hava ulaşımının ekonomik ve sosyal haklarımızı hızlandırıcı ve yurt savunmasını destekleyici etkisiyle bu hizmetin memleket sathında daha yaygın hale getirilerek daha fazla sayıda vatandaşa arz edilmesi ilkesi*” çerçevesinde planlanmakta (Nergiz, 2008, s.248) ve devletin bu ve benzer projeleri hayata geçirirken ki mantığını çok güzel özetlemektedir. Gerçekten de, devletin o yıllarda, 2003 yılındaki düşünceye benzer şekildeki bu ve benzeri projelere büyük önem verdiği ve hatta konunun uzmanlarına çeşitli akademik çalışmalarla böylesi bir havayolu sisteminin yapılabilişine ilişkin analizler (Elker, Alaybeyoğlu ve Ergün, 1974) yaptırdığı da görülmektedir. Benzer girişimler ve projeler, 1970’li yıllar boyunca örneğin 1974 yılındaki gibi kâh “Anadolu Havayolu İşletmecilik Anonim Ortaklığı” (Nergiz, 2008, s.248-249), kâh 1979 yılındaki gibi “Devlet Hava Yolları” adı altında (Hürtürk, 2016, s.64) ve Türk Hava Yolları dışında, Turizm Bankası, Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, RAY Sigorta A.Ş. ve benzeri kamu kurum ve kuruluşlarının belirli paylarla katılacağı bir ortaklıkla, THY’nin uygulaması ve Ulaştırma Bakanlığı’nın gözetimi ve yönetiminde sürekli gündeme gelmiştir.

1983 yılında çıkarılan 2920 sayılı yasanın sektöre getirdiği ivme ve söz konusu yasal gelişme döneminden önceki en önemli ve son gelişme ise, yine bizzat Ulaştırma Bakanlığı’nın Sivil Havacılık Daire Başkanlığı’nın girişimleri sonucu ortaya çıkan *Büyük Havayolu Projesi*’dir. 1983 yılındaki kanuni düzenleme öncesinde, özellikle 80’li yılların başlarında turizm sektörünün gelişiminin hız kazanması ve özellikle Avrupa’da çalışan Türk işçilerinin Türkiye’ye seyahat etme taleplerine Türk Hava Yolları’nın yetersiz kalması ve özel girişimcilerin havayolu taşımacılığı pazarına giriş yapma istekleri Sivil Havacılık Daire Başkanlığı’na ulaşmakta; fakat sektörü düzenleyen ve havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin çerçevesini çizen rehber nitelikte bir hukuki düzenleme eksikliği hem girişimcileri hem de söz konusu girişimcilerin bu yöndeki taleplerine cevap vermekte zorlanan Ulaştırma Bakanlığı’nın Sivil Havacılık Daire Başkanlığı’nı zor durumda bırakmaktadır. Söz konusu taleplerin artış gösterdiği 1982 yılının ortalarına doğru, Sivil Havacılık Daire Başkanlığı, havayolu taşımacılığı yapmak için başvurmuş olan tüm işletmelere bir yazı göndererek; halen işletme izni almamış olanlar dışında, yurtiçi ve yurtdışı taşıma faaliyetlerinde bulunmak üzere, özel sektörün ortaklığı ile büyük bir havayolu işletmesinin kurulmasının uygun görüldüğünü ve bu konuda bazı çalışmalara başlandığını bildirmiştir. Detayları netleşen projeye göre, Ulaştırma

Bakanlığı, kuruluş sermayesi o günün değeri ile bir milyar liranın üzerinde olacak söz konusu yeni şirketin, %10-20 hissesinin Türk Hava Yolları'na ait olacağı, %10'unun halka açılacağı ve geriye kalan hisselerin de ortaklığa katılmak isteyen işletmeler arasında bölüştürüleceği bir yapı tasarlamıştır. Bakanlık, 10 Temmuz 1982 tarihinde şirketin kurulması ile ilgili konuların görüşülmesi ve karara bağlanması için tüm ilgilenen işletmeler ile Türk Hava Yolları ve Turizm Bankası yetkililerini bir araya getirdiği ve aralarında daha önce projeden bağımsız olarak işletme izni için başvuranların da olduğu Anadolu Hava Taşımacılık, Birgen Hava Yolları, Bosfor Turizm, Bursa Hava Yolları, Doğu Hava Yolları, Ege Hava Yolları, Güneydoğu Hava Yolları, İstanbul Hava Yolları, Karadeniz Hava Yolları, Mil-Tur, Namat Ltd. Setur, Toros Hava Yolları, Trans Anadolu Hava Yolları ve Türkol Seyahat Turizm ve Ticaret şirketi gibi işletmelerin de olduğu bir toplantı gerçekleştirmiştir. Toplantı sonucunda, THY, Anadolu Hava Taşımacılık, Bosfor Turizm, Bursa Hava Yolları, Güneydoğu Hava Yolları, Karadeniz Hava Yolları ve Toros Hava Yolları anlaşmaya varmış; şirketin kuruluşu için Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde bir protokol imzalanmıştır (Hürtürk, 2016, s.66).

Söz konusu protokol ve Ulaştırma Bakanlığı'nın girişimleri sonrası, şirketin kuruluşu için gerekli olan tek şey yasal düzenlemenin gerçekleştirilmesi ve ilgili şirkete ilişkin kuruluş kanununun çıkarılmasıdır. Ancak, nedeni bilinmemekle birlikte, söz konusu havayolunun kuruluşu projesi gerçekleşmemiştir. Muhtemeldir ki, söz konusu projenin gerçekleşmemesinde, özellikle 80'li yıllarla birlikte gündeme gelen, THY'nin özelleştirilmesi çalışmaları ve bu çalışmalar bağlamında 90'lı ve 2000'li yıllar boyunca THY'ye yönelik gerçekleştirilen her özelleştirme hamlesinde kamu yönetiminin ve hükümetlerin çokça çekindiği, devletin bu ve benzeri her türlü özel girişime şüpheyle bakmasına neden olan ve bahsedilen dönemlerde sivil havacılığa yönelik politikalarda adeta bir devlet refleksine dönüşen özelleştirme kapsamındaki Türk Hava Yolları'nın değerinin düşebileceği endişesi burada da etkilidir. Projeye katılan işletmeler yakından incelendiğinde, o dönemde bir kısmının uçuş işletme izni alıp faaliyette bulunduğu, bazılarının ise, 1983 yılındaki 2920 sayılı *Türk Sivil Havacılık Kanunu*'n çıkışından sonra sektöre giriş yaptıkları görülmektedir.

4.2. 2920 Sayılı Kanun ve Havayolu Taşımacılığının Serbestleştirilmesi (1983-2002)

Türkiye’de sivil havacılık alanının gelişimi ve değişimi önemli ölçüde devletin uygulamaları çerçevesinde şekillenmiştir. İç hat havayolu pazarının serbestleştirilmesindeki ilk adım 1983 yılında atılmıştır. Türk havayolu taşımacılığı 1983 yılında yürürlüğe giren *2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu* ile büyük bir gelişim içine girmiştir. 2920 sayılı kanun ile özel sektöre sivil havacılık faaliyetlerinde bulunma hakkı tanınarak sektör bir bakıma serbestleştirilmiştir. Bu serbestleşme 1980’li yılların sonlarına doğru meyvelerini vermeye başlamış ve pek çok yeni havayolu işletmesi kurularak pazara girmiştir (Gerede, 2004a; Gerede, 2011, s.506).

Türkiye’de 1983’te göreve gelen Turgut Özal Hükümeti ile birlikte 1980’ler dönemi, birçok sektörde devlet rolünün azaltılması yönünde politikaların izlendiği bir dönem olmuştur. Ülke ekonomisinin gelişimi için hükümet özellikle turizm, ulaşım ve haberleşme sektörlerinin liberalleştirilmesi üzerinde durmuştur. Bu dönemde büyük yatırım ve teşviklerle turizm sektörünün canlandırılması hedeflenmiş, bu hedefin bir parçası olarak da turizm sektörünün en önemli harekete geçiricisi ve sağlayıcısı olan havayolu taşımacılığı sektörü liberalleşme kapsamına alınmıştır. Bunun üzerine 1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile havayolu taşımacılığı sektörünün serbestleştirilmesi yönünde büyük bir adım atılmıştır. Sivil Havacılık Kanunu’nun liberalleşme yönünde bir adım olarak görülmesinin en önemli nedeni, getirdiği düzenleme ile özel işletmelerin de kurularak sivil havacılık faaliyetlerinde yer almasına izin vermesidir. Bu değişiklik ile iç ve dış hatlarda pazara giriş önündeki temel engeller kaldırılarak THY’nin yanında özel havayolu işletmelerinin de havacılık faaliyetlerinde bulunmasına olanak tanınmıştır (Gerede, 2010, s.66; Gerede ve Orhan, 2015, s.169-170). Kanununun 18. maddesine göre, gerçek ve tüzel kişiler, Ulaştırma Bakanlığı’ndan izin almaları şartıyla ticari amaçlı her türlü hava taşımacılığı yapabilmektedir. Bu izin yanında, şirketin yapmak istediği taşımacılık türüne (yolcu, yük veya posta) göre bir de, işletme ruhsatı (*Air Operator’s Certificate-AOC*) alması gerekmektedir. Yasanın yürürlüğe girmesi ile birlikte, ilk işletme ruhsatı alan şirket NESU Hava Yolları olmuştur. Daha sonra daha önce zikredilen Bursa Hava Yolları’nın kalıntılarından kurulan Sönmez Hava Yolları yurtiçi ve yurt dışı uçuşları, Yaşar Holding’in bir kuruluşu olan YAKA hava taksi taşımacılığı ve ESKA İnşaat Grubu da kargo ve yük taşımacılığı için yeni yasaya uygun olarak ön izin alan ilk işletmeler

olmuşlardır. Bununla birlikte, bu dönemdeki önemli düzenlemelerden bir diğeri 16 Haziran 1984 günü 18433 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği ile özel sektöre ticari havacılık yolu tamamen açılmış (Hürtürk, 2016, s.68) ve özel sektör işletmelerinin pazara girişine olanak tanınarak özel havayolu işletmeleri için pazara giriş düzenlemesi serbest hale getirilmiştir (Gerede, 2011, s.510).

12 Eylül 1980 askeri darbesinin izleri henüz çok taze iken, 1983 yılında Anavatan Partisi ile iktidara gelen Turgut Özal’ın, genel olarak ekonomik bir liberalleşmenin yanında özellikle havayolu taşımacılığına yönelik daha serbest ve piyasacı bir yaklaşımı benimsediği açıkça görülmektedir. Kendisi, 43. Hükümet döneminde Başbakanlık Müsteşarlığı ile DPT Müsteşar vekilliği yaptığı sırada kısaca dış ticaretin serbestleştirildiği, yabancı sermaye yatırımlarının teşvik edildiği, devletin ekonomideki payını küçülten önlemlerin alındığı ve topyekûn Türkiye’nin dışa açıldığı 24 Ocak Kararları’nı bizzat hazırlamış ve görüldüğü üzere 1983 yılında iktidara geldiğinde ise söz konusu kararları uygulamaya geçirmiştir. Söz konusu karar ve uygulamaların özellikle 1983 yılında çıkarılan ve özel sektöre havayolu taşımacılığı sektörüne giriş yapabilme imkânını düzenleyen 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık kanunu gibi yasal gelişmelerin yanında Türk Hava Yolları’nın özelleştirmesi bağlamında daha ticari ve rekabetçi bir yapıya kavuşturulması gibi ekonomik bazı etkileri olacaktır. Örneğin, o güne değin askeri darbeler ve özellikle pilot ekiplerinin tamamına yakını asker kökenli olduğu için Türk Hava Yolları yönetimi büyük oranda asker kökenli emekli albay veya generallere bırakılmış iken; Turgut Özal göreve gelir gelmez, Türk Hava Yolları’nın daha ticari ve özel sektör mantığı ile iş yapan bir işletme olmasını sağlamak için çeşitli zorluklarla karşılaşsa da, ABD’de eğitim almış ve o dönem geçerli olan uygulamanın aksine hiçbir kamu tecrübesi olmayan Komili Genel Müdürü Cem Kozlu’yu göreve getirmiştir. Kendisine Türk Hava Yolları’ndaki kamu zihniyeti ve memur mantığının daha ticari bir iş yapma kültürüne dönüştürülmesi görevinin verildiğini bizzat Cem Kozlu tarafından kaleme alınan ve Türk Hava Yolları dönemindeki anılarını kapsayan kitabından öğrenmekteyiz. Buna göre, Özal, Kozlu’ya görevi verirken ki açıklamasında da bu yöndeki düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır (Kozlu, 2007, s.13); “*Seni Genel Müdür atayacağım. Aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı da olacaksın. Hızla kurumu modernleştirmeni, sivilleştirmeni ve özel bir şirket zihniyetini yerleştirip, özelleştirmeye hazırlamanı istiyorum.*” Özal’ın iktidara gelmesinden itibaren, izlediği liberal

politikalara uygun olarak havayolu taşımacılığına ilişkin en önemli hedeflerinden biri Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesidir. Gerçekten de, havacılık tarihi alanındaki çalışmalar, Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi tarihinde kendisinden önceki iktidarların da tasavvur etmesine rağmen, bu konudaki ilk ciddi adımın bizzat Özal tarafından atıldığını göstermektedir. Buna göre, 1984 yılında Başbakanlık'ta gerçekleştirilen Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu toplantısında Özal'ın THY'ye verdiği direktifler arasında, en önemlisi THY'nin izleyen yıl halka açılacağı ve Türkiye'de ilk defa olacak böyle bir girişim için tecrübeli yabancı firmalardan danışmanlık hizmeti alınabileceğine ilişkindir (Nergiz, 2008, s.266).

1955 yılında 6623 sayılı kanunla kurulan Türk Hava Yolları, 10 Ekim 1983 tarih ve 2929 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları hakkındaki kanunla yeniden düzenlenmiş, gerek bu kanun gerekse 116 sayılı kanun hükmünde kararname ile yeni kurulan Devlet Havacılık ve Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne bağlı bir ortaklık statüsüne sahip olmuştur (THY, 2008a, s.181-182). Bu gelişme ile daha önce, havayolu işletmeciliği ile havaalanı işletmeciliğini ayırmak isteyen devlet, 1955 yılında gerçekleştirdiği düzenlemeyi tamamen ortadan kaldırarak, havalimanı ve havayolu işletmeciliğini tekrar aynı çatı altında toplamıştır. Özelleştirme kaygısı ile yapıldığı düşünülen söz konusu bu uygulama, o yıllarda devletin havacılık politikalarına yönelik ne denli çelişik bir duruşu olduğunu gözler önüne sermektedir. Zaten çok geçmeden, yaklaşık bir yıl sonra yeni bir statü değişikliği gelmiştir. Türk Hava Yolları, 9 Kasım 1984 tarihli Resmî Gazete'de yayınlanan 18570 sayılı kanun ile kamu iktisadi kuruluşu statüsüne geçirilmiş ve sermayesi 60 milyar TL'ye çıkarılmıştır. Söz konusu girişimdeki amaç, THY'nin özelleştirilmesini kolaylaştırmak amacıyla havayolu taşımacılığı faaliyetinin biri iç hat diğeri de dış hat olmak üzere iki ayrı havayolu işletmesi tarafından verilmesini sağlayacak bir şirketin kuruluşunu sağlamaktır. Buna göre, iç hat taşımacılığını yapacak şirket daha kolay özelleştirilebilecekken; dış hat taşımacılığını yapacak olan Türk Hava Yolları belirli bir oranda veya devletin altın hissesinin olacağı bir yapıyla yönetilmek istenmektedir. Yasanın çıkmasından ve ana statüdeki değişiklikten önce sadece Ulaştırma Bakanlığı kontrolünde olan Türk Hava Yolları, bundan böyle özellikle döviz harcamalarında (ve daha sonra özelleştirme kapsamında alındığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı sebebiyle) Maliye Bakanlığı'nın kontrolüne de girmiştir. Söz konusu bu değişiklik, özellikle koalisyon hükümetlerinin görevde olduğu ve Ulaştırma ile Maliye Bakanlıklarının farklı siyasal partilerce temsil edildiği dönemlerde,

bilet fiyatlarının tespiti gibi konularda Türk Hava Yolları'nın iki bakanlık arasında kalmasına ve adeta ileride değinileceği üzere bakanlıklar arası yetki mücadelesine de zemin hazırlamıştır (Hürtürk, 2016, s.193; THY, 2008a, s.154).

Özal Hükümeti'nin göreve gelmesi sonucu hız kazanan özelleştirme süreci, hükümetin söz konusu özelleştirme sürecine ilişkin Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu toplantısında Özal'ın ifade ettiği gibi danışmanlık hizmetinin alınabilmesi için 1985 yılında 7 firmadan teklif alması ile devam etmiş ve söz konusu teklifler değerlendirilerek *Morgan Guaranty Trust Company of New York* ile Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı arasında 11.12.1985 tarihinde bir anlaşma imzalanmıştır. *Morgan Guaranty Trust Company of New York*, kamu iktisadi teşekkülleri ile ilgili tüm araştırmalarını tamamlayarak, özelleştirme biçimleri hakkında politika ve taktik geliştirerek, Mayıs 1986'da hükümete özelleştirmeye ilişkin bir *Master Plan* sunmuştur. Söz konusu Master Plan'da özelleştirme kapsamına alınan 32 kamu iktisadi teşekkülü yer almış ve Türk Hava Yolları'nın da aralarında bulunduğu bazı KİT'lerin derhal özelleştirilebileceği raporda şu ifadelerle belirtilmiştir (Aksoy, 1993; The Morgan Guaranty Bank of New York, 1990, s.495-496):

“Varmış bulduğumuz genel sonuca göre, bir özelleştirme programı başlatmak için ciddi herhangi bir engel bulunmamaktadır. Bazı KİT'lerin çok az bir yapı değişikliği gerçekleştirilerek satılabileceğini saptadık ve inanıyoruz ki Hükümet, önümüzdeki iki yıl içerisinde USAŞ, TURBAN, Türk Hava Yolları ve ÇİTOSAN ile YEMSAN'ın bazı bölümlerinin satılması amacıyla vakit geçirmeden mali danışmanlar atamalıdır. TPAO, ETİBANK ve TİGEM'i uygun bir zaman dilimi içerisinde satılabilir bir duruma getirebilmek için gerekli reorganizasyonlara vakit kaybetmeden başlamak gerekmektedir. Özelleştirme sürecinin hemen başlatılmasının gerekli olduğu inancına sahip bulunmaktayız.”

1985 yılında da THY'nin özelleştirilmesi çabaları devam etmiş ve KİT'lerin satışının THY ile başlamasına karar verilmiştir. Buna göre, THY'nin özelleştirilmesinde önce %10 hisse çalışanlara satılacak, geriye kalan kısmın %50'si ise sermayesinin bir bölümü hisse senedi ihracı şeklinde özel sektöre devredilecektir. Böylelikle, THY'nin mülkiyet yapısında değişikliğe gidilirken, havayolunun yönetiminde kamu ağırlığının korunmasının sağlanması hedeflenmektedir. Çalışanlara yönelik hisse satışında, hisse bedellerinin bir bölümünün nakit olarak alınması, kalanının da kârdan dağıtılacak paylarla karşılanması öngörülmüştür. Bu planın uygulanması ve THY'nin özel sektöre

devri çalışmaları ise, Amerikan danışmanlık firması *Lazard Freres & Co.* tarafından yürütülmektedir (Hürtürk, 2016, s.193).

1986 yılına gelindiğinde, THY'nin özelleştirilmesine yönelik çalışmaların, daha önce zikredilen iç hat ve dış hat taşımacılığı yapacak iki ayrı şirket kurularak yapılması yerine, bu kez faaliyet bazındaki işlevlerin ayrı birer şirkette toplanması ve söz konusu bu işletmelerin özelleştirme kapsamına alınarak, THY'nin özelleştirilmesine daha yumuşak bir geçiş sağlanması ve kamuoyunda oluşacak tepkilerin minimize edilmesi amaçlanmıştır. Esasında, söz konusu plan, hemen özelleştirilebilecek kuruluşlar listesinden yer alan THY ve USAŞ'ın borçları nedeniyle satışının güç olması ve bu sebeple THY, USAŞ ve DHMİ'nin faaliyetlerinin yeniden düzenlenerek, THY dışında üç yeni genel müdürlük (veya şirket) kurulmasını öneren *Morgan Guarany Trust of New York*'a aittir. Buna göre, THY, USAŞ ve DHMİ'nin tüm yer hizmetleri birleştirilerek, %40'a varan yabancı ortaklığı ile bir "Yer Hizmetleri Genel Müdürlüğü", yine yabancı ortaklığı ile Türkiye ve tüm Ortadoğu ülkelerinde hizmet verebilecek bir "İkram Genel Müdürlüğü" ve tüm charter ve kargo işletmesini bünyesinde toplayacak bir "Charter ve Kargo Genel Müdürlüğü" kurulması öngörülmüş ve THY'nin sadece uçuş (tarifeli yolcu taşımacılığı), işletme ve bakım konularını üstlenmesi, bünyesinde ise sadece pilot, kabin görevlisi ve teknik personelin bulundurulması hedeflenmiştir (Hürtürk, 2016, s.203-204). Söz konusu planın nasıl hayata geçirildiği THY'nin 1987 yılı faaliyet raporunda şu şekilde yer almaktadır (THY, 1987):

"Önceki yıllarda Ortaklığımız faaliyetleri içinde yer alan ve karlı işletmecilik yapmamıza katkıda bulunan handling, catering, kargo ve charter faaliyetlerimiz ve bu hizmetler için kullandığımız teçhizatımız; havacılık sektörünün özelleştirilmesi ve her konuda ihtisaslaşmaya gidilerek daha verimli işletmecilik yapılmasına yönelik düzenlemeler sonucu Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu'nun 86/26 sayılı kararları çerçevesinde kurulan HAVAŞ (Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.), USAŞ (Uçak Servisi A.Ş.) ve BHT (Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.Ş.)'ne devredilmiştir."

Söz konusu bu hamle, THY'nin ilk kez halka arz yöntemiyle özelleştirilmeye başlandığı 1990 yılına kadarki şimdilik son girişim olarak kalmıştır. 1987 yılına gelindiğinde sektörü ilgilendiren önemli gelişmeler arasında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün kuruluşu ve iç hatlara özel sektör işletmelerinin girişini görmekteyiz. Bu gelişmelerin yanında, özellikle 1983 yılındaki yasal düzenlemeden sonra 1983 yılından başlayarak, havayolu taşımacılığı sektörüne özel sektörden önemli girişler olmakla

birlikte, ileride görüleceği üzere söz konusu girişimlerin çoğunluğu çok uzun erimli ve sürdürülebilir olamamıştır. Bu dönemde kurulan havayolu işletmeleri arasında, 1983 yılında iş adamı Nedim Sulyak tarafından kurulan NESU Hava Yolları, yine daha önce Bursa Hava Yolları'nı kurmuş olan Ali Osman Sönmez tarafından 1984 yılında kurulan Sönmez Hava Yolları'nın yanında Aralık 1985 yılında kurulmuş, 14 Mart 1986 tarihinde ise, operasyonlarına başlayan (Blacklock, 1987, s.24), hem iç hem de dış hatlarda ikram ve yer hizmetleri gibi havacılık sektörünün diğer alanlarında da faaliyet gösterecek şekilde farklılaştırma stratejisi izleme yoluna gitmiş, bu stratejisi ile bu dönemde iflas edip pazardan çıkan özel işletmeler arasında 11 yıl süre ile pazarda en uzun süre kalan işletme olan ve 2000 yılına kadar iç ve dış hatlarda düzenlediği tarifeli seferlerle THY'nin en önemli rakibi konumuna gelen (Özsoy, 2010, s.99) İstanbul Hava Yolları'nın da arasında bulunduğu birçok havayolu işletmesi kurulup faaliyete geçmiştir.

1988 yılında ise dönemin hükümetinin bir başka girişimi sektörü hareketlendirmiştir. Buna göre, ülkenin uçuş ağını geliştirmek isteyen hükümet, iş dünyasının başkenti İstanbul ile siyasi başkent Ankara arasında her saat uçuş yapılacak bir hava köprüsünün kurulmasını tavsiye etmiş ve özel havayollarını da bu projeye davet etmiştir. “Hava Köprüsü” veya “Mekik Uçak Seferleri” adlı proje THY'nin %75, Boğaziçi Hava Taşımacılığı'nın %11,6, NESU Hava Yolları'nın %8,4 ve İstanbul Hava Yolları'nın %5 hisse şeklindeki katılımıyla iki kamu ve iki özel havayolunu içerecek şekilde hayata geçirilmiş ve ilk uçuş 1 Ağustos 1988'de başlamıştır. Proje kapsamında rezervasyon ve satışlar THY'nin TOROS adlı bilgisayarlı rezervasyon sistemi ile gerçekleştirilmiştir (Hürtürk, 2016, s.70). Söz konusu projeye, 31 Temmuz 1988 tarihli *Milliyet* gazetesindeki bir ilanda “*Milli Hava Yolumuzdan Yeni Bir Hizmet: Saat Başı Uçuyoruz*” başlığıyla verilmiş; Türk sivil havacılığında yeni bir hamle yapılarak Türk Hava Yolları'nın 1 Ağustos'tan itibaren Boğaziçi Hava Taşımacılığı, İstanbul Hava Yolları ve NESU Hava Yolları iş birliğiyle saat başı uçuşlara başlayacağı bildirilmiştir (Milliyet, 1988a). 2 Ağustos 1988 tarihli *Milliyet* gazetesinde yer alan haberde de, projeye ilişkin bilgiler şöyle verilmiştir (Milliyet, 1988b):

“THY'nin koordinatörlüğünde Boğaziçi, İstanbul ve NESU adlı özel hava yolları uçaklarının da katılımıyla İstanbul-Ankara arasındaki mekik uçak seferlerine dün başlandı. Mekik seferler, saat 07:00'den gece 24:00'e kadar her saat başı karşılıklı olarak gerçekleştirilecek. Seferler gece 24:00'den sonra %50 tenzilatlı olarak yapılacak.”

O dönem ülkenin ortalama gelir düzeyinin düşük olması nedeniyle, bu tarihe değin iç hat bilet fiyatları devlet tarafından ve özellikle düşük olarak belirlenmiş; zararlar ise dış hat bilet satışlarından elde edilen kazançla karşılanmıştır (Hürtürk, 2016, s.70). Devletin, o dönemde gelir düzeyi düşük olan vatandaşlarına havayolu taşımacılığı hizmeti götürebilmek adına ortaya koyduğu fikirlerden biri de iç hat-dış hat dengesi üzerine kurulu söz konusu çapraz finanslamaya dayalı sübvansiyon sistemidir. Fakat THY ve Boğaziçi gibi kamu sermayeli havayolu işletmeleri dışındaki özel işletmelerin zararına ve oldukça düşük fiyatla gerçekleştirilen bu modeli uzun süre sürdürmeyecekleri ortaya çıkmış; özel sektör işletmelerinin zarar etmelerinden dolayı bu işletmeler uçuş programından ayrılmış ve kış mevsimi başlarına doğru uçuşlar THY tarafından devralınmıştır.

Türkiye’de havayolu taşımacılığının gelişiminde, ekonomik düzenlemelerle yakından bir ilişkisi olmamakla birlikte, özellikle devletin ve dönemin hükümetlerinin reflekslerini ve yaklaşımlarını göstermesi açısından, THY’deki grevlerin ve sendikal ilişkilerin önemli bir rolü vardır. Türk Hava Yolları’ndaki ilk grev uygulaması 1977’de gündeme gelmiş; THY yönetimi toplu iş sözleşmesinin bir dizi hükmünü uygulamayınca, Hava-İş Sendikası 1977 yılında “hak grevi” uygulama kararı almıştır. Fakat yapılması planlanan grev, görevdeki Süleyman Demirel hükümetince “milli güvenlik” ileri sürülerek 30 gün ertelenmişse de; Danıştay’ın almış olduğu erteleme kararı ile grev yeniden başlamıştır. İlerleyen süreçte, Demirel hükümeti, Danıştay’ın kararına rağmen bu kez 60 gün süreyle grevi yeniden ertelemiştir. 1978 yılındaki bir başka grev ise, başladıktan 3 gün sonra bu kez Ecevit hükümet tarafından ertelenmiştir. Yine benzer şekilde, 1980 yılında da yapılan toplu iş sözleşme görüşmeleri kapsamında bir anlaşmaya varılamaması sonucu greve gidilmiş ve söz konusu grev 84 gün sürmüştür (Çelik, 2013) ve o dönemde, Türk havacılık tarihinin en uzun süreli grevi olmuştur. Söz konusu bu grev de, dönemin hükümetinin müdahalesine sahne olmuştur. Buna göre, 22 Ocak günü grev kararı alınmış; fakat Bakanlar Kurulu ülke çıkarları ve ulusal güvenlik gerekçesiyle grevi 30 gün erteleme kararı almıştır. Buna karşın, bu kararın uygulaması Danıştay tarafından durdurulmuş ve tarafların anlaşma sağlaması üzerine grev 10 Mayıs’ta sona ermiştir (Hürtürk, 2016, s.180).

Devletin, THY’deki sendikal hareketlere yönelik girişimleri, grev erteleme kararlarının yanında, özellikle piyasa dinamikleri açısından ilginç sayılabilecek uygulamalar ve müdahalelerle de kendini göstermektedir. Söz konusu bu uygulama ve

müdahalelerin en görünür olduğu grev, 1991 yılında gerçekleşen ve 38 gün süren grevdir. Hava-İş sendikası ile THY yönetiminin anlaşamaması sonucu, alınan grev kararı hem Türk Hava Yolları'nı hem de hükümeti özellikle yaklaşan turizm sezonu öncesi oldukça etkilemiş; Türk Hava Yolları'ndan oluşan boşluğun, fırsatçı özel havayolları tarafından doldurulmaya çalışıldığı hem yerli hem de yabancı basında kendine yer bulmuştur. Örneğin, 4 Nisan 1991 tarihli *Milliyet* gazetesinde yer alan “Özel uçaklara gün doğdu” başlıklı haberde, özel havayolu işletmelerinin ek sefer yapıp, fiyatlarında artışa giderek, grevi fırsata çevirmeye çalıştıkları belirtilmekte (Milliyet, 1991a); havacılık sektörünün saygın yayınlarından *Flight International* dergisinde de (Blacklock, 1993) benzer değerlendirmeler yer almaktadır. Yaklaşan turizm sezonu öncesi hem kendi vatandaşlarını hem de milli bir havayolu olarak Türk Hava Yolları'nın itibarını göz önünde bulunduran hükümet bazı girişimlerde bulunmuş; ilk olarak Türk Hava Yolları'nın açığını kapatmaya çalışan özel havayollarının yanında, o dönem kurulu bulunan Türk Hava Taşımacılığı, SunExpress ve Kıbrıs Türk Hava Yolları gibi THY'nin hissedarı olduğu havayolu işletmelerini devreye sokmuştur. Basında “maskeli uçuş” olarak yer alan bu uygulamaya göre, Türk Hava Yolları'nın filosunda yer alan uçaklar söz konusu işletmelere devredilmiş ve Türk Hava Yolları'nın operasyonları bu işletmeler tarafından gerçekleştirilmiştir (Milliyet, 1991b). Bir süre sonra özel havayolu işletmelerinin de katılımıyla genişletilmek ve benzer bir mantıkla sürdürülmek istenen uygulama, özellikle sendikanın grev kırılcılığına yönelik itirazları da göz önünde bulundurularak gerçekleştirilememiştir. Bunun üzerine hükümet, başka bir yola başvurarak, özel havayolu işletmelerini sürece dâhil etmeye çalışmıştır. Buna göre, dönemin Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Daire Başkanı Atilla Parla tarafından Ulaştırma Bakanı Cengiz Tuncer adına özel havayolu işletmelerine çok acele başlıklı bir faksla THY biletli yolcuları taşımaları yönünde telkinde bulunulmuştur. 4 Nisan 1991 tarihinde çekilen faksa göre, bakanlık özel havayolu işletmelerinden “tüm tarifeli ve tarifersiz seferlerinde yolcuların ellerindeki THY biletlerinin THY endoze kaşesi (THY uçamıyor kaşesi) bulunmaksızın, uçuş yaptıkları hatlarda taşımalarını” rica etmiştir. Söz konusu çağrı sektörde karşılık bulmuş, örneğin Pegasus Havayolları THY yolcularını kabul ettiğini vermiş olduğu gazete ilanlarıyla bildirmiştir (Milliyet, 1991c). Devletin THY'deki grevlere yönelik bakışı izleyen dönemde de pek değişmemiş, benzer şekilde, 1995 yılında alınmış olan grev kararı ise benzer şekilde dönemin Bakanlar Kurulu

vasıtasıyla ve milli güvenlik gerekçe gösterilerek iki ay süreyle ertelenmiştir (Çelik, 2013).

Bu dönemin önemli gelişmelerinden bir diğeri de, daha önce bizzat devletin ve dönemin hükümetlerinin de girişimiyle birkaç kez denenen besleyici nitelikte bir havayolu işletmesinin Türk Hava Kurumu tarafından kurulmasıdır. 1987 yılında kurduğu THK Hava Taksi işletmesi ile küçük havaalanlarına taksi işletmeciliği yapan THK, besleyici havayolu gereksinimini görerek, 1988 yılında bu piyasaya girmeye karar vermiş ve Türk Hava Taşımacılığı adlı bir şirket kurmuştur. Bir müddet deneme uçuşları yapan havayolu işletmesinin, başarılı olması üzerine farklı ortaklık yapısı ile organize edilmesine karar verilmiş; bu kapsamda THK'nin %68, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin %30, Anadolu Üniversitesi Vakfı'nın %1 ve USAŞ'ın %1 ortaklığı ile 10 milyar lira sermayeli Türk Hava Taşımacılığı A.Ş., 28 Şubat 1989 günü kurulurken (Milliyet, 1989a), 10 Mart 1989 günü Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden uçuş işletme izni almıştır. Aynı sıralarda, USAŞ'ın özelleştirilmesi kapsamında, %70'lik bir payın İskandinav SAS Havayolları'na satılmış olması, Türk Hava Taşımacılığı A.Ş. için problem teşkil etmekte ve yasal açıdan işletmeyi zor durumda bırakmaktadır. Zira 1983 yılında hükümet tarafından çıkarılmış olan 2920 sayılı sivil havacılık kanununun kabotaj hükümleri gereği, yabancı uyrukluların iç hat havayolu taşımacılığı sektörüne girmeleri mümkün olmamasına rağmen, hükümet sivil havacılık kanunu ile çelişkili bir durum teşkil etmekle birlikte SAS Havayolları'nın USAŞ sebebiyle Türk Hava Taşımacılığı A.Ş.'deki payının %1 gibi çok küçük olması sebebiyle bir sorun olmayacağına karar vererek, satışı onaylamıştır (Hürtürk, 2016, s.410-411). Görüldüğü üzere, devlet 1983 yılında çıkardığı yasa ile serbestleştirdiği iç hat havayolu taşımacılığı sektörüne 1989 yılında bir kamu kurumu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile girmekte bir sakınca görmemekle birlikte, kendisine en büyük ortak olarak ticari bir kuruluş olmaması nedeniyle daha önce sektöre girişi eleştirilene neden olan Türk Hava Kurumu'nu seçmiştir. Gerçekten de, Türk havayolu taşımacılığı tarihinde devlet desteği istekleri dışında nadir olarak rastlanılabilecek bir paydaş tepkisi ile o güne değin ruhsat alarak faaliyete geçmiş olan özel havayolu işletmeleri, Türk Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin kuruluşu öncesinde, Türk Hava Kurumu'nun hava taksi işletmesi için izin başvurusu üzerine, Türk Hava Kurumu'nun Cemiyet Yasası'na göre kurulmuş, kamu yararına hizmet veren bir dernek olduğunu ve halktan hibe yolu ile toplanan paralarla ticari hava taşımacılığına girmesinin adaletsiz bir rekabete yol açacağını savunmuş; birlikte

hazırladıkları bir uyarı mektubunu Ulaştırma Bakanlığı'na sunmalarına karşın, Türk Hava Kurumu hava taksi faaliyetleri için işletme ruhsatı almıştır (Hürtürk, 2016, s.69). Sonuçta USAŞ'ın özelleştirilmesiyle birlikte, devlet, bizzat 6 yıl önce kendisinin hazırlayıp yasalaştırdığı bir düzenlemeye aykırı hareket ederek kabotaj hükmünün çiğnenmesine seyirci kalmış; bizzat devletin, kar amaçsız bir kurumun, bir devlet üniversitesinin ve yabancı yatırımcıların bir arada olduğu ilginç bir yapının da mimarı olmuştur.

Bu dönemde, Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu'nun 1 Şubat 1986 gün ve 86/29 sayılı kararı ile THY'nin %85 ve DHMİ'nin %15 ortaklığı ile 1 Aralık 1986'da kurulmuş olan ve daha önce zikredilen mekik uçuş projesinde de yer alan Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin özelleştirilmesi gündeme gelmiş ve bu amaçla şirket 3 Nisan 1987 gün ve 54 sayılı karar ile Başbakanlık Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi'ne bağlanmıştır. İzleyen süreçte, Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.Ş.'yi almak üzere aralarında İrlandalı Aer Lingus Havayolları'nın da bulunduğu ESKA, Net Holding ve SİL KAR şirketlerinin oluşturduğu grubun ilgilenmesi üzerine, hükümet söz konusu grup ile satış için ön anlaşma yapmış ve Yüksek Planlama Kurulu'nun onayını almak üzere süreç beklemeye alınmıştır. Söz konusu gelişmeler sonucu kamuoyunda oluşan huzursuzluk ve tepkiler üzerine, hükümet ilk olarak özelleştirme kapsamında Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin sadece özel sektörün mülkiyetine geçmeyeceğini, şirket çalışanlarına da %10-20 arasında bir hisse satışı yapılacağını açıklamış; fakat izleyen süreçte Yüksek Planlama Kurulu satış işleminin bloke edilerek BHT'nin tümüyle THY'ye devrine karar vermiş ve BHT'nin hukuki varlığına son verilmiştir (Hürtürk, 2016, s.341-344).

Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi çalışmaları, 80'li yılların sonu ve 90'ların başlangıcında da devam etmiş; bu konuda önemli gelişmeler yaşanmıştır. İlk Mart 1990'da sermayesi 700 milyar liraya çıkarılarak, Kamu Ortaklığı İdaresi'ne bağlanmış (THY, 2008a, s.166); 22 Ağustos 1990 tarihli 90/822 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Türk Hava Yolları özelleştirilmek için kapsama alınmış ve hisselerinin %1,8'i halka arzla özelleştirilmiştir. 1990 yılından itibaren %98,2 oranındaki devlet hissesi özelleştirme kapsamında olan işletme, 1994 yılına gelindiğinde ise, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kapsamına alınmıştır. Fakat, özellikle 1998 yılından sonra tüm dünyanın finansal krizlerin etkisine girmesi sonucu özelleştirme çalışmaları istenildiği gibi yürütülememiştir (Emir, 2001, s.198-212; Gerede ve Orhan, 2015, s.174-175).

Dönemin önemli gelişmelerinden bir diğeri, daha önce kuruluşunun ilginçliği ile gündeme gelen Türk Hava Taşımacılığı A.Ş.'ye ilişkindir. Türk havayolu taşımacılığının

gelişim gösterdiği özellikle 1980’li yıllar boyunca hükümetlerin THY’nin iç hatlarını devredebileceği veya iç hatlarda besleyici nitelikte taşımacılık yapacak bir havayolu kurma fikri o dönemde de gündeme gelmiş ve 1990 yılı ortalarında sıfırdan bir havayolu kurulması yerine THT’ye ortak olunmasının uygun olacağı görüşü üzerine yapılan görüşmeler olumlu sonuçlanmış, sonuç olarak Haziran 1990’da THY, DHMİ’nin tüm hisseleri ile THK’nın hisselerinin yarısını alarak %64 ile THT’nin en büyük ortağı durumuna getirilmiştir (Hürtürk, 2016, s.412; Milliyet, 1990). Hükümet bu hamlesiyle, havayolu taşımacılığı alanında varlığını sürdürmeye THY eliyle devam etmiş, daha da önemlisi USAŞ’ın ortaklıktan ayrılması sonrası THT’nin kuruluşu aşamasında ortaya çıkan çelişkili durumu da ortadan kaldırmıştır. Ne yazık ki, bu girişim de pek olumlu bir sonuç vermemiş, 1993 Ekim ayında Türk Hava Taşımacılığı A.Ş. uçakları ve personeli ile BHT’ye benzer şekilde THY’ye devrolmuş ve hukuki varlığı sona ermiştir (THY, 2008a, s.226). Dönemin THY Genel Müdürü Cem Kozlu’ya göre THT’nin kuruluşu baştan yanlıştır. Zira bu şirkette çalışanların amacı, THT’yi THY’ye geçmek amacıyla atlama tahtası olarak kullanmaktır. Ona göre söz konusu bu yaklaşım sonucunda şirket başarılı olamamış ve tarihe karışmıştır (Kozlu, 2007, s.206-210).

1989 yılındaki bir diğer önemli gelişme ise, hükümetin girişimleri ile Türk Hava Yolları ve Alman havayolu şirketi Lufthansa’nın ortaklığında özellikle Avrupa’dan turist taşımacılığı yapmak amacıyla SunExpress adlı bir havayolu şirketinin kurulmasıdır. Buna göre, bizzat Ulaştırma Bakanlığı’nın girişimiyle ve hükümetin dışa açılma politikasının bir örneği olacak söz konusu girişime göre, ilk elde kurulacak şirkete THY ve Lufthansa’nın %40’ar ve yerli turizmcilerin de %20 ortak olması hedeflenmiş iken (Milliyet, 1989a); izleyen süreçte Ulaştırma Bakanlığı’nda imzalanan niyet mektubunda söz konusu şirkete THY ve Lufthansa’nın %50’şer ortak olacağı belli olmuştur (Milliyet, 1989b).

90’lı yılların başları, Türk havayolu taşımacılığı sektörü için, Körfez Savaşı sebebiyle oldukça zorlu geçmiş; artan petrol fiyatları, düşen turizm talebi ve bunun sonucunda özellikle turizme bağlı sezonsallıktan dolayı birçok havayolu işletmesi faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır (Bakınız Tablo 4.1). Bu sebeple, aynı zamanda İstanbul Havayolları genel müdürü de olan Türkiye Özel Sektör Havayolu İşletmeleri Derneği başkanı Safi Ergin yaklaşık bir yıldır krizin içinde bulunan Türk turizminin canlandırılabilmesi için özel havayolu taşıyıcılarına devletin destek vermesi gerektiğini ifade ederken (Milliyet, 1994); 1989 yılında sektöre giriş yapan ve dönemin

başbakanı Turgut zal'ın oğlu Ahmet zal ile iş amaçlı yolculara yönelik VIP Air adlı bir şirket de kuran Sultan Havayolları'nın sahibi Yavuz izmeci, şirketinin 1993 yılında faaliyetlerine son vermesinde Körfez Krizi ile birlikte, politik değişikliklerin ve bürokrasinin uygulamalarını etkilemesi sonucu yaşanan politik nitelikli baskıların da oldukça etkili olduğunu vurgulamıştır (izmeci, 1994).

Tablo 4.1. Özel Havayolu İşletmeleri ve Faaliyet Süreleri (1983-2013)

Havayolu İşletmesi	Pazara Giriş Yılı	Operasyon Tipi	Pazardan Çıkış Yılı	Faaliyet Süresi (Yıl)
Bursa Havayolları	1984	Tarifeli ve Tarifersiz İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1987	3
İstanbul Havayolları	1986	Tarifeli ve Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2001	15
Sancak Havayolları	1986	Hava Taksi Taşımacılığı	Devam Ediyor	Devam Ediyor
Marmara Havayolları	1986	Tarifersiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1987	2
İnka Havayolları	1987	Tarifersiz İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1990	3
Sönmez Havayolları	1987	Tarifeli ve Tarifersiz İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1998	11
Boğaziçi Hava Taşımacılığı	1987	Tarifeli ve Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1989	2
Talia Havayolları	1987	Tarifersiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1988	1
NESU Havayolları	1987	Tarifeli ve Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1989	2
Toros Havayolları	1988	Tarifersiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1989	1
Tur Avrupa Havayolları	1988	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1994	6
Bodrum İmsik Havayolları	1988	Tarifeli ve Tarifersiz İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1991	3
Haliç Havacılık	1989	Tarifersiz Dış Hat Kargo Taşımacılığı	1994	5
Birgen Havacılık	1989	Tarifersiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1996	7
Noble Havayolları	1989	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1991	2
Türk Hava Taşımacılığı	1989	Tarifeli ve Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1993	4
Sultan Havayolları	1989	Tarifersiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1993	4
Sun Express Havayolları	1990	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	Devam Ediyor	Devam Ediyor
Pegasus Havayolları	1990	Tarifeli İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	Devam Ediyor	Devam Ediyor
Mavi Çizgi Havacılık	1990	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1992	2
Green Air Havayolları	1990	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1995	5
VIP AIR	1991	Tarifersiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1992	1
Onur Havayolları	1992	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	Devam Ediyor	Devam Ediyor
Bosporus Havayolları	1992	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1994	2
Albatros Havayolları	1992	Tarifersiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1996	4
Alfa Havayolları	1992	Tarifersiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2002	10
Ünsped Kargo Havayolları	1993	Tarifersiz İç Hat Kargo Taşımacılığı	Devam Ediyor	Devam Ediyor

Tablo 4.1. (Devam) Özel Havayolu İşletmeleri ve Faaliyet Süreleri (1983-2013)

Havayolu İşletmesi	Pazara Giriş Yılı	Operasyon Tipi	Pazardan Çıkış Yılı	Faaliyet Süresi (Yıl)
Airgroup Havacılık	1993	Bölgesel Havayolu ve Hava Taksi Taşımacılığı	1994	1
Holiday Havayolları	1994	Tarifersiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1996	4
Maş Air Havayolları	1995	Tarifeli Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1995	1
Sunways-Intersun Havacılık	1995	Tarifeli Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1997	2
Global Cargo Havayolları	1995	Bilinmiyor	1997	2
GTI Havayolları	1996	Bilinmiyor	1999	3
Dardanel Havayolları	1996	Tarifeli İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1999	3
Rose Air Havayolları	1997	Tarifeli İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1999	2
Air Rose Havayolları	1999	Bilinmiyor	2000	1
Park Ekspres Havayolları	1999	Bilinmiyor	2000	1
Inter Havayolları	1999	Tarifersiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2001	2
Anadolu Express Havayolları	1999	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2008	9
Euro Sun Havayolları	2000	Tarifersiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2001	1
Bosphorus European Havayolları	2002	Tarifeli Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2004	2
Fly Air Havayolları	2002	Tarifeli ve Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2007	5
Orbit Express Havayolları	2003	Tarifeli ve Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2008	5
Baron Air Cargo	2003	Tarifersiz Dış Hat Kargo Taşımacılığı	2004	1
World Focus Havayolları	2004	Tarifersiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2004	1
Golden Havayolları	2005	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	2008	3
Tarhan Tower Havayolları	2006	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2007	1
Turkuaz Havayolları	2006	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2010	4
Best Havayolları	2006	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	2010	4
Sky Havayolları	2000	Tarifersiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	2013	13
SAGA Havayolları	2000	Tarifersiz İç ve Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	2013	13

Kaynak: Battal ve Kiracı (2015), Gerede ve Orhan (2015) ve Hürtürk (2016)'den derlenmiştir.

1983 yılında 2920 sayılı kanun ile özel sektöre pazara girme yönünde tanınan olanağa karşın, izleyen yıllarda tarifeli iç hat seferleri için bazı düzenlemelere gidilmiştir (Gerede, 2004a). Bununla birlikte, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 12 Ocak 1996

tarihinde aldığı bir kararla, esasında serbestleştirilmiş bir halde olan iç hat pazarını tekrar sıkılaştırmıştır (Gerede, 2011, s.511). Havayolu işletmelerinin iç hat havayolu pazarında faaliyet gösterebilmesi, mevzuat olarak 2920 sayılı kanuna dayanılarak çıkarılmış olan SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nin 18. Maddesinde yer alan koşullara göre düzenlenmektedir. Söz konusu mevzuata göre, havayolu işletmelerinin iç hatlarda faaliyet gösterebilmesi için filolarında bulundurmaları gereken uçak sayısı ya da almaları gereken teminat mektubu gibi şartları yerine getirmeleri yanında, iç hatlara girişleri 12.01.1996 tarihli SHGM kararı ile ek bazı şartlara bağlanmıştır. Söz konusu karara göre, özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarında sefer düzenleyebilmeleri aşağıdaki koşullara bağlanmıştır (Çetin ve Benk, 2011, s.200; Ekdi vd., 2002, s.73; Hassu, 2004, s.60-61):

1. İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Dalaman, Adana, Trabzon havaalanlarından bir veya birkaç iç hat tarifeli seferler yapan hava taşıyıcılarının bu meydanların dışında kalan Doğu ve Güneydoğu Bölgelerinden en az bir meydana daha seferler düzenlemesi,
2. Yaz sezonunda tarifeli olarak açılan bir hatta kışın da tarifeli seferler düzenlenmesi,
3. Yukarıdaki maddelere uymayan hava taşıyıcılarına birbirini takip eden 2 tarife döneminde iç hat tarifeli sefer yapmasına müsaade edilmemesi,
4. Özel sektör hava taşıma işletmelerine;
 - a. THY'nin hiç sefer yapmadığı iç hatlarda,
 - b. Sefer yaptığı hatlarda, seferin olmadığı günlerde,
 - c. Seferin olduğu günlerde ise THY'nin talep karşısında yetersiz kaldığı durumlarda müsaade edilmesi...

Söz konusu bu engellerin açıkça THY'nin lehine, özel havayolu işletmelerinin ise aleyhine bir durum yarattığı görülmektedir. Mevzaut değişikliği, bir kanun veya yönetmelikle yapılmamış; fakat sektörde sıkı bir düzenleme olarak işlev görmüştür (Gerede, 2011, s.511). Buna göre, daha önce de vurgulandığı gibi hükümet, özelleştirme sürecindeki THY'nin değer kaybı yaşayacağı düşüncesinden hareketle, özel havayolu işletmelerinin pazara girişini geciktirmekte ve zorlaştırmaktadır (Gerede, 2010, s.70). O dönemdeki devlet havacılık politikası, Türk Hava Yolları'nın rekabet baskısından

korunmasına dayanması nedeniyle; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, tarifeli yurt içi uçuşlarda özel hava yolu şirketlerinin tarifeleri için onay vermekten uzak durmuştur (Elçin, Cengiz ve Sirel, 2007, s.407). Söz konusu düzenleme sonrası oluşan durum, sektörde faaliyet gösteren özel havayolu işletmelerinin iç hatlara girişlerini zorlaştırarak; özel havayolu işletmeleri ile Türk Hava Yolları arasındaki mevcut ve potansiyel rekabete THY lehine ket vurmuş ve Türk Hava Yolları'nın pazardaki hâkim durumunu güçlendirmiştir (Göktepe, 2007, s.227). Dolayısıyla söz konusu bu örnek, kanun, tüzük, yönetmelik gibi alışılmış mevzuat düzenlemeleri dışındaki idarenin almış olduğu kararlarla dahi bazı pazarlardaki rekabetin bütünüyle ortadan kaldırılarak tekelleşmeye yol açılabileceğini, doğru analiz edilememiş mevzuat düzenlemeleri veya politik/bürokratik kararlar sonucunda da bazı pazarlardaki büyüme ve gelişmenin sekteye uğratılabileceğini ve sonuç olarak da nihai tüketici olan vatandaşların refahının engellenebileceğini göstermektedir (Ekdi, 2013).

2003 yılında gerçekleştirilen serbestleşme öncesindeki önemli sayılabilecek son gelişme ise, kamu bürokrasisinin THY üzerindeki tasarruf yetkisini paylaşamamasını konu almaktadır. Buna göre, özellikle 1999 depreminden etkilenen ve artan döviz kuru nedeniyle o dönemde finansal yapısı da pek güçlü olmayan Türk Hava Yolları, 2000 yılında bilet fiyatlarına %8.9 oranında zam yapmak istemekte, fakat bu talebi dönemin DSP-MHP-ANAP koalisyonunun MHP'li Ulaştırma Bakanı Enis Öksüz tarafından geri çevrilmektedir. Buna göre, 1983 yılında çıkarılan 2920 sayılı kanun, hem THY hem de özel havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarını serbestçe belirlemesine izin vermemekte, fiyatların Ulaştırma Bakanlığı onayı sonrası en az 15 gün önce duyurularak yürürlüğe girmesini şart koşturmaktadır. Enis Öksüz, ulusal basına "*Zam yaptırmam*" şeklinde demeçler vermekte (Milliyet, 2000a); akaryakıt fiyatlarındaki düşüş ve yolcu sayısındaki artış sebebiyle THY'nin zam isteğini geri çevirdiğini belirterek, enflasyonla mücadele ve Hazine Müsteşarlığı'nın bu yöndeki kararını da gerekçe olarak sunmaktadır (Demirtaş ve Arpacıoğlu, 2002, s.56-57). O dönem diğer alanlarda olduğu gibi THY'nin özelleştirilmesi hususunda da IMF'nin baskısı altında olan hükümet içerisinde THY'nin operasyonel açıdan Ulaştırma Bakanlığı'na, özelleştirme çalışmaları kapsamında ise Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kanalıyla direk olarak Başbakanlığa bağlı olması ve özelleştirme kapsamında olan THY'nin değer kaybedeceği endişesiyle bu durum bir kriz yaratmış; THY üst yönetimi ise, basına "*Zam yaptırmayan zararı da açıklar*" şeklinde beyanat vererek (Milliyet, 2000b) Ulaştırma Bakanlığı ile bir mücadele içerisine

girmiştir. Dönemin THY yönetim kurulu başkanı Cem Kozlu ise, enflasyonun %25-30 arası seyrettiği bir dönemde iç hat bilet fiyatlarına zam yapamamanın, şirketin bütçe ve planlarını geçersiz kıldığını belirtirken (Kozlu, 2007, s.272), hükümet krizinin ortasında kalan THY üst yönetimi, *“Hükümet zam yapmıyorum derse yapmaz. Ama bunun doğuracağı zararı da devlete, SPK’ya, halka kendisi açıklar”* diyerek, kanunen zam yapmadığı için başka bir formül geliştirmiş ve kanunun kendilerinde bulunan ve bilet fiyatından ayrı bir kalem olan meydan vergilerinde artışa giderek *“dolaylı yoldan zam”* yapmıştır. Dönemin THY genel müdürü Yusuf Bolayırılı da yasanın kendilerine meydan vergilerini bilet fiyatı dışında alma yetkisi verdiğini belirterek *“Buna gizli zam diyorlar. Evet, bu bir şekilde zam. Ama bilançoda içeriye giriyoruz. Bunu önlemek zorundayız”* diyerek, yapılan dolaylı zammı kabul etmiştir (Milliyet, 2000c). Görüldüğü üzere, devletin daha önce atmış olduğu adımlar ve gerçekleştirdiği yasal düzenlemeler sonucu oluşan yapı, bir müddet sonra THY’yi ticari nitelikte bir karar alamayacak bir noktaya getirmiştir.

Söz konusu bu gelişmeler sonucu, 2001 ekonomik krizi sonrası, mali disiplin sağlamak üzere göreve gelen Kemal Derviş’in yürüttüğü *“Güçlü Ekonomiye Geçiş”* programının en önemli maddelerinden biri sivil havacılık kanununda yapılacak bir değişiklik ile havayolu işletmelerinin iç hat uçuş fiyatlarını serbestçe belirlemesine imkân sağlanmış, Türk Hava Yolları ile özel havayolu işletmelerinin fiyat tarifelerini özgürce belirleyebilmeleri, söz konusu bu fiyatları gün ve saat bazında farklılaştırarak mevcut uçak kapasitelerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarının önü açılmıştır (Milliyet, 2001a). Sonuç olarak, sivil havacılık kanunundaki fiyat tarifelerine ilişkin düzenleme, bu program çerçevesindeki acil olarak çıkarılması gereken yasalar arasında bulunan Türk Sivil Havacılık Yasası’nda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Yasa Tasarısı’nın 26 Nisan 2001 tarihinde TBMM Genel Kurulu’nda kabul edilerek yasalaşması sonucu (Milliyet, 2001b), fiyat tarifelerinin, mali ve ekonomik koşullara göre belirlenerek, tarifenin yürürlüğe konulacağı tarihten itibaren en geç 3 gün evvel duyurularak yürürlüğe girebilmesinin önü açılmıştır (Gerede, 2011, s.514).

4.3. 2003 Serbestleşmesi Dönemi ve Sonrası Gelişmeler (2003-2013)

2002 yılında iktidara gelen Adalet ve Kalkınma Partisi’nin havayolu taşımacılığı alanındaki icraatları özellikle 2003 serbestleşmesi, THY’nin bürokratik engellerden

kurtarılarak özgün bir yönetim yapısı ile iş görmeye başlaması ve söz konusu bu gelişimi çok güzel bir şekilde tamamlayan Yap-İşlet-Devret projeleri ile havayolu taşımacılığı alanının tarihinde görülmemiş bir sıçrama gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ulaştırma Bakanlığı'nın aldığı bir karar ile THY'nin lehine olan uygulamaya ilişkin 1996 tarihli SHGM genelgesinin kaldırılması (Gerede, 2004a) sonrası, iç hat havayolu taşımacılığında yaşanan serbestleşme 20 Ekim 2003'te Fly Havayolları'nın İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır. Daha sonra iç hat uçuş izni alan diğer havayolu işletmelerince özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya THY dışında da hizmet verilmesi mümkün olmuştur. 2002 yılında, iktidara gelen yeni hükümetin gündeminde aralarında havayolu taşımacılığına ilişkin de olmak üzere birçok atılım vardır. Dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım tarafından *“Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir”* sloganı ile hayata geçirilen ve 2003 serbestleşmesinin başarılı olmasından sonra *“Havayolu Halkın Yolu”* (Milliyet, 2007a) şekline evrilen *“Bölgesel Havacılık”* politikası sonucu, yalnızca 1996 kararı uygulamadan kaldırılmamış, bilet fiyatları üzerindeki ÖTV, deprem vergisi ve DHMİ ücretleri ile ilgili bazı indirimler de gerçekleştirilmiştir (Gerede, 2010, s.72). Söz konusu vizyoner politika sonucu gerçekleştirilen atılımlar öncesinde bazı bürokrat ve siyasilerin bu politikaya şüpheyle yaklaştığını belirten dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım, 2002'de hedeflerini açıkladığında bazı bürokratlar ve siyasilerin kendisine güldüğünü belirtmiş ve *“Bana çocuk gibi uçma hayali kuruyor. Hain, THY'yi batıracak” demişlerdi. 2003'te iç hatlarda 9.1 milyon yolcu vardı. 2006'da 28.8 milyon oldu. Vatandaş kanatlandı, uçuyor”* diyerek sektörün geldiği noktayı özetlemekte ve hava taşımacılığında özel sektörün önünü açmak için çaba harcadıkları dönemde, iç hatların özel havayolu işletmelerine açılması durumunda THY'nin zarar edeceği ve hatta batacağının söylendiğini, bu bağlamda da THY'den sorumlu olan bir bakan olarak, kendine bağlı bir kurumun zararına olacak şekilde kararlara imza atan bir bakan olarak *“hainlikle”* suçlandığını belirten Yıldırım, özel sektörün önünü açmaları ile birlikte bir ucuzlama olduğunu; hem pazarın hem de sektörün büyüdüğünü, 2002'de THY pazarın yüzde 99'una hâkim iken, 2006'da ise THY'nin iç hatlardaki pazar payının yüzde 62'ye gerilediğini fakat taşıdığı yolcu sayısının neredeyse ikiye katlanarak 15 milyona ulaştığını ifade etmektedir (Hürriyet, 2007).

Havayolu taşımacılığı alanında yaşanan büyümede, gerçekleştirilen düzenlemeler ve fiyat indirimleri ile sağlanan teşviklerle birlikte, özellikle dönemin Ulaştırma Bakanı

Binali Yıldırım'ın kişisel gayret ve girişimlerinin de etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, 2003 serbestleşmesi öncesi yalnızca dış hatlarda charter seferler düzenleyen (Onur Havayolları, 2007) ve iç hatlara girmeyi pek düşünmeyen Onur Havayolları'nın iç hatlara girişinin arkasında Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın desteği ve teşviği olduğunu İç Hatlar Genel Müdürü Nasuh Çetin de belirtmektedir (İAV, 2006, s.68). Söz konusu bu müteşekkir durum, sektör rekabete açıldıktan 4 yıl sonra 2007'de, THY dışındaki özel havayolu işletmelerinin temsil edildiği bir sivil toplum örgütü olan Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD)'nin gazetelere vermiş olduğu ilanlarda da görülmekte ve şöyle denilmektedir (Milliyet, 2007b):

“(...) Eskiden Türkiye’de uçakla seyahat kâğıt üstünde hak, ama uygulamada imtiyazdı. Şimdi gerçekten hak haline geldi. (...) Türkiye’de uçağa binmemiş yurttaşımız, uçulmadık havalimanı kalmayacak vizyonuyla Sayın Ulaştırma Bakanımız Binali Yıldırım, Türkiye’de yaşanan bu devrimin öncüsüydü. Sayın bakanım Türkiye sizin sayenizde uçuyor. Teşekkürü bir borç biliriz.”

2003 yılında gerçekleşen serbestleşme ile pazardaki tekелci yapı kırılmaya uğramış, söz konusu serbestleşme sonucu pazarda 2005 yılına gelindiğinde %53'lük bir büyüme gerçekleşmiştir. 2003-2007 döneminde iç hat yolcu sayısı 9,125 milyondan 31,971 milyona yükselmiş; 5 yılda iç hatlarda yaklaşık %250'lik bir artış yaşanmıştır. Bu artış özel havayolu işletmelerinin faaliyete geçmesiyle birlikte sektörde yaşanan olumlu ve rekabetçi gelişmelerin en açık göstergeleri olarak kabul edilebilir (Gündoğdu, 2009, s.71). Söz konusu bu gelişimde, sektördeki serbestleşmenin etkisi yadsınmamalıdır. Yine sektör oyuncularını, 2003 yılında yaşanan serbestleşmenin ardından Türk sivil havacılığının her yıl ortalama %24 büyüyerek 2012 yılında 32 milyon yolcu ile rekor kırdığını belirtmektedirler (Hürriyet, 2013). Bununla birlikte, ilave edilmesi gerekli bir diğer nokta da, 2003 yılı sonrasında havayolu taşımacılığının diğer sektörlerin gelişimi bağlamındaki katalizör etkisidir (Çetin ve Benk, 2011, s.202).

Sivil havacılık alanındaki dönüşümün, THY'nin özelleştirilmesi ile de yakın ilişkisi vardır. THY'nin özelleştirilme çalışmaları incelendiğinde, özellikle 1980'lerin sonunda itibaren liberal bir yaklaşım sergileyen Özal hükümeti ile birlikte THY'nin özelleştirilmesi gündeme gelmiş; fakat özelleştirme yönteminin ne olacağı konusunda çelişkiler yaşanmıştır. Buna göre, finansal piyasalarının bu denli derin olmamasından dolayı Lufthansa'nın özelleştirilmesinde olduğu gibi halka arz yönteminin uygun olup olmayacağı tartışılmış; blok satış yöntemi ise 2000'lerin ortalarına değin THY'nin

yabancılara düşük bir ücretle satılacağı ve benzeri düşünceler ve eleştiriler sebebiyle bir türlü hayata geçirilememiştir. Denilebilir ki, THY'nin özelleştirme serüveni, halka arz ile blok satış yöntemi arasındaki gidiş gelişlerin de hikâyesidir. Bu tartışmada, USAŞ örneğinde olduğu gibi faaliyet gösterdiği pazarda tekel durumunda olan ve sivil havacılık kanununda yer alan kabotaj uygulamasına tezat oluşturan özelleştirmeler nedeniyle hem blok satış karşıtlarının, 1990 yılındaki THY'nin ilk özelleştirmesinde halka arz yöntemi seçilmesi sonrası talep toplamada çok düşük düzeyde kalınması ve yalnızca %1.18'inin halka arz edilmesi bağlamında da halka arz karşıtlarının da haklılık payı vardır. Nihayetinde, 2002 yılında göreve gelen yeni hükümet de, söz konusu tartışmaya 2004 yılı Aralık ayında Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait hisselerin şirket sermayesinin %23'üne tekabül eden kısmını halka arz yöntemiyle piyasaya açarak dâhil olmuştur. Bu halka arz sonrası THY sermayesindeki kamu payı %75,18'e düşmüştür. 2006 yılı Mayıs ayında ise Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait hisselerin şirketin sermayesinin %28,75'ine karşılık gelen kısmı halka arz edilmiş, halka arzın ardından THY sermayesinde yer alan kamunun payı %49,12'ye düşmüş ve böylece THY özel bir şirket statüsüne kavuşmuştur (THY, 2008a, s.340).

Söz konusu bu gelişme Tablo 5'ten de daha detaylı olarak incelenebilecek olan Türk Hava Yolları'nın 16 yıllık özelleştirme sürecinde çok önemli bir aşamayı temsil etmektedir (Gerede, 2010, s.76). Zira THY'nin %50'den çok az bir farkla özelleştirilerek borsada işlem görmesiyle, devlet, THY'nin yönetişiminin kendine has bir nitelik ve özellikle de esneklik kazanmasını sağlamıştır. Devletin uyguladığı plana göre, THY'nin %50,88'i halka açıldığı için, THY kamu denetiminden muaf duruma gelmekte, stratejik ve yönetsel kararları ise bağımsız bir şekilde alabilmektedir. Buna göre, THY ana sözleşmesinde Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na verilen imtiyazlı (altın) hisse tanımlanmış, bu hisse ise, ana sözleşmesi yeniden belirlenen şirketin amaç ve misyonunu sürdürmesinde, ana sözleşme değişikliği yapılmasında, sermayenin artırılmasında, THY'nin başka şirketlerle birleşmesi, fesih ve tasfiyesinde, herhangi bir uçuş hattının kapatılmasında ve sefer sayısının belirli bir şekilde azaltılmasında ve önemli kararların alınmasında devlete nihai söz ve onay hakkı tanımaktadır. Sonuç olarak, THY'nin yüzde 50'den fazla hissesi özelleştirildiği için diğer KİT'lerin tabi olduğu sınırlamalara ve en önemlisi daha önceki dönemlerde şirketin üst yönetimini zor durumda bırakan kamu denetimine (Başbakanlık Denetleme Kurulu, Yüksek Denetleme Kurulu gibi) tabi değilken; altın hisse ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın elinde bulundurduğu diğer

hisseler dolayısıyla şirketin yönetiminde kamu ağırlığı devam etmektedir (Türk, 2014, s.92). Gerçekten de, özellikle söz konusu düzenlemenin yapıldığı 2006 yılından itibaren kendine özgü bir yönetim yapısına kavuşan Türk Hava Yolları'nın günümüze değin istikrarlı bir büyüme grafiği tutturduğu göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu yönetsel yapının neden bu denli özgün olduğu anlaşılmaktadır. Zira söz konusu ayrıcalık, yalnızca Türk Hava Yolları'na tanınmış; Türk Hava Yolları bugüne değin %50'den fazla hissesi halka arz edilen tek KİT olma özelliğine sahip olmuştur (Türk, 2014, s.92).

Tablo 4.2. Türk Hava Yolları'nın Hukuki Statüsü (1933-2006)

Tarih	Düzenleme Adı	Konu/Durum
20.May.33	2186 sayılı Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi Teşkilatı Hakkındaki Kanun	Milli Müdafaa Vekâleti'ne bağlı Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi kuruluşu
30.May.35	2744 Sayılı Kanun	Bayındırlık Bakanlığı'na bağlanma
3.Haz.38	3424 Sayılı Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü Teşkilat Kanunu	Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü (DHYUM) adı altında yeniden teşkilatlandırma
27.May.39	3613 Sayılı Münakalât Vekâleti Teşkilat ve Vazifelerine Dair Kanun	Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanma
27.Haz.45	4770 Sayılı Ulaştırma Bakanlığı Görevleri ve Kuruluşu Hakkındaki Kanun	Devlet Hava Yolları İşletmesi Genel Müdürlüğü adıyla yeniden teşkilatlanma
21.May.55	6623 Sayılı Kanun	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THYAO)'nın kurulması
9.Kas.84	Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşları Hakkında 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname	Kamu İktisadi Kuruluşu kapsamına alınma
22.Ağu.90	90/822 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı	3291 sayılı kanun kapsamındaki özelleştirilecek kamu iktisadi kuruluşları arasına katılma ve %1,18'lik kısmının özelleştirilmesi
27.Kas.94	4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik yapılmasına dair kanun	T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlanma ve İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilme
5.Ara.96	T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı onayı	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THYAO) Ana Sözleşme Değişikliği
5.Tem.02	Sermaye Piyasası Kurulu'nun 33/953 sayılı kararı	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THYAO) Ana Sözleşme Değişikliği'nin SPK tarafından onaylanması
8.Kas.02	T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı 1006 sayılı makam oluru	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THYAO) Ana Sözleşme Değişikliği'nin Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından onaylanması
Ara.04	T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın ikinci özelleştirme girişimi	THY A.O. sermayesinin %23'üne tekabül eden kısmı halka arz edilmesi ve THY sermayesindeki kamu payının %75,18'e düşmesi
May.06	T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın üçüncü özelleştirme girişimi	THY A.O. sermayesinin %28,75'ine tekabül eden kısmının halka arz edilerek, THY'nin kamu hüviyetini kaybetmesi ve THY sermayesindeki kamu payının imtiyazlı hisse olmakla birlikte %49,12'ye düşürülmesi

Kaynak: THY, (2008, s.340), Yurdakul, (2016) ve T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kaynaklarından derlenmiştir.

Türk havayolu taşımacılığına ilişkin 2003-2013 dönemi arası gelişmelerden bir diğeri, 2005 yılında slot tahsisine yönelik olarak yapılan düzenlemedir. Slot kavramı, bir havalimanını kullanan uçaklara tahsis edilebilen iniş-kalkış saat dilimlerine ilişkin olarak söz konusu uçakların havalimanı imkânlarının kullanım hakkını ifade etmektedir. Türkiye’de slot uygulamalarının 1990’lı yıllarda Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin dağılması sonucu ortaya çıkan yeni devletlerden başta Atatürk ve Antalya Havalimanı olmak üzere ülkemizdeki birtakım havalimanlarına yönelik yoğun yolcu ve hava trafiği sonucu başladığı söylenebilir. Buna göre, mevcut havaalanlarının kapasitelerinin daha optimum kullanılması amacıyla, 1992 yılında uygulanmaya konulmuştur. 1992 yılında, söz konusu slotların tahsis edilmesi sürecinin yönetimi bağlamında bir Slot Koordinatörlüğü ihdas edilmiş ve bu görev Türk Hava Yolları’na verilmiştir (SHGM, 2006). Pazara giriş hakkı elde etmek için önemli bir araç olan slotların, bağımsız ve tarafsız bir otorite değil de ilgili pazarda faaliyet gösteren oyuncuların biri tarafından yönetilmesi ve dağıtılması, adilane rekabet şartlarına gölge düşürebilecek bir uygulamadır. Zira, birçok ülkede slotlar, rakip havayolu işletmelerinin pazara girişini engelleme anlamında önemli ve etkili bir araç olarak kullanılmaktadır (Gerede ve Orhan, 2015, s.176).

Ancak, özel havayolu işletmelerinden gelen şikâyetler ve özellikle 2005 yılında Atlasjet ile THY arasında yaşanan slot anlaşmazlığı sonrasında Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım devreye girmiş ve slot tahsisi Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün yetkisine verilmiştir. Söz konusu anlaşmazlığa göre, Türk Hava Yolları dışında İstanbul Atatürk Havalimanı’ndan Ankara’ya günde dört sefer düzenleyen Atlasjet’in uçuşları, THY’nin Atlasjet’in slot ihlali yaptığı iddiası üzerine, yine THY bünyesinde bulunan Slot Koordinasyon Merkezi’nce dörtten ikiye düşürülmüş (Milliyet, 2005); bunun üzerine Atlasjet Yönetim Kurulu Başkanı Vural Öger, Atlasjet’in İstanbul-Ankara arasındaki uçuşlarından bazılarını gerçekleştirememesiyle ilgili, “*Devleti arkaya alarak, bu şekilde özel sektörle rekabet edilmez*” diyerek, uçuş izninin bakanlıktan verilmesine rağmen, uçuş saat izinlerinin (*slot*) THY tarafından verildiğini ve özel firmalarla rekabetin THY’de rahatsızlık yarattığını ifade etmiştir (Radikal, 2005). Bunun üzerine, 23.08.2005 tarih ve 18347 sayılı Ulaştırma Bakanlığı makam oluru ile yürürlüğe giren “Slot Uygulama Prensipleri Talimatı” uyarınca, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali’nde kurulan Slot Koordinasyon Merkezi, 25.02.2006 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır (SHGM, 2006).

2010 yılına değin SHGM tarafından gerçekleştirilen slot tahsis görevi, hava trafik birimleri ile slot koordinasyon birimleri arasında daha hızlı bilgi akışı sağlamak amacıyla, hava trafik akışını yöneten ve havaalanı seyrüsefer hizmetleri vermesi yanında havaalanı kapasitelerini de belirleyen ve yöneten DHMI'ye devredilmiştir. Hâlbuki slot tahsisi süreci, 2005 yılında aynı hükümet tarafından çıkarılan 5431 sayılı SHGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında kanununun 9. maddesine göre SHGM'ye bağlı Hava Ulaşım Daire Başkanlığı'nın görevleri arasında yer aldığından, SHGM'de kalması ve bu slot tahsisinin şeffaf, tarafsız, nesnel, bağımsız ve haksız rekabete yol açmayacak bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Habertürk, 2010). Havayolu işletmelerinin pazara girişi için hak işlevi gören slotların, haksız rekabeti önleyecek ve adil bir rekabet ortamı tesis edecek bir şekilde dağıtımını son derece önemlidir. Aksi halde, pazara giriş için mevzuat açısından bir engel olmamasına karşın, söz konusu bu durum, piyasadaki oyuncular açısından pazara giriş için bir engel oluşturacak şekilde kullanılabileceğinden, mevzuat açısından pazara girişin serbest olduğundan söz etmek mümkün olmayabilir (Gerede ve Orhan, 2015, s.188). Slot tahsisine ilişkin söz konusu durum Rekabet Kurumu tarafından eleştirilmekte ve 2012 yılında kurum tarafından hazırlanan Rekabet Raporu'nda devletin Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kanalıyla Türk Hava Yolları'nın hissedarlarından biri olması yanında, slot tahsis eden kurum olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin de Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı bir müdürlük olması sebebiyle adil rekabet ilkeleri ile çelişecek bir durum yaratma potansiyeli taşıdığı vurgulanmıştır (Rekabet Kurumu, 2012, s.25).

Bu dönemin önemli gelişmelerinden bir diğeri ise, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün daha önce zikredilen ve 2005 yılında gerçekleştirilen bir yasal düzenleme ile yeniden teşkilatlandırılmasıdır. Esasında Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren ve havayolu taşımacılığı sektörünün istek ve ihtiyaçlarına yeterince cevap veremeyen ve bu bağlamda yeniden organize edilmesi tavsiye olunan (Oktal ve Gerede, 2002) Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün revizyonu ile ilgili yasa tasarıları hazırlansa da, koalisyon dönemi olduğu için bu tasarılar hiçbir zaman yasalaşamamıştır (Demirtaş ve Arpacıoğlu, 2002, s.59). Söz konusu bu yasal düzenleme sonucu, SHGM, Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan, kamu tüzel kişiliğine sahip, özel bütçeli bir kuruluş olmuştur.

Bu dönemin önemli ve son gelişmesi ise, iç hatlara yönelik olarak uygulamaya geçirilen tavan fiyat uygulamasıdır. Özellikle, havayolu taşımacılığı alanında gerçekleşen

tavan fiyat uygulaması, devletin almış olduğu kararlarla örgütsel alanlarda yarattığı karmaşıklığa iyi bir örnek de teşkil etmektedir. 2013 yılının Eylül ayında Ulaştırma Bakanlığı tarafından gündeme getirilen ve aynı yılın sonlarına doğru uygulamaya geçirilen karara göre, havayolu işletmeleri iç hatlarda belirli bir tavan fiyatın üzerinde bilet satmama konusunda Ulaştırma Bakanlığı ile mutabakata varmışlardır. Söz konusu kararın uygulanması esnasında problemler yaşanmış (Hürriyet, 2013; Radikal, 2013; Radikal, 2014); özel havayolu işletmeleri karar alınırken kerhen ve nezaketen karara katıldıklarını belirtmiş, başta %49'u devlet sahipliğindeki THY olmak üzere havayolu işletmeleri tavan fiyat uygulamasına uyum sağlamamışlar ve hatta THY maliyet ve kalitesini gerekçe göstererek rakiplerinden daha yüksek bir tavan fiyat talep etmiştir (Habertürk, 2014). Söz konusu bu uygulama liberal iktisatçılar (Çetin, 2013; Yayla, 2013) tarafından serbest piyasaya kamunun müdahalesi bağlamında eleştirilmiş; Rekabet Kurumu da uygulamanın havayolu işletmelerinin devlet eliyle bir araya gelerek fiyat belirmesi bağlamında 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun çerçevesinde birtakım endişeleri gündeme getirdiğini ifade etmiştir (Rekabet Kurumu, 2014).

Bu noktaya kadar, devletin bir kurumsal girişimci olarak gerçekleştirdiklerinin; vatandaşına ucuz ve konforlu hava taşımacılığı hizmeti sunma mantığı olarak adlandırabileceğimiz devletçi bir mantık ile havayolu taşımacılığı fiyatının serbestçe piyasada belirlendiği ve devletin söz konusu bu piyasanın kural koyucusu olduğu liberal bir mantık arasında gidip geldiği açıktır. O halde, Türkiye'de devletin kurumsal bir girişimci olarak havayolu taşımacılığı alanındaki kurumsal değişimde hangi kurumsal işleri yaparak bir kurumsal girişimci gibi davrandığı önemli ve cevaplanması gereken bir araştırma sorusudur.

5. ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı ile araştırma sorularının neler olduğuna ve nasıl tespit edildiğine yer verilirken, ayrıca söz konusu araştırma sorularına cevap aramada kullanılan metodolojiye ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmış ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin nasıl analiz edildiği açıklanarak; söz konusu süreçlerde araştırmacının nasıl bir rolü olduğu üzerinden durulmuştur.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu

Bu araştırmanın temel amacı, bir örgütsel alan olarak Türk havayolu taşımacılığı alanının 1983-2013 yılları arasındaki gelişimi ve değişiminde devletin rolünü *anlamak* ve *açıklamaktır*. Söz konusu bu temel amaca ek olarak ve onu destekleyecek şekilde, devletin ilgili alandaki eylemlerinin yeni kurumsal kuram bağlamında nasıl kavramsallaştırılabileceği ve devletin yaptığı kurumsal işlerle (Lawrence ve Suddaby, 2006) bir kurumsal girişimci gibi hareket edip etmediği sorunsalının da cevaplandırılması amaçlanmıştır. Söz konusu bu amacı besleyen en temel itki, araştırmacının ilgili alanda pratik tecrübelerine sahip olması yanında, alana yönelik formasyonunun ilk aşamalarından itibaren devletin alandaki görünümünü merak etmesi ve bahse konu bu merakını açıklayacak kuramsal açıklama arayışlarına girişmesidir. Yukarıda sözü edilen itki ile şekillenen ve olgunlaşan bu amaca ulaşabilmek için aşağıda detayına yer verilen süreci izleyerek cevap aramaya çalıştığı araştırma sorusu/sorularını formüle etmiştir.

Alvesson ve Sandberg (2013, s.1), etkili araştırma sorularının kendiliğinden ortaya çıkmadığını; aksine araştırmacıların cevap aradıkları araştırma problemlerini yapılandırmaları, geliştirmeleri ve formüle etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Onlara göre, alanda etkili olacak ve yazına katkı potansiyeli taşıyacak soruların formülasyonunda, daha yaratıcı sonuçlar alma adına görgül dünyaya yönelik sorunsallaştırma yaklaşımından yararlanılmalıdır (Ağlargöz, 2016a, s.519). Benzer şekilde, Davis ve Marquis (2005, s.334) de, örgüt araştırmaları alanında araştırma yaklaşımları bağlamında bir farklılık olduğundan hareketle, katkı potansiyeli taşıyan araştırmaların, kuramlardan veya onların varsayımlarından hareketle gerçekleştirilen paradigma itkili araştırmalardan ziyade; gerçek dünyadaki olayları açıklamaya çalışan problem itkili araştırmalar olduğunu belirtmektedir. Bu tez çalışmasında da,

araştırmacının pratik tecrübeye de sahip olduğu bir alana ilişkin gözlemlerinden hareketle, söz konusu alana ilişkin bir problemi ele alan, probleme dayalı bir araştırma tasarlanarak araştırma soruları belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında cevaplandırılacak araştırma sorusu/soruları birbirini izleyen birkaç aşamada belirlenmiştir. Bu aşamalarda; araştırmacının gevşek şekilde de olsa elinde yararlanmak istediği bir kuramsal çerçevesi bulunmaktadır. Söz konusu bu kuramsal çerçeve ile araştırmacının o döneme kadar alana ilişkin gözlemleri arasındaki etkileşim sürekli hale getirilmiş ve araştırmanın gerçekleştirildiği sürecin öncesinden başlayacak şekilde kuram ile görgül dünya arasındaki gidiş-gelişlerle araştırmanın sorunsalı rafine edilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte, görgül dünyayı nitelemek için yeni kurumsalcı yazının da ana kavramlarından biri olan ve Türk havayolu taşımacılığı örgütsel alanını ifade eden alan kavramı kullanılmıştır. Bahsi geçen süreç şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. **Kuramdan Alana I:** Araştırma sorusunu oluşturma aşamasında alana ilişkin gözlemlerde gevşek de olsa bir kuramsal çerçeve ile hareket edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmada bir örgütsel alan olarak Türk havayolu taşımacılığı alanının oluşumu, gelişimi ve değişiminin nasıl gerçekleştiğini anlamak için yeni kurumsal kuramdan hareket edilmiştir. Araştırmacının hem lisans hem de lisansüstü eğitiminin sivil havacılık alanında olması ve bununla birlikte kısa süreli de olsa sektör tecrübesine sahip olması alana ilişkin bilgi ve tecrübe birikiminin belirli bir düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. Söz konusu bu bilgi ve tecrübe birikimi alana ilişkin gözlem, görüşme ve ikincil verilerle birlikte ele alındığında; alanın ortaya çıkışı ve gelişiminde en güçlü aktör olarak devletin rolü ve etkisi gündeme gelmektedir. Alandan edinilen devletin baskınlığına ilişkin söz konusu gözlemlerin yeni kurumsal kuram bağlamında nasıl ele alınabileceği üzerinde durulmuş; bu bağlamda yeni kurumsal kuramın devlete ilişkin kavramsallaştırmaları incelenmiştir.
2. **Alandan Kurama I:** Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin baskınlığı gözlemlerinden hareketle, söz konusu bu durumu açıklamaya çalışan veya bu eksikliği gidermeye yönelik çabaların olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda, Özen (2010a; 2011; 2014)'in çalışmaları ile karşılaştırılarak; yeni kurumsal kuram

kapsamında devletin Türkiye gibi devletçi siyasaların hâkim olduğu ülkelerdeki rolü detaylı şekilde incelenmiştir.

3. **Kuramdan Alana II:** Özen (2010a; 2011; 2014)'in Türkiye bağlamında kurumsalcı açıdan devleti yeniden kavramsallaştırdığı ve açıkladığı çalışmalarında; yazar devletin rasyonelleştirici rolünde belirsizlik olduğunu, eşbiçimlilik yerine çeşitlilik ve eksik bir kurumsallaşma yarattığını ve istikrar yerine sürekli değişim ve törensel benimsemeye sebep olduğunu belirtmektedir. Türk havayolu taşımacılığı alanına baktığımızda da, yazarın belirttiği hususların görüldüğü söylenebilir. Örneğin, devlet Türk havayolu taşımacılığı alanında, alanın oluşumunu bizzat gerçekleştirmiş; yaptığı mevzuat düzenlemeleri ile alanda sürekli bir değişim ve bazen de istikrarsızlık yaratmış; 2005 yılına değin (ve bazı düşüncelere göre halen) alanda hem kuralları belirleyen hem de hizmet sunan ve rekabete giren bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır.
4. **Alandan Kurama II:** Alana ilişkin bu doğrultudaki söz konusu değerlendirmelerden hareketle; tekrar kurama dönülerek devletin örgütsel alanın oluşumu, gelişimi ve değişimindeki davranışlarını açıklayabilecek bir kavramsal çerçeve araştırması yapılmıştır. Yeni kurumsalcı yazın bu doğrultuda incelendiğinde; amaçlı aktör davranışlarının kurumsal girişimcilik (Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009; DiMaggio, 1988) adı altında incelendiği görülmüştür. Dahası, kurumsalcı yazında Çin (Child vd., 2007) ve Birleşik Arap Emirlikleri (Nasha ve Dacin, 2010) gibi Türkiye'ye benzeyen devletçi siyasalar başta olmak üzere, devletin de kurumsal işler gerçekleştirerek bir kurumsal girişimci gibi davranabileceği görgül olarak desteklenmiştir (Flynn vd., 2014; Strang ve Bradburn, 2001). Hatta yerli yazındaki bazı kurumsalcı çalışmalarda da, devletin bir örgütsel formun ortaya çıkışı, oluşumu ve meşrulaştırılmasında (Özen Aytumur, 2010), sosyal sigorta mantığının (Gökoğlu, 2012) ve tam teşekküllü özel hastane alanının (Türkeli, 2012) oluşumunda da kurumsal girişimci gibi davrandığı da vurgulanmıştır. Buraya kadar aktarılanlar ve söz konusu yerli yazın çalışmaları düşünüldüğünde kurumsal işler ve kurumsal girişimcilik yazınlarının, araştırılan olguyu yani devletin Türk havayolu taşımacılığı alanındaki davranışlarını incelemede yararlı ve uygun bir kavramsal çerçeve sunduğuna karar verilmiştir.

Detayına yukarıda yer verilen kuram ile alan arasındaki etkileşim sonucu, araştırma kapsamında cevap aranan temel soru “*Bir örgütsel alan olarak Türk havayolu taşımacılığı alanının oluşumu, gelişimi ve değişiminde devlet, nasıl bir rol oynamaktadır?*” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada cevap aranan temel soru dışında, onunla bağlantılı ve onu destekleyici nitelikte alt araştırma soruları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- ✓ *Devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanının oluşumu, gelişimi ve değişimi bağlamında bir kurumsal girişimci olarak ele alınabilir mi?*
- ✓ *Devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanının oluşumu, gelişimi ve değişimindeki rolü nedir?*
- ✓ *Devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanını hangi mekanizmalarla (kurumsal işler) ve ne şekilde biçimlendirmektedir?*

5.2. Araştırmanın Süreci

Bu doktora tez çalışması, araştırma sorusunun oluşturulmasına ilişkin araştırmacının daha önceki sektörel gözlem ve ilk akademik okumaları dışarıda tutulursa, genel olarak 2014-2017 yılları arasındaki 3 yıllık dönemde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu sürecin aşamaları, aşağıda detaylandırılmış; ayrıca Şekil 3’te görselleştirilmiştir.

Araştırma sürecinin ilk aşaması, araştırmaya hazırlık dönemi öncesindeki doktora dönemi genel okumaları ile özellikle araştırma alanında pratik deneyime sahip araştırmacının söz konusu deneyimleri ilgili dönemde edindiği bilgi birikimiyle yeniden yorumlamaya çalıştığı ön hazırlık dönemidir. Söz konusu bu dönemde, araştırmacı aldığı doktora dersleri sebebiyle yoğun bir okuma gerçekleştirmiş; özellikle örgüt kuramları bağlamında araştırma alanındaki hareketliliği anlamanın olanaklarını gözden geçirmiştir. Bu bağlamda, örgüt kuramlarından yeni kurumsal kuram kapsamındaki süreç çalışmalarından bir hayli etkilenmiş ve özel olarak ilgi duyduğu alanı süreçsel olarak yeni kurumsalcı perspektifle ele alabilmenin imkânlarını araştırmaya başlamıştır. Söz konusu araştırma ve sorgulama gayretleri, araştırmacıyı sınırları çok belirgin olmasa da bir araştırma sorusu formüle etmeye yönlendirmiştir. Bu aşamanın sonucunda, araştırmacı kesinleşmemekle birlikte, araştırmaya değer bir soru elde etmiştir.

Ön hazırlık aşamasını izleyen hazırlık aşamasında ise, araştırmacı araştırma sorusunu netleştirmeye yönelik adımlar atmıştır. Buna göre, öncelikle araştırma alanında hem akademik hem de pratik tecrübeye sahip aktörlerle görüşmüş; ayrıca yeni kurumsal kuramın ilgi duyduğu alanı ele almada ne kadar uygun bir kuramsal yaklaşım olduğu ile ilgili detaylı okumalar yapmış ve bu konuda da alandaki akademisyenlerle görüş alışverişinde bulunmuştur. Söz konusu akademisyenlerin hem kuramsal yaklaşıma hem de araştırma sorusuna cevap ararken izlenmesi gereken metodolojiye ilişkin öneri ve eleştirileri doğrultusunda araştırma sorusu netleşmiş; böylelikle araştırma sorusuna cevap ararken izlenecek yöntem ve kapsam da belirlenmiştir.

Araştırma sorusu ve buna bağlı olarak metodolojik tercihler netleştikten sonra, araştırmanın tasarlanmasına geçilmiştir. Bu aşamada, özellikle araştırma sorusunu cevaplayabilmek adına ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu ve söz konusu verilerin nasıl elde edileceği üzerinde durulmuştur. Buna ek olarak, araştırma kapsamında konu ile ilgili fikirlerine başvurulacak muhtemel görüşmecilere ilişkin ön hazırlık niteliğinde 37 kişi ve kurumdan oluşan bir taslak görüşmeci havuzu oluşturulmuştur.

İzleyen aşamada, taslak görüşmecileri netleştirmek ve bu doğrultuda söz konusu görüşmecilerle gerçekleştirilecek mülakatlarda kullanılacak muhtemel soruların tespiti için ilgili alanda çalışmış ve benzer konularda yayınları olan tez izleme jüri üyelerinden bir akademisyen ile görüşülerek görüşmeci listesi nihai halini almış ve görüşme sorularına ilişkin de bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra, söz konusu görüşmeci listesi ve görüşme soruları yeni kurumsal kuram konusunda çalışmaları bulunan bir diğer jüri üyesi ile incelenmiş ve araştırma sorusuna uygunluk bakımında gözden geçirilmiştir. İzleyen dönemde, aynı akademisyen ile taslak soruların yeniden gözden geçirilmesi sonucu elde edilen sorular ile bir pilot görüşme yapılarak, görüşme sorularının içerik ve kapsam geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Yine aynı amaçla, pilot görüşme sonrası revize edilen görüşme soruları ile görüşmeciler arasında yer alan ve görece kolay ulaşılabilir olan bir katılımcı ile görüntülü görüşme aracılığıyla bir mülakat gerçekleştirilmiş ve görüşme sorularına nihai hali verilmiştir. Benzer şekilde, görüşmeci listesi de bu aşamada gerçekleştirilen görüş alışverişleri sonucunda son halini almış, 22 kişi ve kurumu kapsayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.



Şekil 5.1. *Araştırma Süreci*

Veri toplama aşamasında, öncelikle bir önceki aşamada belirtilen 22 kişi ve kuruma ulaşılarak yarı yapılandırılmış görüşmelerle kendilerinden veri toplanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında, özellikle veriyi çeşitlendirme adına, belirli ulusal gazetelerin arşivleri taranarak, ilgili haberler derlenmiştir. Söz konusu görüşmeler dışında, araştırma sorusuna cevap vermek adına derlenebilecek ve detayına veri kaynakları bölümünde yer verilen ikincil nitelikteki kanun, yönetmelik, rapor, görüş yazısı, istatistik gibi yazılı ve röportaj, belgesel gibi görsel vb. her türlü doküman ve veri de veri setine dâhil edilmiştir. Bu aşamada, son olarak veriler bilgisayar destekli nitel veri analizine hazır hale getirilmiştir.

Analiz aşamasında, özellikle veri setinin hacmi düşünülerek, bu hacimdeki veriyi analiz etmede kolaylık sağlama adına bilgisayar destekli nitel veri analiz yazılımları kullanılarak veri analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu analizde, eldeki veriler daha önce Lawrence ve Suddaby (2006)'nin kurumsal işler çerçevesine istinaden belirlenen temalar dâhilinde *Nvivo* yazılımı aracılığıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi aşamasında, belirlenen temalara sıkı sıkıya bağlı kalınmamış; söz konusu temalar dışında veriden çıkan özgün ve yeni temalarda analiz edilmiştir.

Araştırmanın son aşamasında, veri analizi sonucu elde edilen bulgular üzerinden araştırmanın sonuçları raporlaştırılmış ve ilgililere sunulmuştur. Bu aşamada, ayrıca söz konusu bulguların akademik ve pratik katkılarının ne olduğu tartışılmış ve bu bağlamdaki katkıları ortaya konulmuştur.

5.3. Araştırma Alanı

Makro örgüt kuramlarından biri olan ve örgütler üstü düzeyde analiz yapan yeni kurumsal kuramın analiz birimi örgütsel alanlardır. İşte bu tez çalışmasında da, örgütler üstü düzeyde bir analiz gerçekleştirilerek, analiz birimi olarak Türk havayolu taşımacılığı alanı incelenmiştir.

Yeni kurumsal kuramın temel analiz birimi olan örgütsel alan kavramı, ana tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kuruluşlar ile benzer ürün ve hizmetleri üreten kuruluşların bir bütün olarak fark edilecek bir kurumsal yaşamı oluşturması sonucu (DiMaggio ve Powell, 1983, s.148) ortaya çıkan yapıdır. Bu doğrultuda, bu çalışmada, bir örgütsel alan olarak ele alınan ve Türk Hava Yolları, Pegasus Havayolları, Atlasglobal, Onur Air gibi havayolu işletmeleri, onların tedarikçileri olan HAVAŞ ve Çelebi Hava Servisi gibi yer hizmetleri işletmeleri, Avrupa Birliği, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) gibi düzenleyici kurum ve kuruluşlar, rekabeti tesis etme ve rekabet savunuculuğu yapan Rekabet Kurumu gibi kuruluşlar ile Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD), Hava-İş Sendikası gibi sivil toplum kuruluşlarından oluşan Türk havayolu taşımacılığı alanını incelemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın kapsamının yeni kurumsal kuramın örgütsel alan kavramıyla sınırlı olduğu söylenebilir.

5.4. Yöntem

Bu çalışma, metodolojik olarak bütünüyle nitel araştırma geleneğine yaslanmaktadır. Bu doğrultuda, araştırma sorusunu cevaplayacak araştırma deseninin tasarlanmasında, nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın nasıl bir süreçte tasarlandığı, çalışmanın yöntemi ile veri kaynaklarına ilişkin olarak izleyen bölümde detaylı bilgiler yer almaktadır.

5.4.1. Araştırmanın yöntemi

Bu çalışma, nitel durum çalışması şeklinde yapılandırılmıştır. Nitel araştırmalar; *“başta gözlem, görüşme ve belge analizi olmak üzere belli başlı bazı nitel veri toplama yöntemlerinin işe koşulduğu, algı, olay ve olguların buldukları doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen araştırmalardır”* (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.39). Nitel araştırmaların, kendi doğasına özgü bir takım karakteristik özelliklerinden söz edilmektedir. Örneğin böylesi çalışmaların, gerçekleri, olayları ve eylemleri araştırılan kişilerin kendi gözünden görme, araştırılan sosyal ortama ilişkin detaylı açıklamalar getirme, olayları ve olguları onların kendi bağlamları içinde anlamaya ve açıklamaya çalışma, neden ve sonuçlardan ziyade süreçlere odaklanma, araştırma sürecinde esneklik ile kuram ve kavramlara sıkı sıkıya bağlı olmama gibi özellikleri olduğundan bahsedilmektedir (Bryman, 1988, s.60-67).

Örgüt araştırmaları alanında geçmişten günümüze nitel araştırma geleneğinin önem arz ettiği ve özellikle örgüt çalışmaları alanında nicel paradigmanın cevap veremediği sorunların çözümünde hayli etkili olduğu dile getirilmektedir (Cassell ve Symon, 2012). Gerçekten de, hem genelde örgüt kuramı alanında hem de özelde bu tez çalışmasının da ilgi duyduğu yeni kurumsalcı gelenekte nitel araştırma paradigması oldukça önemli bir yere sahiptir. Örneğin Gephart (2004), nitel araştırmaların yönetim ve örgüt araştırmacıları için öneme sahip olmasının ilki, nicel araştırmaların sağlamakta güçlük çektiği bakış açılarını sunması şeklinde birçok sebebinin olduğunun altını çizmektedir. Ona göre, nitel araştırmalar, yönetim olgusunun temelini oluşturan sosyal süreçlerin anlaşılmasında, alanı zenginleştirecek hatırı sayılır örneklerin sunulmasında ve son olarak yönetim olgusunu oluşturan insan ilişkilerini ve anlamlarını ele alarak araştırmaları ve kuramları yeniden insancılaştırma potansiyeli sağlanmasında oldukça önemlidir (Gephart, 2004, s.455). Buradan hareketle, söz konusu çıkarımların yeni kurumsal kuram için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Zira, Gephart (2004) değerlendirmesinde bir adım ileri giderek, çalışılan kuram ile uygulanan metodoloji ilişkisinin önemli olduğunu; zira araştırmacıların kuramsal yaklaşımlarıyla, söz konusu yaklaşımların amaç ve varsayımları ile tutarlı bir araştırma metodolojisi benimsemeleri gerekliliğini vurgulamaktadır (Gephart, 2004, s.455-456). Buna paralel şekilde, David ve Bitektine (2009, s.167) de, yeni kurumsal kuramın son 20 yıllık evriminin kuramsal gündemler ile

görgül yöntemlerin birlikte evrimi şeklinde de okunabileceğini; zira yeni kurumsalcı gelenekteki gelişmelerin örgüt çalışmaları alanında nitel araştırma yöntemlerinin yayılımı ve meşruiyet artışında hayli etkili olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda son olarak, kurumsal girişimciliğe ilişkin en erken çağrının sahibi olan DiMaggio (1988) da, söz konusu çağrıda eylemi ve değişimi öne alan ve nitel araştırma yöntemlerinden fazlasıyla yararlanan kurumsal araştırmaların artması gerekliliğinin altını çizmektedir.

Buna ek olarak, Scott (1995), yaptığı değerlendirmede yeni kurumsal kuram çalışmalarını farklılık ve süreç odaklı olarak ayırmanın imkânından hareketle söz konusu çalışmaları genel olarak iki kategoride ele almaktadır. Farklılık çalışmaları, kurumsal baskılara verilen farklı yanıtlar üzerinden şekillenirken; süreç çalışmalarında ise değişkenler arasındaki bir ilişkiler setinden ziyade zaman esas alınarak olayların ortaya çıkış süreci incelenmektedir (Aksoy, 2007, s.76-77). Bu tez çalışmasında da, Türk havayolu taşımacılığı alanının gelişimi ve değişiminde devletin nasıl bir rolünün olduğu sorusuna cevap arandığı ve araştırmanın önemli oranda süreç yaklaşımını izlediği söylenebilir. Yapılan yazın taramasında, yeni kurumsal kuramdaki benzer süreç çalışmalarının büyük çoğunluğunun da nitel araştırma deseni şeklinde tasarlandığı görülmüştür (örn. Leblebici vd., 1991). Hatta farklılık ve süreç odağını göz ardı ederek söylersek, hem yerli (Tayşir, 2014) hem yabancı yazında (David ve Bitektine, 2009) yapılan kurumsalcı analizlerin büyük oranda nitel araştırmalara dayandığı görülmektedir.

Buraya değin gerçekleştirilen kuram-yöntem tutarlığı ile araştırmaların süreçselliklerine ilişkin açıklamalar göz önünde bulundurularak; çalışma kapsamında gerçekleştirilen ve ilgili yazın bölümünde detayına yer verilen yazın taraması sonucunda bu tez çalışmasında amaçlanana benzer şekilde devletin kurumsal süreçlerdeki etkisini ele alan çalışmaların neredeyse tamamının nitel bir araştırma deseni ile yapılandırıldığı düşünüldükçe, bu çalışmada da, nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma, durum çalışmaları için daha uygun olan ne ve ne kadar gibi sorulardan ziyade nasıl gibi bir araştırma sorusunu cevaplamaya çalıştığı için (Hartley, 2004, s.332) nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması (*case study*) desenine (Creswell, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2011) uygundur. Durum çalışması, bir olay veya olguyu onun kendi bağlamı içerisinde inceleyen ve birden çok veri kaynağından yararlanılabilen durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir (Yin, 2009, s.18). Durum çalışmaları, detaylı bir araştırmadan ve incelenen olguya ilişkin söz konusu olgunun kendi bağlamında belirli bir süre boyunca toplanan verilerden oluşmaktadır. Durum çalışmalarında amaç, incelenen

bağlamı ve süreçleri aydınlatacak kuramsal çıkarımlara ulaşacak analizler sağlamaktır. Durum çalışmalarında araştırılan olgular, kendi bağlamlarından izole değildir, aksine buradaki amaç, davranışların ve süreçlerin bağlamdan nasıl etkilendiği ve bağlamı nasıl etkilediğini anlamaktır (Hartley, 2004, s.323).

Yeni kurumsal kuram-nitel araştırma ilişkisinde olduğu gibi, yeni kurumsal kuram araştırmaları ile durum çalışmaları arasında da sıkı bir ilişki vardır. Örneğin, Suddaby ve Lefsrud (2010), eski kurumsalcılıktan yeni versiyonuna doğru analiz düzeyinin değişip analiz birimi örgütten örgütsel alana doğru kaysa da (s.468); durum çalışmalarının örgütleri kurumsal çevrelerinde anlamaya çalışmada kurucu bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Hartley (2004, s.332), örgüt araştırmaları için durum çalışmalarının hayli farklılık barındırdığını belirterek, örneğin kapsam açısından tekli ve çoklu durum çalışmaları yapılabilirken, analiz düzeyi açısından da bireyler, gruplar, örgütler ve *örgütsel alanlar* gibi farklı analiz birimlerinin inceleme konusu yapılabileceğini ifade etmektedir. İşte bu çalışmada da, analiz birimi olarak bir örgütsel alan olarak Türk havayolu taşımacılığı alanı inceleme konusu yapılmıştır.

5.4.2. Veri kaynakları

Nitel çalışmalarda, derlenen nitel veriler görüşme, gözlem ve belge incelemesi gibi bir veya birden çok yaklaşımla elde edilebilmektedir (Gephart, 2004, s.458). Bu çalışma kapsamında da, araştırma sorusunu cevaplayabilmek için yarı-yapılandırılmış şekilde gerçekleştirilen görüşmelerden, araştırılan olgu ile ilgili çok çeşitli dokümanlardan, ulusal yazılı basında yer alan haberlerden ve konu ile ilgili röportaj, belgesel gibi görsel malzemelerden oluşan çok geniş, kapsamlı ve çeşitlendirilmiş bir veri setinden yararlanılarak veri nirengilemesi (*data triangulation*) yapılmıştır.

Çalışmanın temel veri kaynaklarından biri, Türk havayolu taşımacılığı alanında görev yapan/yapmış katılımcılarla gerçekleştirilmiş yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerdir. King (2004), örgüt araştırmaları alanında, kişilerin gerçek dünyaya ilişkin algılarını elde etmede, görüşmelerin araştırmacılara önemli avantajlar sağladığını belirtmektedir. Bu bağlamda, çalışmada, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki kurumsal süreçlerde devletin rolünü ortaya koyabilmek adına havayolu işletmelerinin üst düzey 11 yöneticisi, 1 havaalanı terminal işletmesi yöneticisi, 4 Ulaştırma Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Planlama Teşkilatı eski ve yeni yöneticisi,

havayolu taşımacılığı alanındaki ilgili 3 sivil toplum örgütü temsilcisi ve 3 alan uzmanı akademisyen ve tarihçi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu görüşmelerde, King (2004, s.14)'in belirttiği adımlar izlenmiş; öncelikle araştırma soruları belirlenmiş, ardından görüşme protokolü oluşturulmuş ve sonrasında katılımcılar tespit edilmiş, son olarak da görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her görüşmede, görüşmeciden gönüllü katılımına ilişkin sözlü onam alınmıştır. Ayrıca, veri kaybını engellemek adına, her görüşmede görüşmeciden ses kaydı ve not tutmak için izin istenmiş, görüşmecinin ses kaydı için izin vermediği durumlarda ses kaydı alınmamıştır. Bununla birlikte, her görüşmede görüşme sonunda, görüşmeciden araştırılan konu ile ilgili araştırmacının bakış açısını zenginleştirecek ek materyal ve kendi ağındaki kişilerle ilgili yardım talep edilmiş; bu sayede hem kartopu örnekleme yapmak imkânı elde edilmiş, hem de araştırılan konuya ilişkin elde edilemeyecek olan dokümanlar elde edilmiştir. Tüm görüşmeler sonucunda, 5 katılımcı ses kaydı alınmasına izin vermemiş, sonuç olarak ortalama uzunluğu 65 dakika, toplam uzunluğu ise, 1103 dakika olan bir görüşme verisi elde edilmiştir. Ses kaydı nedeniyle, kayıt alınmayan görüşmelerde veri kaybını önlemek için ayrıntılı not tutulmaya çalışılmış, ayrıca görüşmeciye belirttiği hususları içeren ve kamuya açık bir şekilde araştırmacı ile paylaşabileceği bir doküman vb. kaynak olup olmadığı sorulmuştur. Söz konusu notlara ek olarak araştırmacı tarafından her görüşmeden sonra, araştırmacının o görüşmeye ilişkin kişisel gözlemini içeren bir not oluşturulmuş ve bu notlar da verilerin analizi esnasında kullanılmıştır. Görüşme süreleri ve görüşmecilerin profillerine ilişkin detaylı bilgiler Tablo 5.1'de yer almaktadır. Anonimliği sağlama adına görüşmecilerin isimlerine yer verilmemiş, rumuzlar kullanılarak katılımcıların öz geçmişlerine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Havacılık işletmelerinin temsilcilerine ilişkin *H*, kamu kurumu ve düzenleyici otorite temsilcileri için *K*, sivil toplum örgütü temsilcileri için *S* ve sektör uzmanları ile akademisyenler için ise *U* kodu kullanılmıştır.

Tablo 5.1. Görüşmelere İlişkin Detaylar

Rumuz	Görüşülen Kişi/Kurum	Tarih	Görüşme Süresi
K1	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Hava Ulaşım Daire Başkanı	15.Ara.15	66 dk.
K2	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Hava Ulaşım Eski Daire Başkanı	15.Ara.15	Ses kaydı alınamadı.
K3	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Eski Genel Müdür Yardımcısı	24.Kas.15	64 dk.
K4	Devlet Planlama Teşkilatı Havayolu Ulaşımı Eski Uzmanı	15.Ara.15	39 dk.
H1	SAGA Havayolları Genel Müdürü	2.Kas.15	56 dk.
H2	Türk Hava Yolları Gelir Yönetimi Eski Başkanı/ Onur Havayolları Genel Müdür Yardımcısı	6.Kas.15	61 dk.
H3	Türk Hava Yolları Eski Anlaşmalar Müdürü	6.Kas.15	44 dk.
H4	Türk Hava Yolları Eski Slot Tahsis Müdürü/ AtlasJet Genel Müdür Ticari Yardımcısı	4.Kas.15	23 dk.
H5	İstanbul Havayolları Kurucu Genel Müdürü/ Tailwind Havayolları Müdürü	9.Ara.15	165 dk.
H6	Türk Hava Yolları Eski Genel Müdürü ve Eski Yönetim Kurulu Başkanı	11.Kas.15	43 dk.
H7	Pegasus Havayolları Genel Müdür Yardımcısı	24.Ara.15	48 dk.
H8	Pegasus Havayolları Genel Müdürü	2.Ara.15	60 dk.
H9	Sultan Havayolları Kurucusu	14.Ara.15	47 dk.
H10	Türk Hava Yolları Eski Yönetim Kurulu Başkanı	16.Kas.15	60 dk.
H11	TAV Havalimanları Strateji Geliştirme Müdürü	26.Mar.16	25 dk.
H12	Türk Hava Yolları Eski Genel Müdürü ve Eski Yönetim Kurulu Üyesi	17.Ara.15	Ses kaydı alınamadı.
S1	Emekli Türk Hava Yolları Pilotu/ Hava-İş Sendikası Üyesi	17.Kas.15	134 dk.
S2	Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği Genel Sekreteri	6.Kas.15	40 dk.
S3	Türkiye Havayolu Pilotları Derneği (TALPA) Yönetim Kurulu Üyesi	20.Nis.16	Ses kaydı alınamadı.
U1	Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi	27.Eki.15	105 dk.
U2	Türk Hava Yolları Fahri Gözlemcisi/Hissedarı	3.Ara.15	Ses kaydı alınamadı.
U3	Sivil Havacılık Tarihi Uzmanı	10.Eki.16	Ses kaydı alınamadı.
Ortalama Süre:			65 dk.
Toplam Süre:			1103 dk.

Görüşmeler sonucunda elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından bire bir yazıya dökülmüş ve araştırmacının ilgili görüşme sırasında tutmuş olduğu notlar ve görüşmeye ilişkin kişisel gözlemini içeren notlarıyla birleştirilerek veri analizinde kullanılmıştır.

Araştırma sorusunu cevaplamak için görüşmeler yanında, görüşmeleri destekleyecek ve araştırılan olgu ile ilgili araştırmacıya bir bakış açısı sağlayacak her türlü ve çok çeşitli yazılı materyal de veri setine dâhil edilmiştir. Dokümanların bu denli kapsamlı ve çeşitlilik arz etmesinin istenmesindeki en önemli sebep veri çeşitlemesi yapmaya imkân vermesidir ki; özellikle veri analizi aşamasında analiz edilen dokümanların yarı yapılandırılmış görüşme verilerini çok iyi bir şekilde desteklediği ve bu bağlamda veri çeşitlendirmesi yapmaya imkân sağladığı görülmüştür. Zira Glesne (2013, s.121)'de belge türü veri kaynaklarının, gözlem ve görüşmeler gibi veri kaynaklarına hem tarihsel hem de bağlamsal boyutlar kattığını ve ortaya konan algıları destekleyerek zenginleştirdiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, araştırmacı tarafından derlenen ve analize dâhil edilmiş olan dokümanlar aşağıdaki gibidir:

- 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu, gerekçesi ve bu kanuna ilişkin meclis görüşme tutanakları,
- 5431 sayılı SHGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, gerekçesi ve bu kanuna ilişkin meclis görüşme tutanakları,
- 1981 tarihli Devlet Havacılık Müsteşarlığı Yasa Tasarısı,
- Devlet Planlama Teşkilatı Havayolu Sektörü Özel İhtisas Komisyonu Raporları,
- TBMM yazılı ve sözlü soru önermeleri ve bu önermelere verilen cevaplar,
- 1998-2013 yılları arası AB İlerleme Raporları,
- 1983-2013 yılları arası iktidar partilerinin seçim beyannameleri ve hükümet programları,
- Ulaştırma Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü raporları, yönetmelikleri, genelgeleri, bilgilendirme yazıları ve bilgi edinme kapsamında ilgili kurumlardan gelen cevaplar,
- Rekabet Kurumu'nun havayolu taşımacılığına ilişkin kurul kararları, raporları, görüş yazıları, uzmanlık tezleri,
- Havacılık emniyeti ve güvenliğinin en üst düzeyde sağlanması ve sivil havacılık faaliyetlerinin uluslararası kurallar ve standartlarda yürütülmesi amacıyla Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü'nce yürütülen çalışmaların ve anılan birimin yeniden yapılandırılması sonrasında oluşan idari, mevzuat, insan kaynakları ve teknik kapasitenin değerlendirilmesi hakkında hazırlanan 08/06/2011 tarih ve 2011/2 sayılı Devlet Denetleme Kurulu araştırma ve inceleme raporu,

- Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları gibi halka açılmış havayolu işletmelerinin faaliyet raporları, genel kurul tutanakları ve sunumları,
- Konu ile ilgili ve havayolu taşımacılığı alanındaki kişiler tarafından yazılan anı, hatırat ve biyografi türündeki eserler,
- Bunlar dışındaki her türlü kurum ve kuruluşun hazırladığı raporlar, görüşler.

Yukarıda sayılan dokümanlar dışında, özellikle ilgili döneme ilişkin gerçekleştirilmiş ve araştırmacıya farklı bir bakış açısı katmasının yanında veri analizinde analizi destekleyici ve çeşitlendirici bir rol oynayabilecek makale, tez ve kitap gibi Türk havayolu taşımacılığı alanına ilişkin bilimsel eserler de veri setine dâhil edilmiş ve veri analizinde kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında veri setine dâhil edilen ve veri analizinde kullanılan bir diğer veri kaynağı ise Türk havayolu taşımacılığı alanına ilişkin 1983-2013 yılları arasında yazılı basında çıkmış olan haberlerdir. Bu kapsamda, ilk olarak ücretsiz arşiv hizmeti sunan *Milliyet* gazetesinde belirli anahtar kelimeler ile taramalar yapılmış ve toplam 355 haber veri setine dâhil edilmiştir. Çeşitlilik sağlamak adına benzer bir hizmeti veren *Cumhuriyet* gazetesinde de elektronik olarak tarama yapılmış ve 241 haber derlenmiştir. Ayrıca, söz konusu bu haberlere araştırmacının kişisel arşivinde bulunan çeşitli gazetelerdeki 78 haber de eklenmiştir. Son olarak, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün web sitesinde yer alan "*Basında Biz*" adıyla oluşturulmuş ve havayolu taşımacılığı ile ilgili haberlerin derlendiği bölümden de 30 haber veri setine dâhil edilmiştir.

Son olarak, veri çeşitliliği sağlayabileceği düşünüldüğünden internet olanakları kullanılarak araştırılan olgu ile ilgili görsel malzemelere de ulaşılmaya çalışılmış; bu kapsamda ilgilenilen dönem ve alana ilişkin görsel birer kaynak teşkil eden üst düzey kamu ve özel sektör yöneticileri ile yapılmış röportajlar, Türk sivil havacılık tarihine ilişkin belgeseller ve haber videoları da veri setine dâhil edilerek analiz edilmiştir.

5.5. Veri Analizi

Bu çalışmada, nitel verilerin analiz edilmesinde bilgisayar destekli Nvivo programı yardımıyla gerçekleştirilen tümevarımsal (*inductive*) ve tümdengelimsel (*deductive*) bir nitel veri analizi yaklaşımı benimsenmiştir.

Genel olarak nitel veri analizi, nitel verilerden bütüncül, anlamlı ve sembolik bir yapı oluşturma sürecidir. Bu anlamda nitel veri analizi aynı zamanda, sistematik ve dinamik bir süreç olmakla birlikte, araştırmacının veriye bakış açısından, amacından ve araştırma sorularından da doğrudan etkilenen bir süreçtir (Kabakçı Yurdakul, 2016, s.2). Bu çalışmada izlenen veri analizi sürecinin aşamaları ise aşağıdaki gibidir:

- **Okuma, Dinleme ve İzleme:** Daha önce de ifade edildiği üzere, araştırma sorusunu cevaplayabilmek için yarı-yapılandırılmış görüşmeler, basılı dokümanlar, süreli yayın haberleri ile röportaj ve belgesel gibi görsel materyaller derlenmiştir. Söz konusu bu çeşitlendirilmiş veri seti, ilk aşamada, araştırmacıya bir bakış açısı sunması açısından gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirmede, ses kayıt cihazı ile kaydedilen yarı-yapılandırılmış görüşmeler dinlenmiş, basılı dokümanlar ayrıntılı bir biçimde okunmuş, gazete ve süreli yayın haberleri okunarak teyit edilmiş ve röportajlar ile belgeseller tekrar izlenmiştir. Bu okuma, dinleme ve izleme sürecinde herhangi bir yönlendirme veya kodlama kaygısı taşımaksızın notlar alınmıştır. Bu aşama, uzun bir veri toplama süreci sonucunda kafasında soru işaretleri taşıyan araştırmacıya bir bakış açısı kazandırmış ve veri analizi için bir altyapı hazırlamıştır. Son olarak bu aşamada, veri setinde yer almasına gerek görülmeyen veriler ayıklanarak analiz dışında bırakılmıştır.
- **Verileri Düzenleme:** Bu aşamada, veri analizi için Nvivo programına aktarılacak olan veriler düzenlenmiştir. İlk olarak, araştırma kapsamında gerçekleştirilen ve toplamda 1103 dakika uzunluğunda olan 23 görüşmenin deşifreleri birebir olarak gerçekleştirilerek söz konusu görüşmeler yazılı hale getirilmiştir. Bunun birlikte, Nvivo programı sunduğu kolaylıklar yanında birtakım sınırlılıklara da sahiptir. Örneğin, program yalnızca elektronik kopyaya sahip belgelerin aktarılmasını sağlamakta, daha önceki yıllarda yazılan basılı haldeki dokümanların veya elektronik kopyası bulunan fakat belge içinde arama yapabilecek şekilde karakter

tanınmasına olanak tanımayan dokümanların analiz edilmesi mümkün olamamaktadır. Bu sınırlılıkları aşmak adına veri setine dahil olan ve fakat basılı halde bulunan kaynaklar öncelikle taranmış ve daha sonra optik karakter tanıma yazılımları kullanılarak elektronik kopyaları çıkarılmıştır. Benzer işlem, elektronik kopyası bulunan fakat optik karakter tanınması mümkün olmayan dokümanlar için de gerçekleştirilmiştir. Yine benzer şekilde, *Milliyet* gazetesinin veri tabanından resim formatında derlenen haberler için de benzer bir işlem gerçekleştirilmiştir. Tüm bu işlemlerden sonra *Nvivo* programına aktarılmaya hazır hale gelen veri seti programa yüklenmiştir.

- ***İlk Tur Kodlama:*** Nitel verinin kodlanması iki ayrı aşamada gerçekleştirilmiştir. Veri analizinin ilk turunda daha tümdengelimsel bir yaklaşımla Lawrence ve Suddaby (2006)'in tanımladığı kurumsal işlere göre eldeki veri seti analiz edilmiştir. İlk tur kodlamada, *Nvivo* programı aracılığıyla araştırmacı tüm veriyi ayrıntılı bir biçimde okuyarak kodlamaya rehberlik eden Lawrence ve Suddaby (2006)'in kurumsal işler çerçevesi bağlamında veri setini tematik olarak kodlamıştır.
- ***İkinci Tur Kodlama:*** İkinci tur kodlamada analize yön veren yapının Türkiye dışındaki farklı bir bağlamda oluşturulduğu ve çalışmanın hayli çeşitlendirilmiş ve zengin veri setinde gömülü (*grounded*) olan ve söz konusu kavramsal çerçeve dışında da Türkiye bağlamına özgü daha özgün boyutların veya yapıların bulunabileceği düşüncesinden hareketle tümevarımsal bir yaklaşımla veri seti ikinci kez kodlanmıştır. İkinci tur kodlamada, ilk turda alınan kapsamlı ve detaylı notlar kullanılmış, ilk turda oluşan tema yapısı büyük oranda korunmakla birlikte, özellikle araştırma alanına özgü kurumsal iş kategorisi kodlanmıştır.
- ***Tema Yapısına Ulaşma:*** Veri analizi sürecinin son aşamasında ise, gerçekleştirilen kodlamalar arasında anlamlı ilişkiler aranarak bir bütünlük oluşturmaları sağlanmış ve araştırma sorusuna cevap verecek devletin Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği eylem setlerini temsil eden ve bir kısmı yazında daha önce tanımlanmış fakat bir bölümü ise ilk kez araştırma

sonucu yazına kazandırılan kurumsal işlerden müteşekkil tema yapısına ulaşılmıştır.

Nitel verilerin analiz edilmesinde birçok yaklaşım bulunmakla birlikte, temelde tümevarımsal ve tümdengelimsel analiz yaklaşımlarından söz edilmekte (Patton, 2002) ve nitel veri analizi yaklaşımlarının tercihinde, araştırmamanın doğası ve araştırma sorusu gibi etkenler etkili olabilmektedir. Zira, Creswell (2013, s.186)'in de belirttiği üzere, nitel araştırmalar tümevarımsal ve tümdengelimsel analiz yaklaşımlarının her ikisini de içeren bir analiz süreci gerektirebilmektedir. Tümevarımsal analiz, genel olarak bir veri setindeki örüntüler, temalar ve kategorilerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle tümevarımsal analiz, veriden gelen analiz olarak ifade edilmektedir. Tümdengelimsel analiz ise, mevcut bir yapıya göre verilerin analiz edilmesi olarak açıklanmaktadır (Kabakçı Yurdakul, 2016, s.6). Bununla birlikte, her ne kadar tümevarımsal ve tümdengelimsel nitel analize benzetmekle birlikte, nitel veri analizi ile ilgili yazında farklı adlandırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Yıldırım ve Şimşek (2011, s.229), Strauss ve Corbin (1990)'e atıfla, temelde üç tür yaklaşımdan söz etmektedirler. Buna göre, tümdengelimsel yaklaşıma karşılık gelen ve daha önceden belirlenmiş kavramlara veya yapılara göre gerçekleştirilen analiz yaklaşımı, tümevarımsal yaklaşıma karşılık gelen ve verilerden çıkarılan kavramlara veya yapılara göre gerçekleştirilen analiz yaklaşımı ve son olarak söz konusu bu iki tür analiz yaklaşımını birleştiren bir analiz yaklaşımı bulunmaktadır. Bu çalışmada da, benzer şekilde, tümdengelimsel ve tümevarımsal analiz yaklaşımlarını sentezleyen bir veri analizi yaklaşımı benimsenmiştir.

Bu yaklaşıma göre, yazından elde edilen bir yapı ile veya kuramsal varsayımlardan hareketle ilk elde daha tümdengelimci bir kodlama süreci gerçekleştirilir. Ancak, veri analizi sürecinde ortaya çıkan özgün kodlar, temalar, örüntüler ve kategoriler de analize dahil edilebilir. Bu şekilde daha önce tanımlanmış olan bir kod listesi analize rehberlik ederken, tümevarımsal bir anlayışla verilerin incelenmesi sonucu ortaya çıkan özgün kodlar, temalar, örüntüler ve kategoriler de, daha önce ortaya konulmuş olan kod listesine eklenir veya yeni kod yapısına istinaden eski kodlar gözden geçirilerek değişikliğe gidilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.232). Bu çalışmada da, araştırma sorusu doğrultusunda, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin nasıl bir rol oynadığı, gerçekleştirdiği kurumsal işler bağlamında analiz edileceği için ve çalışmanın dayandığı kuramsal yaklaşım olan yeni kurumsalcı analizde söz konusu kurumsal işler Lawrence ve Suddaby

(2006) tarafından daha önceden tanımlanmış ve yazında geniş kabul görmüş bir çerçeve olduğu için veri analizinin ilk turunda veri seti daha tümdengelimsel bir yaklaşımla Lawrence ve Suddaby (2006)'in tanımladığı kurumsal işlere göre kodlanmıştır. Kabakçı Yurdakul (2016, s.7), nitel araştırmalarda önemli olanın araştırma sorusunu yanıtlamaya olanak sağlayacak analiz türünün seçimi olduğunu belirtmekte; diğer bir ifadeyle nitel veri analiz yaklaşımlarının güçlülüğünden ziyade araştırma sorusunu yanıtlamaya olanak sağlayacak nitel veri analizi türünün en güçlü analiz türü olduğunu altını çizmektedir. Nitel veri analizinde, araştırmacılar her ne kadar daha tümevarımcı bir analiz dahi yapsalar, onlara eşlik eden birer kuramsal çerçeveleri bulunmaktadır. Zira, Glesne (2013, s.269) de, nitel araştırmacıların araştırmalarına rehberlik eden kuramsal çerçevelerini analiz sürecinde bir kenara bırakmaya çalışsalar da, söz konusu kuramsal bakış açısının gerçekleştirilen kodlama ile uyumlu olma eğiliminde olacağını ve bunun beklenen bir durum olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, analiz sürecinin ilk aşamasında analize yön veren kuramsal çerçevenin Türkiye dışındaki farklı bir bağlamda oluşturulduğu ve çalışmanın hayli çeşitlendirilmiş ve zengin veri setinde gömülü (*grounded*) olan ve söz konusu kavramsal çerçeve dışında da Türkiye bağlamına özgü, daha özgün boyutların veya yapıların bulunabileceği düşüncesinden hareketle tümdengelimsel analiz sonrası, ilk tur sonucu oluşan yapı gözden geçirilmiş ve veri analizinin ikinci turunda daha tümevarımsal bir yaklaşımla veri seti ikinci kez analiz edilmiştir. İkinci tur analizde, ilk turda alınan kapsamlı ve detaylı notlar kullanılmış, ilk turda oluşan tema yapısı büyük oranda korunmakla birlikte, özellikle araştırma alanına özgü birden fazla kurumsal iş kategorisi kodlanmıştır. Sonuç olarak, söz konusu tümdengelimsel ve tümevarımsal analizler sonucunda halihazırdaki mevcut tema yapısı ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamındaki nitel veri analizi, son yıllarda popülerliği gitgide artan ve özellikle büyük ve çeşitlendirilmiş veri setleri ile çalışılırken verinin yönetilmesi noktasında önemli kolaylıklar sunan bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan *Nvivo* ile gerçekleştirilmiştir. *Nvivo*'nun popülerliği yanında, özellikle örgüt araştırmaları alanındaki kullanımında da artış olmuştur. Söz konusu bu artışın en önemli sebebinin daha önce ifade edildiği üzere *Nvivo*'nun veri yönetiminde araştırmacılara esneklik sağlaması olabilir. Zira, Bryman (1989, s.138) da, nitel veri toplama süreci sonucunda ulaşılan geniş kapsamlı ve çeşitli veri setinin çok büyük bir bilgi yığını olduğunu ve analizinin hayli zor olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde Sinkovics ve Alfoldi (2012, s.113) de, örgüt araştırmaları alanında bilgisayar destekli nitel veri analizinin

araştırmanın ve verinin operasyonel yönetimini kolaylaştırmasının yanında, araştırmanın kavramsal ve kuramsal yaklaşımı ile nitel veri arasındaki sürekli evrilen etkileşimi de kolaylaştırdığını vurgulamaktadırlar. Genel olarak örgüt araştırmaları yanında, bilgisayar destekli analizin ve *Nvivo*'nun kurumsalcı çalışmalar için de yeni açılımlar sağlayabileceği belirtilmektedir. Örneğin, Schneiberg ve Clemens (2006, s.220), ağ analizi ve nitel kodlama teknolojisindeki gelişimin örgütlerarası alanlara ve kurumsal süreçlere ilişkin çalışmaları zenginleştirdiğini belirtirken; Le (2013) ise, alanında en popüler *Nvivo* olan bilgisayar destekli nitel veri analizi programlarının zengin ve hayli derin nitel veri analizine imkân sağladığı için yönetim ve örgüt araştırmaları alanına önemli katkılar sunmaya olanak sağladığını belirtmektedir.

Veri analizi ile ilgili son olarak, verilerin kodlanması ve temalara ulaşılmasına ilişkin nasıl bir yol izlendiğini gösteren örnek aşağıdaki Tablo 5.2.'de yer almaktadır.

Tablo 5.2. *Verilerin Kodlanması ve Temalara Ulaşılmasına İlişkin Örnek*

Tema	Kod	Kodlanan Metin
2003 Serbestleştirilmesi	Mevzuat düzenlemeleri	<i>“Bu bir karardı. Yani Bakan’ın makam oluru... Sivil havacılığa (SHGM) yönelik... 2003’te yeni gelen bakan bey, bu kararı aldı, yırttı, attı. Yok saydı. Bu kadar...”</i>
	Ekonomik teşvikler	<i>“İkinci büyük adım o dönem Ulaştırma Bakanlığı’nın bu işi... Yani vergileri kaldırması oldu. Çünkü o dönem vergiler kolay tabi... İşte deprem oluyor, vergi konuyor. Bilmem ne yardımı oluyor, vergi konuluyor. Terör oluyor, vergi konuyor. Özel tüketim vergisi var, TRT payı var... Yani bir sürü vergi üzerinde biletlerin... O da tabi bu işi pahalı kılıyor ve pahalı kıldıkça lüks bir ulaşım modeli oluyor.”</i>
	Psikolojik destekler	<i>“2003 yılı içerisinde sermaye sahipleri, zaten iç hatlara girsek mi, girmesek mi diye düşünürken, şu andaki Sayın Ulaştırma Bakanımız Binali Yıldırım da, tam ifadesiyle, biraz sırtını sıvazlamıştır; “hadi koçum, siz yaparsınız” demiştir ve o cesaret vermiştir. Zaten girmek planlanırken, o cesaretle girilmiştir.”</i>

5.6. İnanırdıcılık, Aktarılabirlik ve Etik

Nicel araştırmalar için geçerlik, kullanılan lme aracının llmek istenen olay veya olguyu doğru bir biçimde lbilmesi ile ilgilidir. Böylece, elde edilen veriler ulaşılmak istenen gerçeği yansıtır ve araştırmanın sonuçlarının geçerliğine ilişkin katkı sağlamış olur. Buna karşın, nitel araştırma geleneğindeki geçerlik ise, daha çok araştırmacının ilgi duyduğu olguyu, olduğu gibi ve olabildiği kadar tarafsız bir biçimde gzlemesini ifade etmektedir. Araştırmacının ilgi duyduğu fenomen ile ilgili bütüncül bir resim sunabilmesi için elde edilen verileri ve ulaşabildiği sonuçları gerekleymesini sağlayacak birtakım yöntemler (eşitleme, katılımcı teyidi vb.) kullanmasına ihtiyaç vardır (Yıldırım ve şimşek, 2011, s.255-256). Bu tez çalışmasında da, araştırılan olgunun olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız biçimde sunulabilmesi için bazı stratejiler izlenmiştir.

Nitel araştırma paradigmasında, nicel araştırma geleneğinde kabul gören ve kullanılan geçerlik kavramı üzerinden değil, nitel araştırma paradigmasına daha uygun olabileceği düşünülen farklı kavramlarla yapılmaktadır. Bu çerçevede i geçerlik kavramını karşılamak için inandırdıcılık ve dış geçerlik kavramı için ise aktarılabirlik kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2011, s.264). Nitel araştırma yöntem bilimcileri, nitel araştırmalarda inandırdıcılığı ve aktarılabirliği sağlama adına izlenebilecek birbirine benzer bazı stratejilerden bahsetmektedirler. Örneğin Yıldırım ve şimşek (2011), inandırdıcılığı sağlamak için uzun süreli bir etkileşimde bulunma, derinlemesine veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesine gitme ve katılımcılardan teyit alma; aktarılabirliği sağlamak için ise, ayrıntılı betimlemelere gitme ile amaçlı örneklemeyi önermektedirler. Yin (2009, s.42) de benzer şekilde üç strateji önermekte, bunları, verileri farklı yöntemler ile farklı kaynaklardan toplamak, toplanan verileri ardı ardına sunarak bir kanıt zinciri oluşturmak ve elde edilen verilerden oluşturulan taslak yorumu bu bilgileri temin eden kişilerin görüşlerine sunmak şeklinde sıralanmaktadır. Creswell (2015, s.250-252) ise, pek çok geçerlik türü ve stratejisi olduğunu belirterek yazarların rahat ettikleri türleri ve stratejileri seçmeleri gerektiğini; geçerlik stratejilerini uzun süreli katılım ve gözlem, çeşitleme, akran incelemesi, araştırmacı n yargılarının açıklanması, zengin ve yoğun betimleme ile dış denetim şeklinde sıralanmaktadır.

Bu çalışmada da, yukarıda belirtilen inandırdıcılık ve aktarılabirlik stratejilerinden birçoğu kullanılmıştır. Örneğin inandırdıcılığı sağlama adına izlenen ilk strateji uzun süreli etkileşimdir. Araştırmacının hem lisans eğitiminin ilgili alanda olması, hem ilgili örgütsel

alanda pratik tecrübeye sahip olması hem arkadaşlık ilişkileri hem de görev yaptığı akademik birim gereği ilgili alanı çok yakından takip etmesi, araştırmacıya araştırdığı olgu ile uzun süreli bir etkileşim kurma imkânı sağlamıştır. Bunun dışında, inandırıcılığı sağlama adına, araştırmacı araştırılan olguya ilişkin birkaç yıl süren bir çaba sonucu çok derinlikli ve mülakat, arşiv belgesi, kanun, rapor, tutanak, belgesel ve röportaj vb. gibi çok çeşitli bir veri seti derlemiştir. Araştırmacı ayrıca, daha önce de ifade edildiği üzere katılımcı listesinin ve soru formunun belirlenmesinde sürekli olarak uzman görüşlerine başvurmuş ve gerekli noktalarda aldığı geri bildirimlerle düzeltme ve güncellemeleri gerçekleştirmiştir. Yine inandırıcılık adına son olarak, araştırmanın bulguları katılımcı grubunun bazı üyeleri ile paylaşarak, kendilerinin bilgisine sunulmuştur.

Aktarılabirlik stratejileri bağlamında ise, araştırılan örgütsel alanı tanımlamaya yönelik ayrıntılı betimlemeler yanında, özellikle araştırma bulgularının sunumunda ayrıca inandırıcılığı da sağlama adına mümkün olduğunca doğrudan aktarmalarla zengin, ayrıntılı ve yoğun bir betimleme yapılmıştır. Mülakat yapılan görüşmeciler Silverman (2005)'ın da belirttiği gibi araştırmacıya, ilgilendiği konu ile ilgili süreç ve özellikleri yansıtmak bilgiye ulaşmayı sağlayacak örnekleri sunan, bu bağlamda da araştırılan olguya en fazla katkı sağlama potansiyeli taşıyan konunun uzmanı olan kişiler belirlenmiştir. Katılımcıların görüşmeye dâhil edilmesinde sistematikliği sağlama adına Yin (2009) tarafından önerilen ve araştırmanın amacını ve kapsamını genel olarak özetleyen bir görüşme protokolü oluşturulmuş; görüşmecilerden randevu talebinde söz konusu protokol kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin çoğunluğunda, görüşmeci tarafından izin verildikçe ses kaydı alınmış ve söz konusu kayıtlar araştırmacı tarafından olduğu gibi yazıya dökülmüştür.

Her türlü bilimsel araştırmada olduğu gibi nitel araştırmalarda da, etik ilkelere uygunluk ve bu etik ilkeleri göz önünde bulundurma önemlidir. Buna göre, nitel araştırmalarda araştırmacı alandan veri toplarken bu süreçten etkilenen birey ve kurumlara saygı göstermeli ve onlara zarar verecek davranışlardan kaçınmalıdır. Bu bağlamda araştırmacı, bireylerin bulunduğu veri derleme süreçlerinde empati yapmalı ve halihazırda var olan önyargıları ile varsayımlarının elde ettiği verilerin tarafsızlığına gölge düşürmesine müsaade etmemelidir. Araştırmacı, araştırma sürecinde örnekleme zarar vermez, katılımcılara araştırmanın amaçları ve süreci ile ilgili yeterli açıklama yapar, toplamış olduğu verileri abartıya kaçmadan veya önyargılarını dikkate almaksızın seçmekten ve yorumlamaktan kaçınır, gözlenen olay ve olguları olduğu gibi yansıtarak

etik bir yaklaşım benimser (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.96). Bu araştırmada da, aşağıda sıralandığı şekilde etik bir yaklaşım benimsenmeye çalışılmıştır:

- Araştırmada bireylerden veri toplanması hedeflendiği için öncelikle Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu'na araştırma ile ilgili başvuru gerçekleştirilmiş ve Etik Kurul Onayı alınmıştır.
- Araştırmada veri toplanan katılımcılardan gönüllük esasıyla randevu talep ederken, açık ve anlaşılır bir şekilde araştırmanın amacı belirtilmiş ve kendilerinin araştırmaya ilişkin rolleri açıklanmıştır.
- Araştırmaya katılan tüm görüşmecilere, araştırmanın herhangi bir ticari amaç gütmeyeceği ve sadece bilimsel amaçlı olduğu belirtilmiş ve arzu ederlerse istedikleri bir aşamada görüşmeden çekilebilecekleri konusunda bilgilendirilmiştir.
- Görüşmelerde, katılımcıların seslerini kayıt altına almak ve görüşlerini not etmek için kendilerinden izin istenmiş; izin vermedikleri durumlarda ses kaydı alınmamıştır.
- Araştırmanın raporlanması aşamasında, araştırmaya katılan görüşmecilerin isimleri anonimleştirilerek uzmanlık alanları, görüşme tarihleri, saatleri ve süreleri ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

6. TÜRK HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ALANINDA DEVLETİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ KURUMSAL İŞLER

Bu bölümde, çalışma kapsamında derlenen verilerin daha önce açıklandığı üzere nitel olarak analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular, Lawrence ve Suddaby (2006)'nin kurumsal iş çerçevesine bağlı kalınarak sunulmuş ve bu bağlamda, analiz sonucu elde edilen ve devletin Türk havayolu taşımacılığı alanındaki rolünü gösteren kurumsal işler de benzer şekilde yorumlanmıştır. Bulgular sunulurken, çoğunlukla görüşmecilerle yapılan direk alıntılara yer verilmiş, aynı zamanda veri setine dahil edilen ilgili yazındaki kaynaklar ve haberler ile incelenen belgelere de atıf yapılmıştır.

Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin gerçekleştirdiği kurumsal işlerin sunumunda daha önce de ifade edildiği üzere Lawrence ve Suddaby (2006)'nin kurumsal iş çerçevesine sadık kalınmış ve bu doğrultuda, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin gerçekleştirdiği kurumsal işler, kurumları yaratmaya, kurumları sürdürmeye ve kurumları bozmaya/yıkıma yönelik işler şeklinde kategorize edilmiştir. Ayrıca, benzer şekilde özellikle incelenen örgütsel alanda devletin kurumları yaratmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği işlerin tespiti ve mevcut yazın ile ilişkilendirilmesinde, Lawrence ve Suddaby (2006) yanında, Peton ve Peze (2014)'nin devletlerin en önemli kurumsal işinin kanun yapmak olduğu savından hareketle Perkmann ve Spicer (2008)'in tarif ettiği politik, kültürel ve teknik iş çerçevesinden de yararlanılmıştır. Son olarak, veri analizi kısmında açıklandığı üzere, elde edilen veriler yalnızca yazındaki belirli çerçevelere bağlı olarak analiz edilmediğinden ve yazında tespit edilmemiş kurumsal işler olabileceğinden hareketle verilere tümevarımsal bir şekilde de yaklaşılması sonucu ne Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından ne de kurumsal iş yazındaki diğer çalışmalarca bugüne değin tespit edilemeyen alana özgü bir kurumsal iş de yazına kazandırılmış ve bu bağlamda devletin kurumları yaratmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği bu özgün kurumsal işe yer verilmiştir. Bu kapsamda, izleyen bölümde ilkin devletin kurumları yaratmaya yönelik işlerine yer verilmiş, daha sonra sırasıyla devletin kurumları ve kurumsal düzenlemeleri sürdürmeye ve bozmaya yönelik gerçekleştirdiği amaçlı eylemleri değerlendirilmiştir.

6.1. Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Devletin Kurumları Yaratmaya Yönelik Yaptığı Kurumsal İşler

Bu bölümde, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin giriştiği kurumları yaratmaya yönelik eylemleri, Perkmann ve Spicer (2008)'in politik, kültürel ve teknik kurumsal işler çerçevesine bağlı kalınarak sunulmuştur.

6.1.1. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı politik kurumsal işler

Perkmann ve Spicer (2008), kurumları yaratmaya yönelik tanımlama, müdafaa ve yetki verme aktivitelerini politik işler olarak ifade etmektedirler. Perkmann ve Spicer (2008), kurumları yaratmaya yönelik politik kurumsal işlerin, Scott (1995)'in ifade ettiği kurumların üç boyutundan düzenleyici (*regulative pillar*) boyutuna karşılık geldiğini vurgulamaktadır. Zira, Scott (1995), politik işlere karşılık gelen düzenleyici boyutun *kural koyma ve düzenleme yapmayı* da içerdiğini belirtmektedir. Dahası devletin düzenleyici boyutu, politik kurumsal işleri karşılayacak şekilde onun kural koyucu, hakem ve yaptırımcı rolünü (Scott, 2008, s.53) vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Peton ve Peze (2014)'de devletin tek kurumsal iş yapma yolunun kanun çıkarmak yani yasal düzenlemeler yapmak olduğunun altını çizmektedirler. Söz konusu politik işleri yapabilecek kurumsal girişimcilerin, politik kabiliyetlere sahip olmasının bir zorunluluk olduğunun (Perkmann ve Spicer, 2008, s.817) altı çizilerek; bu işi gerçekleştirecek belki de yegâne kurumsal girişimcinin devlet olabileceği söylenebilir.

Çalışma bulguları da yukarıda vurgulanan ve kurumsal iş yazınına paralel şekilde, 1983-2013 yılları arasında Türk havayolu taşımacılığı alanında da devletin politik kurumsal iş olarak ifade edilebilecek amaçlı eylemlerinin hemen hepsinde yasal düzenlemeler ve mevzuat değişiklikleri yoluyla yeni kurumlar ve/veya kurumsal düzenlemeler inşa etmeye giriştiğini gözler önüne sermektedir. Örneğin, incelenen dönem bağlamında, devletin havayolu taşımacılığı alanındaki devlet tekeline son vererek alanı serbestleştirdiği kurumsal iş, 2920 sayılı kanuni düzenleme ile gerçekleşmiştir. Yine benzer şekilde, havaalanı kapasitelerinin daha etkin ve verimli yönetilebilmesi adına koordine edilmesi şeklinde ifade edilebilen ve havayolu işletmelerinin belirli pazarlara girişlerine imkân tanıyan slotların tahsisatı veya dağıtımına ilişkin görev ve yetkinin,

Türk Hava Yolları'na verilmesi de alanda önemli etkilere yol açan politik bir kurumsal iştir. Bunun dışında, havayolu işletmelerini yönetsel açıdan etkileyen bir diğer ekonomik düzenleme unsuru olan fiyat bileşeninin, 2001 yılında gerçekleştirilen yasal düzenleme ile serbestçe belirlenmesine müsaade edilmesi de devletin yasal değişiklikler yoluyla giriştiği politik kurumsal işlerden bir diğeridir. Son olarak, daha önce serbestleştirilmiş bulunan ve bu bağlamda serbest piyasa mantığının kurumsallaşmaya başladığı Türk havayolu taşımacılığı alanında alınan bir kararla sıkılaştırılan alanın 2003 yılında benzer bir idari kararın yürürlükten kaldırılması ve akabinde belirli teşvik mekanizmaları ile tekrar tesis edilmeye çalışılması da devletin incelenen alandaki amaçlı politik eylemlerinden bir diğeri olarak değerlendirilebilir. İzleyen bölümde, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki politik kurumsal işleri ele alınıp yorumlanmıştır.

6.1.1.1. 2920 sayılı kanun ve havayolu taşımacılığı alanının serbestleştirilmesi

Türkiye'de 1983'te göreve gelen Turgut Özal Hükümeti ile birlikte 1980'ler dönemi, birçok sektörde devlet rolünün azaltılması yönünde politikaların izlendiği bir dönem olmuştur. Ülke ekonomisinin gelişimi için hükümet özellikle turizm, ulaşım ve haberleşme sektörlerinin liberalleştirilmesi üzerinde durmuştur. Bu dönemde büyük yatırım ve teşviklerle turizm sektörünün canlandırılması hedeflenmiş, bu hedefin bir parçası olarak da turizm sektörünün en önemli harekete geçiricisi ve sağlayıcısı olan havayolu taşımacılığı sektörü liberalleşme kapsamına alınmıştır. Söz konusu liberalleşmenin aracı ise, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'dur.

1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun asıl öneminin o döneme değin Türk havayolu taşımacılığı alanında var olan devlet tekelini kırdığı ve alana özel havayolu teşebbüslerinin de girişini mümkün kıldığı belirtilmekle birlikte, esasında alanda özel teşebbüs varlığının 1977 yılındaki Bursa Hava Yolları'nın kuruluşundan beri mevcut olduğu da bir gerçektir. Her ne kadar, 1983 yasal düzenleme öncesi alanda özel teşebbüs varlığı olsa da, söz konusu varlığın bir istisna olduğu ve kanuni düzenlemenin, alanı özel teşebbüse açmanın yanında; o dönem var olan fiili durumu da yasal bir düzenleme ile giderdiği söylenebilir. Zira görüşmecilerimizden *HI* söz konusu bu durumu şöyle desteklemektedir:

"... Havayolları kuruldu ama kanunu yoktu. Uçuyordu ama kime, neye göre uçuyordu, belli değil... İstim arkadan gelsin misali... Özal'a gittiler. Özal dedi ki... Rahmetli Özal, "Ya

birakın, uçsunlar tamam” dedi. Tıpkı özel sektördeki TV’lerin kanunsuz kurulması gibi... Kuruldu, sonra kanun çıktı arkasından. Aynen Türk sivil havacılığı da böyle oldu. Özal uçsun dedi, uçtu uçaklar... Ondan sonra, 1983’te de prosedür geldi.”

Söz konusu husus, araştırmanın veri setine dahil olan ve analiz edilen 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu tasarısının Danışma Meclisi tarafından kabul olunan metni ve kanuna ilişkin Millî Güvenlik Konseyi İhtisas Komisyonu Raporu’ndan da izlenebilmektedir. Buna göre, 2920 sayılı kanunun yasalaşması sürecinde Danışma Meclisi’nde gerçekleşen ve TBMM Tutanakları’na yansıyan görüşmelerde, kanun tasarısını hazırlayan ihtisas komisyonu üyesi alandaki yasal boşluk ile kanunun amaç ve kapsamını dönemin Cumhurbaşkanı ve aynı zamanda Danışma Meclisi Başkanı’na şu şekilde ifade etmektedir (MGK Tutanak Dergisi, 1983, s.481):

“Sayın Cumhurbaşkanım, sivil havacılığın uluslararası niteliği, devamlı ve hızlı bir gelişme göstermesi, ileri teknolojinin uygulandığı bir alan olması, ayrıca geniş çaplı ekonomik yönü bulunması, bu hususların bir yasada toplanmasını icap ettirmektedir. Ancak, ülkemizde ticari havacılığı düzenleyen herhangi bir kanun da yoktur. Bugüne kadar sivil havacılıkla ilgili işlemler, gerek uluslararası anlaşmalarla kabul edilmiş hükümler ve gerekse benzer faaliyetleri düzenleyen diğer kanunlarla yürütülmeye çalışılmıştır. Şimdi, huzurlarınıza getirdiğimiz Türk Sivil Havacılık Kanunu Tasarısı bu yasal boşluğu ortadan kaldıracak niteliktedir.”

Benzer şekilde, Gerede ve Orhan (2015, s.170)’da 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu’nun yürürlüğe girmesi ile birlikte sektördeki mevzuat boşluğunun doldurulduğunu ve Türk Sivil Havacılık faaliyetlerinin 2920 sayılı kanun ve bu kanuna dayanılarak çıkarılan yönetmelikler kapsamında düzenlenmeye başladığını belirtmektedirler. Bu bağlamda, söz konusu yasal düzenlemeyi, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin giriştiği önemli ve izleyen dönem için etkili bir politik kurumsal iş olarak değerlendirmek mümkündür. Zira, yapılan görüşmelerde ve incelenen belgeler ile yazında söz konusu düzenlemenin ne denli önemli ve tetikleyici bir değişimi getirdiği üzerinde durulmaktadır. Örneğin, uzun yıllar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nde görev yapmış ve son olarak genel müdür yardımcılığı görevinde de bulunmuş olan görüşmecimiz K3; “2920 sayılı Türk sivil havacılık kanununun yayınlanmasıyla özel sektöre de hava taşımacılığı ve havaalanı yapma ve işletme hakkı verilmesiyle gerçekten de Türkiye’de sivil hava taşımacılığı tetikleniyor. İlk defa özel sektör de havayolu kuruyor.” diyerek söz konusu düzenlemenin önemini

vurgulamaktadır. Gerede (2011, s.511)'de 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun getirdiği en önemli değişikliğin özel sektörün pazara girişinin önündeki engelleri kaldırmış olması olduğunu belirterek; bu serbestleşmenin en önemli amacının ise, rekabet ortamı yaratılarak, ülkenin taşımacılık etkinliği ve verimliliğinin artırılması olduğunu ifade etmektedir. Gerçekten de 1983 yılında kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte Türk havayolu pazarı, sadece THY'nin faaliyet gösterdiği monopol bir pazar olmaktan çıkmış, özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren hızlı bir gelişme dönemi içerisine girmiştir (DDK, 2011, s.56). Yasanın, Türk havayolu taşımacılığı alanını özel sektöre açmasına ilişkin olarak, yasa sonrası kurulan ve uzun bir süre alanda faaliyet gösteren İstanbul Havayolları'nın kurucularından ve aynı zamanda genel müdürü de olan görüşmecimiz bu hususta;

“Şimdi, tabiki 83 yılında yasanın çıkması bir kırılma anıdır. Çünkü yasa çıkmış, özel sektörün önü açılmış. Nereden, nasıl çıkmış? Nasıl akıllarına geldi? Ama neticede kırılma noktası olmuş...” (H5)

demiş; işletmelerinin kuruluşunu da bu yasal düzenleme ile ilişkilendirerek;

“İşte zaten 1983 yılında bizim havacılığımız özel sektöre açıldığı için, Özal döneminde kurmak mümkün oldu. Yani en azından kanunen kurmak mümkün oldu. Dolayısıyla biz de Türkiye'de kuralım dedik. Zaten destinasyonumuz Türkiye olduğun için aynı zamanda. Türkiye'de bu havayolunu kurduk.” (H5)

Yine benzer bir anlatımla, Türk Hava Yolları'nda yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük görevlerinde bulunmuş bir diğer görüşmecimiz de, yasanın önemini ve alana nasıl bir açılım getirip dönüştürdüğünü şöyle özetlemektedir:

“Sektörün rekabete açıldığı ilk yılları hatırlayalım. 1980'lerde... Bugün olmayan ama o zamanlar için bu rekabetçi anlayışın, zihniyet değişikliğinin gerçekleştirilmesinde çok önemli katkısı olan Noble Air, Sultan Air, Green Air, İstanbul Hava Yolları gibi birçok havayolu kuruldu.” (H6)

Bu noktada, söz konusu eylemin daha serbest veya liberal bir havayolu taşımacılığı alanı inşa etmeye yönelik açık bir politik kurumsal iş olduğu açıktır. Bu bağlamda, söz konusu kurumsal işi gerçekleştiren kurumsal girişimci veya girişimcilerin kim/ler olduğu sorusuna cevap bulmak ve değişimin kaynağını adreslemek, araştırmanın cevap aradığı soruları giderme adına önem arz etmektedir. Gerçekleştirilen görüşmeler ve incelenen belgeler doğrultusunda belirtmek gerekir ki; söz konusu amaçlı eylemi gerçekleştiren ana

aktör dönemin hükümeti ile bu hükümetin Başbakanı Turgut Özal'dır ve bu bağlamda bu kurumsal işi gerçekleştiren kurumsal girişimcilerdir. Zira, görüşmelerde de, incelenen belgelerde de, ana aktörün dönemin Başbakanı Turgut Özal olduğu hususunda bir mutabakat bulunmaktadır. Bu doğrultuda görüşmecilerimizden *H6* değişimde ana aktörün Turgut Özal olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“En önemli değişim bence Özal ve onun hükümetleri ile başladı ve devam etti. Bu sektörü, diğer birçok alanda olduğu gibi, devletçi bir anlayıştan daha tüccarca bir hizmet anlayışına dönüştürdü.”

Benzer şekilde, görüşmecilerimizden *K3* de 2920 sayılı yasanın önemini vurgulayarak;

“Fakat hem o günkü liberal ortam... Yani rahmetli Özal'ın yarattığı liberal ortam hem de rahmetli Veysel Bey'in... Veysel Atasoy'un Ulaştırma Bakanlığı üzerindeki etkisi nedeniyle çok liberal bir sivil havacılık kanunu hazırlanmıştır. Bakan, 2920 sayılı Türk sivil havacılık kanunu 1983 yılında yürürlüğe girmiştir. Aradan geçen bunca zamana rağmen, güncelliğini yitirmemiştir. Bu kanunun da tabii Türkiye'de havacılığın liberalleşmesine, serbestleşmesine çok katkısı olmuştur.”

diyerek kanunun önemine vurgu yaparken, özellikle kanunun çıkarılmasında alandan veya kamuoyundan gelen bir talep veya beklentiden ziyade söz konusu değişimin daha tepeden gerçekleştirildiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Yani 1983 yılında 2920 sayılı Türk sivil havacılık kanununun liberal hazırlanmasında, sadece o günkü hükümetin, siyasi otoritenin serbest piyasa ekonomisine geçiş politikasına paralellik arz etti diye hazırlanmıştır. Yani bir devlet politikası... Yani bildiğiniz gibi, 1980'li yıllara kadar Türkiye'de hemen hemen her alanda devletçi politikalar vardı. Rahmetli Özal da bu serbest piyasa ekonomisine geçiş rüzgarını etkilemiştir. Tamamiyle başka bir sebepten... Özel sektörün falan herhangi bir talebi, örgütlenmesi, öncülük etmesi yoktur.” (K3)

Benzer şekilde, 1983 yılındaki yasal düzenlemeden sonra özellikle 1990'lı yılların başlarında Türk havayolu taşımacılığı alanına giriş yapan Sultan Havayolları'nın kurucusu olan bir diğer görüşmecimiz de, yasal düzenlemede Özal'ın vizyonunu şöyle öne çıkarmaktadır:

“O zamana kadar sadece THY vardı. Başka bir şey yoktu. Tamamıyla Turgut Özal'ın vizyonuyla... Dolayısıyla bu yukarıdan geldi. Yani vizyonu olan bir adam, işte ABD'de olan,

başka yerleri de görerek, ülkede havacılığın gelişmesi için rekabet olması lazım diye düşündü. Ve bu şeyin, sivil havacılık sektörünün liberalizasyonu yolunda çok önemli bir adım attı. Bugün havacılıkta, ne yaşanıyorsa pozitif anlamda, onun arkasında o karar var. O kararın gücü yatıyor.” (H9)

Buraya değin açıklanan hususlar göstermektedir ki; 1983 yılında gerçekleştirilen ve alandaki tekelin sona erdirilip büyüyüp gelişmesi açısından son derece önemli bir rol oynadığı anlaşılan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, alttan gelen taleplerden ziyade yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen, dönemin hükümeti ve onun Başbakanı tarafından gerçekleştirilen açık bir politik kurumsal iş örneğidir. Kurumsal iş yazını bağlamında değerlendirildiğinde, Peton ve Peze (2014), yasaların devletin tek ve en önemli kurumsal işi olduğunu belirtmekte ve yasaların örgütleri kısıtlayabilmenin yanında kurumsal alanların oluşumu ve gelişiminde de rol oynadığının altını çizmektedirler. Bu doğrultuda, Özal hükümetinin gerçekleştirdiği 2920 sayılı yasal düzenleme ile devlete bağlı tek bir işletmenin faaliyet gösterdiği, sınırlı bir alanda hizmet sunan bir piyasadaki, birden çok oyuncunun oyuna dahil olduğu ve devletin alandaki temsilci konumundaki Türk Hava Yolları'nın da ilk kez ciddi bir rekabetle karşılaşarak kendini yenileme ve geliştirme adına adımlar atmaya başladığı bir örgütsel alanın oluşumuna doğru evrilen bir değişim gerçekleştirdiği ve bu bağlamda da devletin, Peton ve Peze (2014)'nin ifade ettiği, devletin yasal düzenlemelerle alanların oluşumu ve gelişimine öncülük ettiği ifadesine örnek teşkil ettiği söylenebilir.

6.1.1.2. Slot tahsisinin THY tarafından koordine edilmeye başlanması

Devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği politik işlerden bir diğeri ise, Lawrence ve Suddaby (2006)'nin kurumsal iş çerçevesinde tanımlama (*defining*) ve yetki verme (*vesting*) olarak ifade edilen işlerin bir bileşimi olan ve 1983 yılında serbestleştirilen alanda Türk Hava Yolları dışında faaliyet gösteren işletmeler bulunmasına karşın 1992 yılında alınan bir kararla bir tür pazara giriş düzenlemesi olan (Gerede, 2015, s.78-79) slot tahsisi veya dağıtım görevinin Türk Hava Yolları'na verilmesidir. Bu noktada, bu görevin nasıl bir kurumsal iş olduğunun açıklanmasından önce slot kavramının açıklanmasında yarar vardır. Slot kelime anlamı itibarıyla, bir işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan ve müsait olan bir zaman dilimi olmakla birlikte; havaalanları açısından başta havayolu işletmeleri olmak üzere, hava aracı işletmelerine

havaalanının verdiği hizmetleri kullanabilmeleri amacıyla tahsis edilmiş bir zaman dilimidir (Gerede, 2015, s.78). Yani, slotlar bir anlamda, bir havayolu işletmesinin belirli bir havaalanından hizmet verebilmesi için belirli bir zaman aralığında o havaalanından yararlanma hakkıdır. Bu noktada, tanımlama ve yetki verme işlerinin tanımına döndüğümüzde, tanımlama işinin, *statü* ve *kimlik* sunan kural sistemlerinin inşa edilmesine yönelik bir örgütsel alandaki üyeliğin sınırlarının tanımlanması veya bir örgütsel alandaki aktörler arasında *hiyerarşiler* yaratılması iken; yetki verme işinin ise, mülkiyet haklarına ilişkin *kural sistemleri* yaratmaya dayalı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, devletin 1983 yılında serbestleştirilmiş bir alanda birbirleriyle rekabet eden oyuncular arasından birini seçerek, esasında diğer tüm havayolu işletmelerinin pazara girişini de etkileyecek ve düzenleyecek şekilde bizzat onlarla rekabet halinde olan bir diğer işletmeye *milli/bayrak taşıyıcı statüsünden ve kimliğinden* ötürü slot dağıtımını *yetkisini vermesi* Lawrence ve Suddaby (2006)'nin önerdiği tanımlama ve yetki verme işlerinin bir örneğidir. Bu noktada, özellikle yetkinin verilmesinde Lawrence ve Suddaby (2006)'nin belirttiği kural sistemi inşa edilirken belirli bir statü veya kimlik üzerinden Türk havayolu taşımacılığı alanında bir hiyerarşi gözetildiği görülmektedir. Zira, o dönem söz konusu slot uygulamasının hayata geçirilmesinde aktif rol oynayan görüşmecimiz K3 bu tercihi;

“Şimdi bakın, ilk slot uygulamaları başladığı zaman, seksenli yıllarda... O zaman dünyadaki uygulamalar araştırıldı. Örneğin İngiltere’de de British Airways, Almanya’da Lufthansa yapıyordu. Biz de; o günkü genel müdür ..., ben, o günkü Türk Hava Yolları’nda bu işin muhatabı olan ... hanım. Biz, ... hanımla yurt dışını da araştırdık. Bizde bu uluslararası uygulamalara paralel olarak Slot Koordinatörlük görevini Türk Hava Yolları’na bıraktık.”

diyerek açıklamaktadır. Bu izahta, görüşmecinin vurgu yaptığı nokta, yetkilendirmenin hangi mantıkla gerçekleştiği ve alanda mevcut hiyerarşiyi de gözler önüne sermektedir. Zira, görüşmecinin söz konusu uygulamaya meşruiyet kazandırmak adına yurtdışından verdiği örneklerden de anlaşıldığı üzere, slot tahsisinin Türk Hava Yolları’na bırakılmasındaki ana motivasyon, devletin havayolu olan milli/bayrak taşıyıcı kimliğidir. Çünkü, o dönemde slot tahsisini yaptığı belirtilen ve örnek olarak verilen havayolu işletmeleri de ilgili ülkelerin milli/bayrak taşıyıcılarıdır. Benzer şekilde, görüşmeciler yanında havacılık basınında da slot tahsisi yetkisinin statüsü ve kimliği sebebiyle Türk Hava Yolları’na verilmesine ilişkin karara yurtdışı örneklerinden hareketle bir gerekçelendirme de söz konusudur. Örneğin Erdağı (2009):

“1992 yılında hazırlanan ve Türkiye’de slot uygulama prensiplerini içeren SHGM talimatı ile günün koşulları da dikkate alınarak AB Üyesi birçok ülkede de uygulandığı gibi “Slot Koordinatörlüğü” oluşturulmuştur. O günkü DHMİ yönetiminin bu göreve talip olmaması nedeniyle, havacılığın geliştiği diğer ülkelerdeki koordinatörlükler de dikkate alınarak, koordinatörlük görevi THY A.O.’na verilmiştir.”

Slot tahsisinin serbest piyasa mantığıyla çelişecek şekilde aynı pazarın oyuncularından biri olan Türk Hava Yolları’na verilmesi kararının meşrulaştırılması girişimini Rekabet Kurumu’nun havayolu taşımacılığına ilişkin bir karardan izlemek mümkündür (Rekabet Kurulu 08-28/322-106 Sayılı Kararı):

“Ülkemizde, 2005 yılı Ağustos ayına kadar, slot uygulamasını gerçekleştiren üniteler, operasyonun gerçekleşmesine 72 saat kalana kadar (Operasyonel Dönem) yapılan planlamalar için milli taşıyıcı “Türk Hava Yolları Slot Koordinatörlüğü”, son 48 saat, hafta sonu, bayram ve tatil günlerinde “DHMİ Atatürk Havalimanı Slot Koordinasyon Merkezi” olmuştur.”

Söz konusu karardan da görülebileceği üzere, ilgili yetkilendirmeye ilişkin Türk Hava Yolları’nın “milli taşıyıcı” kimliğine vurgu yapılmaktadır.

Benzer şekilde, söz konusu kararın meşruiyetine ilişkin daha önce Türk Hava Yolları’nda Slot Koordinasyon müdürü olarak görev yapan görüşmecimiz H4 ise bu durumu Türk Hava Yolları’nın sahip olduğu kaynaklar ve bilgi birikimi üzerinden şöyle açıklamaktadır:

“Dolayısıyla Türkiye’de slot uygulamasına başlayalım, artık talep çok artıyor denildiğinde ortaya zaten kimse çıkmamış... SHGM, DHMİ ve THY. Şimdi, THY eğitim seviyesi ve dil seviyesi yüksektir. Türkiye genelinde baktığımızda... Dolayısıyla bu işi yapacak birisi aranıyor. SHGM ve DHMİ gönüllü olarak THY’ye verdiler bu işi... Ben de önce müdür yardımcılığına, daha sonra Ağustos 2000’de de Slot koordinasyon müdürü olarak atandım.”

Benzer bir meşrulaştırma çabasının Ulaştırma Bakanlığı tarafından slot tahsisine ilişkin verilen bir soru önergesine ilişkin şu ifadelerde de görülmektedir (UBAK, 2005):

“...Ulusal bazda rakipsiz olarak faaliyet gösterirken Slot uygulamasının THY A.O.’na gerçekleştirilmesi geçmiş yıllardaki şartlarda uygun olabilir...”

Bu ifadeler esasında, alandaki durum ile çelişmektedir. Zira, çalışmanın 4. Bölümünde açıklandığı ve Tablo 4’te yer verildiği üzere, özellikle 1983 yılında 2920

sayılı kanunun çıkması ve özel teŖebbslere pazara girme imkanı sağlanmasının ardından, alanda Türk Hava Yolları dıŖında Sönmez Havayolları, İstanbul Havayolları, Sultan Havayolları ve NESU Havayolları gibi iŖletmeler tarifeli olarak iç hat hizmeti sunmaya baŖlamıŖlar ve dolayısıyla söz konusu slot tahsisinin rakipleri konumundaki bir diğer aktör tarafından yerine getirilmesinden de bir hayli muzdarip olmuŖlardır. Söz konusu bu durumu, alanda faaliyet gösteren dönemin önemli iŖletmelerinden Sultan Havayolları'nın kurucusu, kitabında Türk Hava Yolları'nın statüsü ve hem rakip hem kural koyucu olmasına bağlayarak Ŗyle ifade etmektedir (izmeci, 1994, s.29):

“Haksız rekabetin somutlandığı baŖka bir alan da THY'nin sivil havacılık sektöründe bürokratik konum itibariyle sahip olduğu avantajdır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, sektörün tümünün yönetiminden sorumludur. Bu konumuyla, sektör içinde birbiriyle rekabet eden Ŗirketlerin tümüyle aynı mesafede bir iliŖki düzeyi tutturmak durumundadır. Ancak, yasa ve yönetmeliklerdeki tarifler itibariyle, THY, sivil havacılık genel müdürlüğünün sektörü yönlendirici komisyonlarında fiilen görevlidir. Ayrıca, sivil havacılık üzerinde aktif, etkin bir gücü vardır. Bu durumda rneğin Sultan Havayolları'nı ilgilendiren bir konuda THY belirleyici bir konumdadır. Oysa diğer yönden de bu pazar içinde bizim rakibimizdir. Veya bizi kendisine rakip olarak görmektedir.”

Söz konusu yetkilendirme ve yarattığı sonuçlara iliŖkin eleŖtiriler, slot dağıtımının adil ve Ŗeffaf olmadığı, söz konusu adalet ve Ŗeffaflığı denetleyecek bağımsız bir otoritenin bulunmadığı ve sonuç olarak bir eŖit pazara giriŖ hakkı elde etmek anlamına gelen slotların dağıtımının, tarafsız bir birim değil de pazardaki oyunculardan birisi tarafından yönetilmesinin, adil rekabet ortamına gölge dŖrebilecek bir uygulama olduğu belirtilmektedir (Gerede ve Orhan, 2015, s.176). Örneğin, Rekabet Kurumu'nun alanadaki rekabet ihlaline iliŖkin bir kararında grŖlerine baŖvurulan ve alanda faaliyet gösteren özel havayolu iŖletmelerini temsil eden Türkiye zel Sektör Havacılık İŖletmeleri Derneği (TÖSHİD) yetkilisi (06-63/863-253 Sayılı Rekabet Kurumu Kararı); *“slot tahsisinde mevcut slot sistemi programına diğer havayolları giremezken, THY'nin bu sisteme anında giriŖ yapabilmesi dolayısıyla uuŖ programlarını ona göre ayarlayabilme avantajına sahip olduğunu ve diğer havayollarının ise resmi yazı ile müracaat etmek ve sonucu beklemek zorunda kaldıklarını”* belirterek dağıtımdaki adaleti ve Ŗeffaflığı sorgulamaktadır. Benzer Ŗekilde, havacılık sektöründeki rekabet hukuku uygulamalarını inceleyen Hassu (2004) da, sektöre yönelik düzenleme, uygulama ve denetimlerin yeterli teknik kadrosu bulunan ve gerçek anlamda bağımsız idari otorite

kimliği olan bir sivil havacılık otoritesi tarafından gerçekleştirilmesinin, (*slot dağıtımında*) tarafsızlığın tam olarak sağlanabilmesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Söz konusu eleştiriler ve tarafsızlığa ilişkin sorgulamalar 2005 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'a ilişkin görüşmelerde de gündeme gelmiş ve söz alan bir milletvekili söz konusu yetkilendirmeyi (TBMM Tutanak Dergisi, 2005, s.521):

“Umarım, dilerim, bu rekabet olayı, slot işi de düzelerse, olacaktır. Siz, bir kuruma slotu veriyorsunuz, ondan sonra, diğer kurumlar, ondan izin almak zorunda kalıyor. Hani, biz özelleştirmeciydik; özelleştirmeyele daha güzel şeyler yapardık, rekabeti sağladık, ucuzluğu sağladık, konforu sağladık?... O nedenle, bu, Türk Hava Yolları'na verilen slot işinin, tekrar, Bakanlığa geri verilmesi gerekiyor.”

diyerek eleştirmiştir. Yetkilendirmeye ilişkin eleştiriler yanında, alanın kural koyucu aktörü olan Ulaştırma Bakanlığı'nın alandaki oyuncular arasında *milli/bayrak taşıyıcı statüsünden ve kimliğinden* ötürü alanda Türk Hava Yolları'na yönelik bir statü hiyerarşisi yaratıp tanımlama işine girilerek slot dağıtımını *yetkisini* Türk Hava Yolları'na vererek, slot dağıtımına ilişkin bir kural sistemi inşa ettiği ve bu bağlamda yetkilendirme işi gerçekleştirdiği açıktır. Söz konusu kurumsal işlerin nasıl gerçekleştiğine ve kurumsal işleri gerçekleştiren aktör olan Ulaştırma Bakanlığı'nın hangi mekanizmalarla bu kurumsal işleri gerçekleştirdiğine bakıldığında, politik işleri gerçekleştirmek için sıklıkla başvuru yasal düzenlemelerden ziyade idari bir kararla tanımlama ve yetki verme işlerini gerçekleştirdiği görülmektedir. Örneğin Ulaştırma Bakanlığı'nın slot dağıtımına ilişkin bir soru önergesine cevabında (UBAK, 2005);

“Slot uygulamaları yetkisi; 27.03.1992 tarihli Bakanlık Olur'u ile 1992 yılı yaz sezonundan itibaren Özelleştirme kapsamına alınan THY A.O. Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan Slot Koordinatörlüğü ve DHMI'nin Atatürk Havalimanında kurulan Slot Koordinasyon Merkezine verilmiş ve bugüne kadar uygulanagelmıştır.”

denilerek, söz konusu kurumsal işlerin nasıl bir mekanizmayla gerçekleştirildiği açıklanmaktadır. Benzer şekilde, Türk Hava Yolları Slot Koordinasyon Müdürü olarak görev yapmış olan Erener (2002)'de, Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 27 Mart 1992 tarih ve 1245 sayılı yazısı ile belirlenmiş 6 uluslararası havaalanının (İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Bodrum ve

Dalaman) son 48 saate kadar iniş kalkış saatleri planlamasının koordine edilmesi görevinin Türk Hava Yolları'na verildiğini belirtmektedir.

Buraya değin açıklanan hususlar ve yapılan alıntılar ortaya Ulaştırma Bakanlığı'nın bir kurumsal girişimci olarak Türk havayolu taşımacılığı alanında Türk Hava Yolları'na yönelik onun milli/bayrak taşıyıcı kimliğinden ve statüsünden kaynaklanan bir tanımlama işini gerçekleştirdiğini göstermektedir. Ulaştırma Bakanlığı ayrıca, Türk Hava Yolları'nın statüsünden kaynaklı olarak alandaki oyuncuların hepsini çok yakından ilgilendiren bir kural sistemi olan slot dağıtımına ilişkin Türk Hava Yolları'nı yetkilendirerek yetki verme işini de gerçekleştirmektedir.

6.1.1.3. 2001 fiyat serbestisi düzenlemesi

2001 yılında, hükümetin, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanun'unda gerçekleştirdiği bir değişiklik ile havayolu işletmelerine bilet fiyatlarına ilişkin tarifelerini, mali ve ekonomik koşullara göre belirleyebilmesi ve tarifenin yürürlüğe gireceği tarihten itibaren en geç 3 gün önce duyurularak yürürlüğe koyabilmesi imkanını tanıması, devletlerin ve hükümetlerin Peton ve Peze (2014)'nin ifade ettiği yasal düzenlemeler yaparak gerçekleştirdikleri politik kurumsal işlere örnek teşkil etmektedir.

Esasında, söz konusu politik kurumsal iş, ortaya çıkış süreci bağlamında farklı ve ilginç bir örneklik de oluşturmaktadır. Zira, söz konusu değişiklik, planlanan bir sürecin sonucunda ortaya çıkmamış; özellikle 1999 depreminden etkilenen ve artan döviz kuru nedeniyle o dönemde finansal yapısı da pek güçlü olmayan Türk Hava Yolları'nın, 2000 yılında bilet fiyatlarına zam yapma isteğinin, dönemin koalisyon yapısı sebebiyle kamu bürokrasisinin THY üzerindeki tasarruf yetkisini paylaşamaması sonucu gerçekleşmemesi ile ortaya çıkan krize çözüm bulmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, söz konusu değişiklik için Türk Hava Yolları ile koalisyon hükümeti temsilcileri arasındaki mücadele de özellikle örgütsel alanlarda devlet ile devletin aygıtı (*state apparatus*) durumundaki aktörlerin davranışlarını ve stratejilerini anlamamız bakımından da oldukça ilginçtir.

Söz konusu değişikliğin temelinde, 1983 yılında kabul edilen ve görece serbest bir havayolu taşımacılığı alanı oluşturmaya yönelik olan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun fiyat tarifelerini düzenleyen 25. maddesi yatmaktadır. 2920 sayılı kanunun 25. maddesi; "*Ruhsat sahibi; kur uygulamaları hariç olmak üzere uçuş ve ücret*

tarifelerini, Ulaştırma Bakanlığı'nın onayını almadan ve asgari 15 gün önce üçüncü kişilere duyurmadan yürürlüğe koyamaz.” şeklinde bir hüküm içermektedir. İlgili maddeden anlaşıldığı üzere, dış çevresel gelişmelere ve konjonktürel dalgalanmalara açık havayolu taşımacılığı alanında, havayolu işletmeleri ürettikleri hizmeti istedikleri gibi ve tek başlarına belirleyememekte ve uygulayamamaktadır. Zira, kanun hükmü havayolu işletmelerinin fiyat tarifelerini üçüncü kişilere duyurmadan önce Ulaştırma Bakanlığı'nın onayına tabi tutmaktadır.

Fiyat tarifleri, havayolu taşımacılığı alanını doğrudan etkileyen ekonomik düzenlemelerden biridir. Özellikle, madde hükmünde de kendine yer bulan fiyat tarifesinin, havayolu işletmeleri tarafından ne kadar süre önce onaya sunulması gerektiği oldukça önemli bir unsurdur. Zira, bu süre, havayolu işletmelerinin talebe ilişkin dalgalanmalar karşısında modern gelir yönetimi teknikleri ile fiyatlarını değiştirebilme ve talebi yönetebilme esnekliğini doğrudan doğruya etkilemektedir. Bu durumda talep edilen süre uzadıkça havayolu işletmelerinin esnekliği azalmakta (Gerede, 2015, s.67) ve havayolu işletmeleri pazara girmek istememektedir. Esasında bu durum da, 2920 sayılı kanunla yaratılmak istenen daha serbest bir havayolu taşımacılığı alanı düşüncesi ile de çelişmektedir. Zira, kendi iş planını oluşturan ve bir pazara girmek isteyen bir havayolu işletmesi, katlandığı maliyetler sonucu ürettiği ürünü özgürce fiyatlayamamaktadır. Söz konusu bu çelişik durumu görüşmecilerimizden *H7* şöyle vurgulamaktadır:

“Özel taşıyıcıları düşünsenize... Yani fiyatların bakanlık eliyle belirlendiği bir yerde, özel taşıyıcı dönüpte, gelirse... Bu pazarda rekabet etmesi... Kendi ürününü ortaya koyması zaten zor.”

Söz konusu husus, 2001 yılında 2920 sayılı kanunun ilgili maddesinde gerçekleştirilen değişiklikle giderilmiş olmakla birlikte, bu değişikliğin temelinde özel havayolu işletmelerinin fiyatlarını serbestçe belirleyip pazara girmelerini temin edebilmenin ötesinde, o dönemin koşulları sebebiyle finansal açıdan hayli zor bir durumda olan devletin alandaki aygıtı ve bu bağlamda da o dönem yalnızca 1,18'lik kısmı özelleştirilmiş olduğu için devletin bir uzantısı olarak kabul edilebilecek olan Türk Hava Yolları'nın baskısı yatmaktadır. Söz konusu baskıyı değişikliğe giden süreç üzerinden izlemek mümkündür.

2000'li yıllar hem Türk havayolu taşımacılığı sektörü hem de küresel havacılık piyasası açısından özellikle 11 Eylül 2001 krizi sebebiyle pek iyi başlamamıştır. 1999

yılındaki deprem ve yine o dönemde döviz kurlarında yaşanan olağanüstü artış, finansal yapısı çok sağlıklı olmayan Türk Hava Yolları'nı derinden etkilemiş ve finansal yapısının daha da zayıflamasına yol açmıştır. Dönemin hükümetinin yaşanan ekonomik kriz sebebiyle enflasyonla mücadele kararına karşın, Türk Hava Yolları üst yönetimi, finansal yapısını bir nebze olsun iyileştirebilmek adına bilet fiyatlarına %8,9 oranında zam yapmak istemiştir. Fakat, Türk Hava Yolları'nın bu isteği dönemin DSP-MHP-ANAP koalisyonunun MHP'li Ulaştırma Bakanı Enis Öksüz tarafından enflasyonla mücadele ve Hazine Müsteşarlığı'nın bu yöndeki kararı gerekçe gösterilerek sürekli geri çevrilmektedir (Demirtaş ve Arpacıoğlu, 2002, s.56-57). 2920 sayılı kanun gereği, bilet fiyat tarifelerine ilişkin onay makamı Ulaştırma Bakanlığı olduğundan, Türk Hava Yolları zam talebi konusunda herhangi bir şey yapamamakta ve günden güne zarar etmektedir. Bunun üzerine, Türk Hava Yolları üst yönetimi farklı bir strateji izleyerek, medya üzerinden Ulaştırma Bakanı Enis Öksüz ile zam konusunda bir mücadeleye girişmiştir. THY'nin operasyonel açıdan Ulaştırma Bakanlığı'na, özelleştirme çalışmaları kapsamında olduğu için idari açıdan Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kanalıyla direk olarak Başbakanlığa bağlı olması, THY üst yönetiminin elini kolunu bağlamaktadır. Bu bağlamda, örneğin, dönemin THY yönetim kurulu başkanı Cem Kozlu, enflasyonun %25-30 arası seyrettiği bir dönemde iç hat bilet fiyatlarına zam yapamamanın, şirketin bütçe ve planlarını geçersiz kıldığını belirtirken (Kozlu, 2007, s.272); THY üst yönetimi (Milliyet, 2000c);

“Hükümet zam yapmıyorum derse yapmaz. Ama bunun doğuracağı zararı da devlete, SPK'ya, halka kendisi açıklar.”

demektedir. Yine benzer şekilde, daha önce Türk Hava Yolları genel müdürlüğü ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinde bulunmuş olan bir görüşmecimiz de, içinde buldukları zor durumu şöyle açıklamaktadır:

“... fiyat onay mekanizması filan... Yani hem maliyeti hükümetin koyduğu vergiler arttırıyor. Ama öbür taraftan da, bir taraftan da fiyat kontrolü uygulamak istiyor. Şizofrenik bir durum...” (H6)

Buna benzer şekilde, yine o dönem Türk Hava Yolları'nda görev yapan ve daha sonra özel bir havayolu işletmesinden yöneticilik görevinde bulunan görüşmecimiz H8 ise fiyat tarifesi onaylama yetkisi nedeniyle yaşadıkları durumu;

“İşte o zamanlar Türk Hava Yolları’ndaydım. CFO’su idim THY’nin. Ulaştırma Bakanı, Enis Öksüz... Türk Hava Yolları kendine bağlansın istediği için, fiyat artışına müsaade etmiyordu. Yani gidip geliyoruz, oraya buraya... Yapacak hiçbir şey yok... Elim kolum bağlı... İç hatları durduramıyorsun da...”

diyerek açıklamaktadır. İlginç bir şekilde daha önce söz edilen ve THY üst yönetiminin Ulaştırma Bakanlığı ile mücadelesinde kullandığı söylemlerden en önemlisi, şirketin halka açık olması ve borsada işlem görmesi; bu bağlamda da %98,82’si devlete ait olsa bile, devletin tasarruflarına ve müdahalelerine kapalı olması gerektiğidir. Bu sebeple, THY üst yönetimi bu söylemlerle, zam yapmanın kaçınılmaz bir husus olduğunu, dönemin THY Genel Müdür Yusuf Bolayırılı’nın ağzından şöyle dile getirmektedir (Milliyet, 2000d):

“Devlette şahsi kaprisler olmaz. Bakanın düşüncesi, ‘Enflasyon hedefi yüzde 25’ tir, ona göre hareket edilecek’ yönündedir. Biz de diyoruz ki, THY kamuya açık bir şirkettir, borsadadır. O, Hazine’nin bildiriyle, genelgesiyle bu kapsamın dışındadır. Bizim de söyleyeceğimiz budur. Zam kaçınılmazdır.”

Esasında, THY’nin zam yapma isteğine ilişkin gerekçesini açıklarken kullandığı söylem birbiriyle çelişmekte gibi gözükse de, aslında THY, söz konusu çelişik gibi görünen yaklaşımı ile iddiasını daha da güçlendirmektedir. Şöyle ki, bahse konu durumda, THY bir yandan %98,82’si devlete ait ve her daim en göz önünde ve halkın ilgisine mazhar bir kamu iktisadi teşekkülü olduğu için bir kamu kurumu gibi algılanmak istemekte, diğer yandan da özelleştirme kapsamında olduğu ve %1,18’lik kısmı halka arz edilmiş olduğu ve borsada işlem gördüğü için de söz konusu kanun maddesinin kendisine uygulanamayacağını veya uygulanmamasını iddia etmekte ve istemektedir. Bu iki boyutlu ve çelişik söylem, aslında bir yandan devletin kamunun göz önünde kurumlarından birini halk nezdinde zarara uğratabileceği algısını desteklerken, diğer yandan da devletin özel mülkiyete ve özel teşebbüsün yatırımlarına müdahale ettiği düşüncesinden hareketle onun sınırlarını hatırlatmaya dönüktür. Bu sayede de, devletin giriştiği tek bir eylemle aslında aynı anda iki farklı olumsuz durum yarattığı algısı oluşturulmaktadır.

THY’nin bilet fiyatlarında artış yapılması isteğine ilişkin mücadelesi, yalnızca söylem düzeyinde kalmamış, eylem noktasında da ilginç adımlar atılmıştır. Bu kapsamda, THY, kanunen zam yapmadığı için başka bir formül geliştirmiş ve kanunen bilet

fiyatlarından ayrı bir kalem olarak tahsil ettiği meydan vergilerinde artışa giderek “dolaylı yoldan zam” yapmıştır. O dönem THY’de görev yapan görüşmecimiz H8’de bu uygulamayı nasıl gerçekleştirdiklerini şöyle açıklamaktadır:

“Ben kendi kafama göre bir formül buldum. Dedim ki ya, bak dış hatlarda biz “airport tax” dediğimiz meydan ücretini ayrı tahsil ediyoruz. İç hatlarda da bunu yapalım. Çünkü meydan ücretini ben belirleyemiyorum ki... Meydan ücretini Ulaştırma Bakanlığı belirliyor. Yani adam meydan ücretini arttırıyor, ama benim fiyatları arttırmama müsaade etmiyor. Yani böyle bir dünya var mı? Dedim ben bunu dışarı çıkarayım. Kanunda böyle bir boşluk bulduk. Onun üzerine, bu yolcu hizmeti ücreti diye geçer iç hatlarda... Devlet Hava Meydanları’nın tarifesine bakarsan... Onu, en azından ücretin dışına çıkarttık. Dolayısıyla dolaylı bir zam yapmış olduk. Yani yüzde 10 civarında falan diyelim.” (H8)

Dönemin THY Genel Müdürü Yusuf Bolayırılı da yasanın kendilerine meydan vergilerini bilet fiyatı dışında alma yetkisi verdiğini belirterek “*Buna gizli zam diyorlar. Evet, bu bir şekilde zam. Ama bilançoda içeriye giriyoruz. Bunu önlemek zorundayız*” diyerek, yapılan dolaylı zammı kabul etmiştir (Milliyet, 2000c).

Türk Hava Yolları’nın bu adımına karşın Ulaştırma Bakanı, 4046 sayılı Özelleştirme Kanunu’nun 17/e maddesinin, THY’ye, sadece Ulaştırma Bakanlığı’nın onayına sunacağı tarife teklifini belirleme yetkisi verdiğini belirterek uygulamaya tepki göstermiştir. Bakan, bu şekilde belirlenerek teklif edilen ücret tarifelerinin yürürlüğe girebilmesi için, Ulaştırma Bakanlığı onayının şart olduğunu kaydederek “*Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun 25. maddesine göre, havayolu şirketleri, uçuş ve ücret tarifelerini Ulaştırma Bakanlığı’nın onayını almadan ve 15 gün önceden üçüncü kişilere duyurmadan yürürlüğe koyamaz.*” hükmünü hatırlatmış ve dolaylı yoldan zam yaparak bilet fiyatı dışında 2 milyon lira alan vergisi almaya başlayan THY’nin suç işlediğini savunarak, bunun hukuken vergi olmadığını belirtmiştir (Milliyet, 2000c).

Söz konusu bu gelişmeler sonucu, 2001 ekonomik krizi sonrası, mali disiplin sağlamak üzere göreve gelen Kemal Derviş’in yürüttüğü “Güçlü Ekonomiye Geçiş” programının en önemli maddelerinden biri sivil havacılık kanununda yapılacak bir değişiklik ile havayolu işletmelerinin iç hat uçuş fiyatlarını serbestçe belirlemesine imkân sağlanmıştır. Böylece, Türk Hava Yolları’nın ve diğer özel havayollarının ücret tarifelerini serbestçe tespit edebilmeleri, bu ücretleri gün ve saat itibarıyla farklılaştırmak suretiyle mevcut uçak kapasitelerini etkin bir biçimde kullanmalarına imkân sağlanmıştır (Milliyet, 2001a). Değişikliğe ilişkin yasa tasarısında yer verilen şu ifadeler, söz konusu

değişikliğin THY'nin isteği ve içinde bulunduğu zor durum sebebiyle gerçekleştirildiğini gözler önüne sermektedir (Türk Sivil Havacılık Yasası'nda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Yasa Tasarısı, 2001):

“... dinamik bir sektörde faaliyet gösteren ve iç hat taşımalarında %97 paya sahip olan THY'nin, petrol fiyatları gibi etkenler sebebiyle, maliyetteki ani değişiklikler karşısında ücret tarifelerini süratle ve yeterli oranda yeniden belirlemesini engellemekte ve uygulamaya koyma sürecindeki zaman kaybı, şirketin zarara uğramasına neden olmaktadır. Bu nedenle, mevcut uygulama bugün için olduğu kadar, THY'nin özelleştirilme sürecinde ve sonrasında da çok önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.”

Her ne kadar, ilgili değişiklik THY'nin isteği ve zorlamasıyla gerçekleşmiş olsa da, yasanın değişikliğine ilişkin genel olarak yer verilen gerekçede Avrupa Birliği müktesebatına uyum ve THY dışındaki diğer havayolu işletmelerine de esneklik kazandırılması vurgusu ön plandadır. Buna göre, Türk Sivil Havacılık Yasası'nda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Yasa Tasarısı ile gerçekleştirilen yasal değişikliğin temel sebebi (Türk Sivil Havacılık Yasası'nda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Yasa Tasarısı, 2001);

14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun ticari hava işletmelerinin tarife uygulamalarına ilişkin 25. maddesinin, Avrupa Birliği mevzuatına uyumu da göz önüne alınarak değiştirilmesi neticesinde, tüm ruhsat sahibi hava taşıyıcılarının ücret tarifelerini serbestçe belirlemeleri mümkün olacaktır. Bu çerçevede, THY ve diğer ticari hava taşıyıcılarının ücret tarifelerini ticari, mali ve ekonomik koşullara uygun olarak belirlemeleri ve yürürlüğe koymaları, bunun yanı sıra uçuş tarifelerinin belirlenmesinde Ulaştırma Bakanlığının onay yetkisi korunmakla birlikte, tarife değişikliklerinin daha kısa sürede uygulamaya konulabilmesi öngörülmüştür.”

şeklinde açıklanmaktadır. 26.4.2001 tarihinde TBMM'de onaylanarak ve 24384 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 4647 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un değiştirilen maddesine göre (Resmî Gazete, 2001); *“Ruhsat sahibi, ücret tarifeleri ile birlikte uygulama tarihini ticari, mali ve ekonomik koşullara uygun olarak belirler ve yürürlüğe koymadan üç gün önce üçüncü kişilere duyurur. Uçuş tarifeleri, ruhsat sahibi tarafından belirlenir ve Ulaştırma Bakanlığı'nca onaylandıktan yedi gün sonra yürürlüğe girer.”* denilerek, havayolu işletmelerinin fiyatları tespit edebilmelerini engelleyen ve Bakanlığı'n fiyat tespitlerine müdahalesini kolaylaştıran yaklaşım yerini havayolu işletmelerinin fiyat tarifelerini daha

özgür bir biçimde belirleyebilmelerine bırakmıştır. Bu bağlamda, söz konusu yasal değişiklik, alandaki rekabeti olumlu yönde etkileyen önemli bir kurumsal iş. Söz konusu değişikliğin rekabeti olumlu yönde etkileyeceği 2001 yılındaki AB İlerleme Raporu'nda (Avrupa Toplulukları Komisyonu, 2001, s.61), “19 Nisan 2001 tarihinde, Türk Sivil Havacılık Kanununda, havayolu taşıyıcılarına, Ulaştırma Bakanlığının izni olmadan ücretleri belirleme imkânı veren bir değişiklik yapılmıştır. Söz konusu değişiklik, rekabetin gelişmesine katkıda bulunacaktır.” şeklinde kendine yer bulmuştur. Benzer şekilde, 2003 yılındaki serbestleşmeden sonra alana giren özel bir havayolu işletmesinin yöneticisi olan görüşmecimiz H7 de fiyat serbestleştirilmesinin 2003 yılındaki daha geniş kapsamlı serbestleştirme için bir ön adım olduğu fikrini;

“... bence aslında serbestleştirilmesi belki de, bu iç hatlarda da rekabetin artması için de ilk adım olmuş oldu.” (H7)

şeklindeki beyanı ile desteklemektedir. Yukarıdaki alıntılardan da görüldüğü üzere, dönemin hükümeti 2920 sayılı kanunda havayolu işletmelerinin fiyat tarifelerini daha serbest bir şekilde belirleyebilmelerine ilişkin yasal düzenlemeyi, her ne kadar Türk Hava Yolları'nın isteği üzerine gerçekleştirmiş olsa da, ilgili değişikliğin daha sonra gerçekleştirilecek geniş kapsamlı serbestleştirmeye zemin hazırladığı ve bu bağlamda daha serbestleştirilmiş bir havayolu taşımacılığı alanı inşası adına önemli bir kurumsal iş olduğu söylenebilir. Ayrıca, söz konusu kurumsal iş, bazı alanlarda devlet ile söz konusu alanda devlete bağlı aktörlerin (*state apparatus*) de zaman zaman itiş kakış içine girebileceğini ve değişimin söz konusu bu mücadele sonucu ortaya çıkabileceğini de gözler önüne sermektedir.

6.1.1.4. 2003 serbestleştirilmesi ve alana girişe yönelik teşvikler

Devletin Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği kurumsal işlerden bir diğeri ise, özellikle 1983 yılında gerçekleştirilen serbestleşmeye benzer ve ondan daha da etkili olan 2003 yılı serbestleştirmesidir. Buna göre, 2002 yılında göreve gelen yeni hükümet radikal bir yaklaşımla esasında 1983 yılında özel teşebbüse de açılmış olan havayolu taşımacılığı alanındaki idari düzeydeki mevzuatlarla tesis edilen devlet tekeli kırılmıştır. Özel teşebbüsün teşvik edilmesi bağlamında, söz konusu tekelin kırılmasının yeterli olmayacağı düşüncesinden hareketle, dönemin hükümeti havayolu taşımacılığına

yönelik ekonomik ve psikolojik nitelekte teşvik mekanizmalarını devreye sokarak, 2003 sonrası dönemde alanın daha önce görülmemiş boyutlarda büyümesini sağlayan bir kurumsal işe imza atmıştır.

2003 yılında, devletin alanı serbestleştirerek özel teşebbüsü özendirip alanı açması, temelinde birkaç aşamadan oluşan bir kurumsal iştir. Söz konusu aşamalar gözden geçirildiğinde, tetikleyici olan ve diğer aşamaların da gündeme gelmesini sağlayan, kurumsal iş yazınında devletin en önemli kurumsal iş aracı olarak karakterize edilen bir mevzuat düzenlemesinin ilga edilmesi olduğu görülmektedir. İlgilenen düzenleme, 12 Ocak 1996 tarihli Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün bir kararı olan ve ilgili yönetmeliklerde pazara giriş için tanımlanmış şartlara THY'nin hiç sefer yapmadığı hatlarda, sefer yaptığı hatlarda, seferin olmadığı günlerde veya seferin olduğu günlerde ise THY'nin talep karşısında yetersiz kaldığı durumlarda izin verilebileceği gibi; THY'yi kollayıcı ek şartlar getiren bir karardır. İşte, bazı özel havayolu işletmelerinin İstanbul'a tarifeli iç hat seferleri başlatmasını ve bu şekilde iç hatlardaki fiili devlet tekelinin sona ermesini (Avrupa Toplulukları Komisyonu, 2004, s.87) söz konusu kararın ilga edilmesi sağlamıştır.

O güne değin, THY'nin rekabet baskısından korunması temelinde yürütülen devlet havacılık politikası nedeniyle özel havayolu şirketlerinin önüne getirilen hukuki engellerden en somut olanı sözü edilen 1996 kararı, 2003 yılı sonlarında Ulaştırma Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği politika değişikliği ile son bulmuştur. Bu tarihten sonra tarifeli iç hatlarda özel teşebbüsler de hizmet vermeye başlamıştır (Gündoğdu, 2013). Ulaştırma Bakanlığı'nın aldığı bir karar ile iç hat havayolu taşımacılığında yaşanan yeniden serbestleşme 20 Ekim 2003'te Fly Havayolları'nın İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır. Daha sonra iç hat uçuş izni alan diğer havayolu işletmelerince özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya THY dışında da hizmet verilmesi mümkün olmuştur (DPT, 2006, s.14). Bu noktada, esas ilginç olan, devletin bir piyasadaki rekabeti kanun veya yönetmelik dışındaki çok daha alt düzeydeki ve idari nitelikli bir kararlar da rekabete kapatabilmesidir. Bu mekanizma, alan açısından bir başka ilginç durumu da beraberinde getirmiştir. Kanun ve yönetmelikler kadar kamuya açık olmayan ve alanın aktörlerinin pek farkında olmadıkları bu idari mevzuat, özel teşebbüs oyuncularının pazara girişlerine yönelik kanuni veya yasal bir engel bulunmamasıyla birlikte, siyasi irade ve bürokrasinin yazılı olmayan kurallar ve hareket tarzları neticesinde pazara giriş yapamadıklarına yönelik bir anlamlandırma sürecine

girişmelerine neden olmuştur. Araştırma kapsamında görüşülen birçok özel sektör temsilcisi, durumu bu şekilde görmektedir. Örneğin görüşmecilerimizden H9 bu hususta;

“Ne oldu iç hatlarda? 1983'te şey, aslında libere edilmişti havacılık... Ama bir şekilde bilinmeyen eller, hala iç hatları tutuyordu. Görünmeyen eller tutuyordu. 2002'den sonra bu görünmeyen ellerin şeyleri kırdı. Müdahaleleri kırıldı ve özgürleşti.”

diyerek, aslında alana girişle ilgili yasal ve mevzuat açısından bir karar bulunmamasına karşın görünmeyen engellerden bahsetmektedir. Benzer şekilde görüşmecilerimizden H7 de bu noktayı vurgulayarak;

“... hakikaten rekabete açtı. Ondan önce de açıktı. Kanunla yasak değildi iç hatlarda uçmak. Ama sivil havacılık (SHGM) elinde tutuyordu. Türk Hava Yolları da istemiyordu; kimse girsin...”

şeklindeki açıklaması ile pazara giriş ile ilgili kanuni veya yasal bir engel bulunmadığına dikkat çekmektedir. Bir diğer görüşmecimiz ise, yapılanın bir mevzuat değişikliğinden ziyade bir zihniyet değişikliği olduğunu şu sözlerle vurgulamaktadır:

“2003'te şu oldu. 2003'te iç hatlar potansiyelini gördükten sonra Ulaştırma Bakanlığı veya hükümet... Bir kere iç hatlarda şey vardı. İç hat ile ilgili zihniyet değişikliği oldu.”

Esasında, böylesi radikal bir değişim yaratan bir kararın ortadan kaldırılması sürecini izlediğimizde, katılımcıların neden böylesi bir düşüncede olduğunu anlamak kolaylaşmaktadır. Zira, uzun yıllar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde görev yapmış ve hem söz konusu kararın alındığı hem de uygulamadan kaldırıldığı döneme tanıklık etmiş olan görüşmecimiz K2 şunu belirtmektedir:

“Bu bir karardı. Yani Bakan'ın makam oluru. Sivil havacılığa (SHGM) yönelik... 2003'te yeni gelen bakan bey, bu kararı aldı yırttı, attı. Yok saydı. Bu kadar...”

Söz konusu kararın ilga edilmesi sonrasında, izleyen süreçte dönemin hükümeti ve Ulaştırma Bakanı, özel teşebbüsün pazara girişini temin için, bazı teşvik mekanizmalarının da hayata geçirilmesi gerekliliğini görmüş ve bu yönde adımlar atılmıştır. Zira, özel havayolu işletmeleri, uzun yıllar devlet tekeli sebebiyle rekabete açık olmayan iç hat pazarına girmenin her ne kadar mevzuat açısından mümkün kılınmış bulunsa da ekonomik ve karlı olmadığını düşünmekte ve pazara girme noktasında çekingen davranmaktadırlar. Örneğin, dönemin Türkiye Özel Sektör Havacılık

İşletmeleri Derneği başkanı olan Tuncay Doğaner, “Bölgesel Havacılık Projesi” adı altında başlatılan çalışmalara ilişkin olarak ekonomik anlamda bir teşvik beklediklerini arzular şekilde (Milliyet, 2003a);

“İki yıldır bu çalışmalar biliniyor. Şu anda sonuçlanmış ya da hayata geçmiş bir şey yok. Ama olmasını çok isteriz. Bir hattı 50 dolara mal ettiğinizde 45 dolar da vergi çıkıyor karşınıza...”

diyerek, ekonomik anlamda da bir teşvik beklentileri olduğunu iletmektedir. Söz konusu beklentiler üzerine, Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım, havayolu bilet fiyatları üzerinde baskı oluşturan deprem vergisi, özel tüketim vergisi (ÖTV), eğitime katkı payı (EKP) gibi vergilerin alınmaması için Maliye Bakanlığı nezdinde girişimlerde bulunmuş ve sonuç olarak iç hatlarda uçuş yapacak özel havayolu şirketlerinin düşük fiyatla uçmasını sağlamak için bilet fiyatlarına yansıtılan başta 7 milyon lira olan özel tüketim vergisi (ÖTV) ile 4 milyon 500 bin lira olan Eğitime Katkı Payı (EKP) gibi toplamdaki 19 milyon 500 bin liralık vergide indirimle gidilmiştir (Milliyet, 2003b). Ayrıca, bununla yetinilmemiş, özel havayolu işletmelerini teşvik etmek amacıyla havacılık yakıtından alınan ÖTV’de de büyük oranda indirimle gidilmiş ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından havayolu işletmelerinden alınan meydan ücretlerinde de %50 indirim sağlanmıştır (UBAK, 2005).

Bu noktada, söz konusu eylemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım tarafında alandaki aktörlerin taleplerine kulak vererek gerçekleştirildiğine yönelik görüşmecilerimizden H1’in şu ifadeleri dikkat çekicidir:

“Binali Yıldırım şunu fark etti: Ya kardeşim dedi. Hani THY uçuyor da içerde, hani özel sektör niye uçmuyor? Dedi ki arkadaşlara: “Neden uçmuyorsunuz?” “Efendim yakıt çok pahalı” dediler. “Niye pahalı?” dedi. “Yakıtta ÖTV var” dediler. “Yakıt pahalı biz uçarsak kâr edemeyiz. Olmaz pahalı olur.” dediler. Dedi ki; “Tamam, ÖTV’yi kaldırıyorum.” Bir devrimdir bu... Bu anlamda Türk sivil havacılık tarihinin... Ve gerçek iç hat uçuşları başladı.”

Benzer şekilde, görüşmecilerimizden H7’de vergi indiriminin 1996 kararının ilga edilmesinden sonra gerçekleştirilen ve gidişatı destekleyen bir adım olduğunu şu ifadelerle belirtmektedir:

“İkinci büyük adım o dönem Ulaştırma Bakanlığı'nın bu işi... Yani vergileri kaldırması oldu. Çünkü o dönem vergiler kolay tabi... İşte deprem oluyor, vergi konuyor. Bilmem ne yardımı oluyor, vergi konuluyor. Terör oluyor, vergi konuyor. Özel tüketim vergisi var, TRT payı var... Yani bir sürü vergi var üzerinde biletlerin... O da tabi bu işi pahalı kalıyor ve pahalı kaldıkça lüks bir ulaşım modeli oluyor.”

Aynı doğrultuda, görüşmecilerimizden H8 de, vergi indirimlerinin karar değişikliği sonrası atılan en önemli adım olduğunu;

“İkinci dönüm noktası, 2003 yılında Binali Bey'in... Ulaştırma Bakanımızın bu biletler üstündeki vergileri kaldırması oldu. Yani, işte yok savunma sanayine yardım fonu, yok deprem yardım fonu... Binali Bey gerçekten çok önemli bir şekilde... Dönemin Maliye Bakanı'nı da ikna ederek, bunu kaldırttı.”

sözleri ile teyit etmektedir. Benzer şekilde görüşlerine başvurduğumuz katılımcılardan H2 de “2003'ten önce... Sadece tekelleşmeden ziyade, bir de vergiler vardı. Bu iç hatlarda, özellikle özel tüketim vergisi vardı. Mesela işte, eğitime katkı vergisi vardı. Yani bu vergilerle sonuçta, bir şekilde bu vergilerin fazla olması biliyorsunuz. Sonuçta biz bunları ne yapıyoruz? Yolcuya yansıtıyoruz. Yolcuya yansıttığın zamanda, bu rekabeti frenliyor tabii ki... Bunların kaldırılmasının da, yani bu fiyat savaşında... Yani fiyata bağlı talebin diyelim... Artmasında büyük etkisi oldu...” demektedir.

Söz konusu vergi indirimi ile gerçekleştirilen teşviklerin ana amacı ise, uzun yıllar Türk Hava Yolları'nı korumak üzerine bina edilmiş olan devletin havacılık politikasının bir nebze olsun yumuşatılarak özel havayolu işletmelerinin cesaretlendirilmesidir. Bu noktada, söz konusu cesaretlendirmenin, mevzuat değişimi ve ekonomik teşvikler ile birlikte düşünüldüğünde, 2003 serbestleşmesini tamamlayan psikolojik bir teşvik unsuru olduğu söylenebilir. Yani, devlet, alanı serbestleştirirken ilkin, mevzuat açısından girişin önündeki engelleri kaldırmış, daha sonra ise ekonomik olarak pazara girişi teşvik etmiştir. Son aşamada ise, özel teşebbüsün pazara girişine ilişkin iradesini beyan ederek, alandaki gelişimin temellerini atmıştır.

Bu bağlamda, örneğin cesaretlendirme hususu, Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu'nun havayolu taşımacılığına ilişkin raporunda da (DDK, 2011, s.57); “Özel havayolu işletmelerini cesaretlendirmek ve sektörün canlanmasını sağlamak için bazı teşvikler getirilmiştir. DHMİ ücretlerinde ve bazı vergi oranlarında indirim

yapılmış, bazı vergiler ise kaldırılmıştır.” şeklinde kendine yer bulmaktadır. Benzer şekilde, görüşmecilerimizden K4 de, devletin ekonomik teşvikler yanında özel havayolu işletmelerini cesaretlendirmesinin de etkili olduğunu şöyle belirtmektedir:

“Yani tabi sadece vergileri kaldırın demeniz yetmiyor. Sizin özel sektörü bir şekilde teşvik etmeniz de gerekiyor. Devletin birilerine şey yapması gerekiyor. Gel, kardeşim. Bak, bu hatlarda sen de uç. Çünkü hat uçuş izni dâhil hani sivil havacılığın (SHGM) şeyine tabi... Hangi saatlerde uçabileceğini, slotu hangi şeyler için alabileceğine bağlı... O anlamda devletin biraz esneklik göstermesi, daha da ötesi teşvik etmesi ile alakalı... Biraz da zorlamasıyla da alakalı aslında...”

Söz konusu cesaretlendirici etkiyi Onur Havayolları’nın iç hat pazarına girişinde de görmekteyiz. Örneğin, 2003 serbestleşmesi öncesi yalnızca dış hatlarda tarifersiz seferler düzenleyen (Onur Havayolları, 2007) ve iç hatlara girmeyi pek düşünmeyen Onur Havayolları’nın iç hatlara giriş hikayesini İç Hatlar Genel Müdürü Nasuh Çetin şöyle açıklamaktadır (İAV, 2006, s.68);

“2003 yılı içerisinde sermaye sahipleri, zaten iç hatlara girsek mi, girmesek mi diye düşünürken, şu andaki Sayın Ulaştırma Bakanımız Binali Yıldırım da, tam ifadesiyle, biraz sırtını sıvazlamıştır; “hadi koçum, siz yaparsınız” demiştir ve o cesaret vermiştir. Zaten girmek planlanırken, o cesaretle girilmiştir.”

Daha önce Türk Hava Yolları’nda da görev yapmış olan görüşmecilerimizden H2 ayrıca, Ulaştırma Bakanı olarak Binali Yıldırım’ın özel havayollarını cesaretlendirme ve teşvik etme noktasında önemli bir yaklaşımı olduğunu belirterek; *“Şimdi şeyin de, yani Binali bey’e münhasıran politikalar da vardı. Çünkü Binali Bey eminim... Ben görüyordum. Yani bu özel havayollarını da koruyordu ve onlara da bir şekilde kapasite tahsis ediyordu. Ben bunu Türk Hava Yolları’nda olduğum için biliyorum. Biz çünkü ona kıızıyorduk bazen...”* demektedir. Görüşmecimizin üzerinde durduğu hususun haklılık payının bulunduğunu, 2007 yılındaki seçim döneminde görevine veda eden Ulaştırma Bakanı için, Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD)’nin gazetelere *“Sayenizde herkes uçuyor Sayın Bakanım”* başlığıyla tam sayfa ilan vererek kendisine teşekkür etmesi göstermektedir (Milliyet, 2007b).

Son olarak, Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım’ın kendisi de, esasında yapılan teşviklerin ve düzenlemelerin cesaretlendirme içerikli psikolojik etkiler yaptığını şu sözlerle dile getirmektedir (Hürriyet, 2007):

“Bu iddialı hedefleri ve projeleri ilk kez Ağustos 2003’de ilan etmiştik... ..Kararlılıkla yolumuzda yürüdük, ilk adımımız da “sembolik ama psikolojik bir düzenleme” oldu ve 1999 depreminden sonra uçak bilet ücretlerine konulmuş iki vergiyi kaldırdık. Bunlar öyle çok büyük rakamlar değildi. Sadece 19 YTL tutuyordu.”

Bu noktada, söz konusu eylemleri gerçekleştirerek alanda muazzam bir dönüşüm sağlayan ana aktörün yani kurumsal girişimcinin dönemin hükümeti ve özellikle de onun Ulaştırma Bakanı Binalı Yıldırım olduğu söylenebilir. Zira, 2002 yılı sonrası göreve gelen Adalet ve Kalkınma Partisi’nin 2002 seçimlerine ilişkin beyannameyi incelendiğinde (AK Parti, 2015a, s.95); *“Hava limanlarının teknik alt yapı ve standartları yükseltilecek ve özel havacılık işletmelerinin kurulması desteklenecektir.”* şeklinde bir vaat ile karşılaşmaktadır. Aynı doğrultuda, Rekabet Kurumu tarafından gerçekleştirilen bir etkinlikte, o dönem Türk Hava Yolları’nda Genel Müdür Ticari Yardımcısı olarak görev yapmakta olan Orhan Sivrikaya bu hususu (Rekabet Kurumu, 2011, s.139); *“Havacılığı Türkiye’de Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı değiştirdi. O anlamda, bunu adreslemek lazım. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının politika değişikliği nedeniyle, serbestleşmenin getirmiş olduğu sonuçlar nedeniyle gerçekten de tüketici lehine gelişmeler oldu.”* şeklindeki tespiti ile desteklemektedir.

Söz konusu vizyoner politika sonucu gerçekleştirilen atılımlar öncesinde bazı bürokrat ve siyasiler tarafından izlediği politikalar sebebiyle kendisine şüpheyi yaklaştığını belirten dönemin Ulaştırma Bakanı Binalı Yıldırım da, 2002’de hedeflerini açıkladığında bazı bürokratlar ve siyasilerin kendisine güldüğünü belirtmiş ve *“Bana çocuk gibi uçma hayali kuruyor. Hain, THY’yi batıracak’ demişlerdi. 2003’te iç hatlarda 9.1 milyon yolcu vardı. 2006’da 28,8 milyon oldu. Vatandaş kanatlandı, uçuyor”* diyerek sektörün geldiği noktayı özetlemekte ve hava taşımacılığında özel sektörün önünü açmak için çaba harcadıkları dönemde, *“Eğer iç hatları özel sektöre açarsanız, THY zarar eder, hatta batar”* dendiğini, THY’den sorumlu bir bakan olarak, kendi kurumunun zararına kararlar alan bir bakan olarak *“hainlikle”* suçlandığını ifade etmektedir (Hürriyet, 2007b).

Ulaştırma Bakanı’na yönelik olarak, politika değişikliği sonucu tepki aldığı bir diğer odak ise, serbestleşme sürecinden ve genel olarak söz konusu politika değişikliğinden menfi anlamda etkileneceğini düşünen Türk Hava Yolları’dır. Örneğin, dönemin Türk Hava Yolları Genel Müdürü Temel Kotil bir demecinde (Capital Geniş Açığı, 2012, s.25); *“...içeride gerçekten büyük devrim yapıldı. 2003’te şirkete başladım.*

Sayın Bakanımız korkuttu bizi. Ben şirkete geldim, teknikten sorumluyum. Tekel olan iç hatlarımız elimizden gidecekti. İyi ki gitti...” diyerek sürece ilişkin şüphelerini ve bu şüphelerin boşa çıktığını gözler önüne sermektedir.

Havayolu taşımacılığı alanının serbestleştirilmesine ilişkin olarak uzun yıllara yayılan bir tecrübe birikimine sahip görüşmecilerimizden *UI* ise, değişimde Ulaştırma Bakanı'nın rolü ve o dönemki mücadelesi sebebiyle ana aktörün ve dolayısıyla kurumsal girişimcinin Ulaştırma Bakanı olduğunu; *“Bakan Bey buna inanmıştır, bu politikaya inanmıştır ve Başbakan'ını da ikna etmiştir. Başbakan da çok güçlü olduğu için; böyle olacak deyip kestirip atmıştır. Yani bu konularda o dönemlerde buna hani ciddi itirazlar olduğunu duydum. Ve düşünüyorum. Ama buna rağmen olduysa... Ve ben bunu bir başarı olarak görüyorum. Hep söylüyorum. Yani Binali Yıldırım'ın başarısı olarak, ona atfediyorum ben bu başarıyı...”* diyerek ifade etmektedir.

Son olarak, özetlemek gerekirse, yukarıda anlatılardan ve yapılan alıntılardan da açıkça görüldüğü üzere, 2003 yılındaki mevzuatsal, ekonomik ve psikolojik teşviklerden oluşan üçlü sacayağı şeklindeki eylem seti ile alana girişin önünü açan ana aktörler olan hükümet ve onun Ulaştırma Bakanı, söz konusu kurumsal işi gerçekleştiren kurumsal girişimcilerdir.

6.1.2. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı kültürel kurumsal işler

Türk havayolu taşımacılığı alanında, devletin kurumları yaratmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği politik nitelikteki kurumsal işler yanında, alanda var olan anlam sistemlerine yönelik kültürel nitelikte kurumsal işler gerçekleştirdiği de görülmektedir. Devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında, Perkman ve Spicer (2008) tarafından kültürel kurumsal işler olarak ifade edilen ve kimlik inşası (*constructing identities*), normatif düzenlerin değişmesi (*changing normative associations*), normatif ağların inşası (*constructing normative networks*) gibi faaliyetlerden oluşan işlerden kimlik inşasına benzeyen bir eylemle THY'nin milli/bayrak taşıyıcı kimliğini inşa etmektedir. Devlet, söz konusu iş ile alanda kendine bağlı en önemli uzantısı olan (*state apparatus*) Türk Hava Yolları'nın geçmişten bugüne sahip olduğu fakat, özellikle alanı serbestleştirmeye yönelik girişimler ve 2006 yılında THY'deki kamu payını %50'nin altına düşüren

özelleştirme hareketinden sonra kaybetmesi gerektiği milli/bayrak taşıyıcı kimliğini sürdürmeye yönelik önemli bir kurumsal işe imza atmıştır.

6.1.2.1. Milli/Bayrak taşıyıcı kimliğinin inşası

Kurumları yaratmaya yönelik olarak gerçekleştirilen işlerden biri olan kimlik inşası işi, bir örgütsel alanda faaliyet gösteren aktör ile söz konusu örgütsel alan arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yönelik bir faaliyettir (Lawrence ve Suddaby, 2006). Bu bağlamda, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin ve alandaki en önemli uzantısı durumundaki aktör olan Türk Hava Yolları'nın müştereken giriştikleri ve ilgili alanda Türk Hava Yolları ile diğer aktörler arasında ekonomik düzenlemeler anlamında imtiyazlı bir durum yaratan hiyerarşik bir ilişkiyi mümkün kılan bir milli/bayrak taşıyıcı kimliğinin sürekli olarak inşa edildiği söylenebilir.

Esasında, milli/bayrak taşıyıcı kavramı bizim bağlamımızdan çıkan özgün bir isimlendirme olmayıp, havayolu taşımacılığını düzenleyen uluslararası düzenlemeler sonucu oluşmuş veya inşa edilmiş bir kimliktir. Milli/bayrak taşıyıcı havayolu kavramı temel olarak, 1944 yılında düzenlenen Şikago Konvansiyonu'na dayanmakta olup (Nergiz, 2009); ilgili devletlerin I) kısmen veya tamamen mülkiyetinde olabilen II) mülkiyeti devlete ait olmasa bile çoğunluk hissesi ülke vatandaşı birinin güdümünde olmak kaydıyla, devlet tarafından, uçacağı destinasyonlarına varıncaya kadar dizayn edilen III) kuyruğunda ülkenin bayrağını taşıyan IV) üçüncü ülkeler ile yapılan sivil havacılık antlaşmalarında, flag carrier olarak tanımlanarak, ilgili ülke lehine uçuş müsaadesi ve frekans hakkı alınan havayolu şirketlerine denmektedir (Uçkun, Latif ve Öztürk, 2013, s.41). Milli/bayrak taşıyıcı kimliğine ilişkin söz konusu tanımda değinilmeyen en önemli husus ise, milli/bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin devlet tarafından verilen tercihli hakları veya imtiyazları kullanma hakkına sahip olmalarıdır (Nergiz, 2009). İşte, esas sorun ise, bahse konu bu tercihli haklar ve imtiyazların kullanımının belirli bir süre sonra yalnızca bir havayolu işletmesine kullandırılmasıdır. Söz konusu hususu derinlemesine anlamak için havayolu taşımacılığı sektöründeki uluslararası düzenlemelerin gelişimi ile bu düzenlemeler sonucu oluşan meşru iş yapma biçimine göz atmakta fayda vardır.

Daha önce de ifade edildiği üzere, milli/bayrak taşıyıcı kavramının kökeni, 1944 yılında imzalanan ve havayolu taşımacılığı faaliyetlerini uluslararası olarak düzenleyen

Şikago Konvansiyonu'na dayanmaktadır. Söz konusu anlaşma imzalandıktan sonra ülkeler anlaşmayı kendi meclislerinden geçirerek kabul etmiş ve anlaşmaya konu haklardan yararlanabilmek ve vatandaşlarına havayolu taşımacılığı hizmetini sunabilmek adına ABD gibi birkaç ülke dışarıda tutulursa hepsi devletin sahipliğinde olan kendi havayolu işletmelerini kurmuşlardır. Bahse konu havayolu işletmeleri ikili müzakerelere konu havacılık anlaşmalarında, daha önce ifade edilen tercihli ve imtiyazlı işletmeler olduklarından milli/bayrak taşıyıcı olarak adlandırılmışlardır. Zira, ABD gibi birkaç ülke dışındaki havayolu işletmelerinin tamamı ilgili devletlerin sahipliğindedir ve gerçekten de ilgili ülkenin bayrağını uçaklarının kuyruklarında taşımaktadır. Benzer şekilde, Türkiye'de 5 Haziran 1945 tarihinde 4749 sayılı yasayla onaylanmış bulunduğu Şikago Konvansiyonu'na taraf olmuş ve ilgili ikili müzakerelerde o dönem adı Devlet Hava Yolları İşletmesi olan Türk Hava Yolları'nı milli/bayrak taşıyıcı olarak imtiyazlı ve tercihli haklardan yararlanma konusunda tayin etmiştir. Söz konusu sistem, meşruluğunu havacılık alanında esen liberalleşme rüzgarlarına değin devam ettirmiştir.

ABD'de 1978 yılında gerçekleştirilen serbestleşme hareketi ve Avrupa Birliği'nin de söz konusu hareketi aşamalı bir şekilde takip ederek 90'lı yılların başında havayolu taşımacılığı piyasasını serbestleştirilmesi, milli/bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin statüsünü ve durumunu tartışmalı hale getirmiş; birçok ülke milli/bayrak taşıyıcı olarak adlandırılan havayolu işletmesini tamamıyla yada büyük oranda özelleştirerek geçmişten beri sahip olduğu imtiyazlı hakları ile birlikte milli/bayrak taşıyıcı kimliklerine de son vermiştir. Söz konusu süreç Türk havayolu taşımacılığı bağlamında ele alındığında, 2006 yılının kritik bir tarih olduğu, zira bu tarihte milli/bayrak taşıyıcı kimliğine sahip Türk Hava Yolları'nın %50'den fazlasının özelleştirilmiş durumda olması sebebiyle, dünyadaki ve özellikle de AB'deki uygulamalar bu yönde olduğu için söz konusu kimliğin aşınarak sona ereceği düşünülmüştür. Fakat, araştırma kapsamında derlenen verilerin analizi bize, devletin Türk Hava Yolları ile birlikte, hem 2006 yılı öncesinde hem de özellikle THY'nin milli/bayrak taşıyıcı kimliğini kaybetmesi gereken 2006 yılı sonrasında söz konusu kimliği sürdürmeye yönelik eylemleri açıkça gözler önüne sermektedir. Örneğin, Türk Hava Yolları'nın 2006 yılındaki özelleştirmesinden 3 yıl önce verilen bir soru önermesine dönemin Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı tarafından aşağıda yer verilen cevaptaki ifadeler aslında THY'nin tamamı özelleştirilse dahi, devletin gözünde milli/bayrak taşıyıcı kimliğini koruyacağını en önemli göstergesidir (T.C. Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı, 2003):

“Türk Hava Yolları, ülkemizin bayrak taşıyıcı hava yolu şirketi olarak faaliyetini sürdürmekte olup özelleştirme sonrasında da THY bayrak taşıyıcı olma özelliğini devam ettireceğinden ismindeki "Türk" ibaresi yer almaya devam edecektir.”

Söz konusu ifadeler, esasında devletin ve bürokrasisinin nazarında Türk Hava Yolları'nın kolay kolay milli/bayrak taşıyıcı kimliğini kaybetmeyeceğinin teyidi niteliğindedir. Benzer şekilde, görüşmecilerimizden *U1* de, milli/bayrak taşıyıcı kimliğinin THY'nin imtiyazlarının devam etmesinin meşruiyetinin sağladığını;

“Zaten şeyin de arkasında zaten bir meşruiyet var. Hani işte bir Türk Hava Yolları'nı kayırıyormuşuz gibi yapıyoruz. Ya da bu kayıracak hamlelere kızmayın. Niye? Çünkü işte milli havayolu... Yani zarar görmesini mi isteyelim, hem de özelleştirme sürecinde... Yani bir onların davranışları serbest piyasa ekonomisine aykırı olsa bile, arkada meşruiyet var. Yani onları meşru kılacak şeyler var.”

şeklindeki ifadesi ile açıklamaktadır. Söz konusu eylem ve söylemler Türk Hava Yolları'ndaki kamu payının %50'nin altına düştüğü ve AB'deki örneklerine göre, uygulamada milli/bayrak taşıyıcı kimliğini kaybetmesi gereken 2006 yılı sonrasında da alandaki diğer aktörlerin eleştiri ve itirazlarına rağmen devam etmiştir. Örneğin milli/bayrak taşıyıcı kimliğinin sürdürülmesine ilişkin görüşmecilerimizden *H3*;

“...en önemlisi tabii ki Türk Hava Yolları... Bayrak taşıyıcı... Bayrak taşıyıcı lafım doğru bulmuyorum gerçi. Hani milli taşıyıcı diyelim... Lider, liderlik eden taşıyıcı ifadesi bana daha doğru geliyor. Çünkü bayrağı hepsi taşıyor. Yani o bayrak taşıyıcı lafı bence çok doğru bir ifade değil...”

şeklindeki ifadesi ile milli/bayrak taşıyıcı kimliğinin geçersizliğine vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde, dönemin Pegasus Havayolları Genel Müdürü Sertaç Haybat ise milli/bayrak taşıyıcı kavramına ilişkin ifadelerini milli ve bayrak kavramlarından hareketle şöyle açıklamaktadır (Rekabet Kurumu, 2011, s.126)

“Ortalıkta, "bayrak taşıyıcı, milli taşıyıcı, ana taşıyıcı" gibi kavramlar uçuşuyor. Ben bunların ne anlama geldiğini bilmiyorum. Bayraksız, Türkiye'de tescilli bütün uçakların üstünde bir Türk bayrağı var, herkes o bayrağı taşıyor. Milli ise, zaten havayolu sahibi olmakta bir milliyet şartı var, yani havayolunun %51'inden fazlasının Türk şirketlerine veya Türk gerçek kişilerine ait olması lazım. Dolayısıyla bütün havayolları milli. Ana ne ise, onun nasıl bir kavram olduğunu hiç bilemiyorum.”

Söz konusu eleştiri ve tepkiler, 2006 yılı sonrasında ne devletin Türk Hava Yolları'nı ne de Türk Hava Yolları'nın kendisini aksi durumda olmasına karşın milli/bayrak taşıyıcı olarak görüp örgütsel alandaki eylemlerinde buna göre muamele görmek istemesini engelleyememiştir. Bunun en önemli göstergelerinden birini 2002 yılında iktidara gelen siyasi hareketin seçim beyannameleri ile söylemlerinde görmek olasıdır. Adalet ve Kalkınma Partisi'nin 2015 yılındaki genel seçimlere ilişkin beyannamesindeki şu ifadeler 2006 yılında %50'den fazlası özelleştirilen THY'nin milli/bayrak taşıyıcı kimliğini kaybetmediğinin en açık ifadesidir (AK Parti, 2015b, s.219): *“İktidarımız döneminde milli havayolu şirketimizi dünya markası haline getirdik.”* Benzer şekilde, dönemin Ulaştırma Bakanı olan ve özellikle 2003 yılında alanı serbest rekabete açan Binali Yıldırım'ın THY'nin Avrupa'nın 3. büyük havayolu şirketi olduğunu dile getirmesi ve THY'nin arkasından 6 tane daha şirketin geldiğini ifade ederek; *“Abilerinin arkasından yürüyorlar.”* yorumu (AK Parti, 2013); kimlik inşası işini akla getirir şekilde Türk havayolu taşımacılığı alanı ve alanda faaliyet gösteren aktörler ile Türk Hava Yolları arasındaki ilişkinin niteliğini gözler önüne sermektedir. Söz konusu yorumu destekleyici bir diğer husus ise, yine Binali Yıldırım tarafından TBMM'de gerçekleştirilen 2011 yılı bütçe görüşmelerindeki şu ifadelerdir (TBMM Tutanak Dergisi, 2011):

“Havacılıkta sağlanan bu başarı sayesinde milli bayrak taşıyıcımız Türk Hava Yolları saygın, etkili, küresel bir oyuncu hâline geldi. Avrupa 9'unculduğundan Avrupa 4'üncülüğüne yükseldi. 60 noktaya doğrudan uçuş yaparken 130 noktaya doğrudan uçuş yapar hâle geldi.”

Buna paralel şekilde, OECD'nin 2014 yılında gerçekleştirilen Rekabet Komite Toplantısı (*OECD Competition Committee*) için Türkiye tarafından gönderilen Havayolu Rekabeti (*Airline Competition*) adlı bilgi notu raporunda yer alan özellikle düşük maliyetli taşıyıcılar başta olmak üzere sektöre yeni girişlerin milli bayrak taşıyıcı (*national flag carrier*) üzerinde rekabetçi baskı yarattığı ve sonuç olarak sektördeki rekabetçiliğin arttığı (OECD, 2014, s.2) yolundaki değerlendirme, kamu bürokrasisinin de milli/bayrak taşıyıcı kimliğine ilişkin algısını gözler önüne sermektedir.

Devletin ve bürokrasinin bu yönlü bakışı, halihazırda milli/bayrak taşıyıcı kimliğinin kendisine sunduğu imtiyazları kullanan ve bu haklardan feragat etmek istemeyen Türk Hava Yolları'nın da söz konusu kimlik inşasına katkıda bulunmasına yol

açmıştır. Örgütlerin varoluş sebeplerini ifade eden misyon ifadeleri, bize örgütlerin kimlikleri ile ilgili de önemli bilgiler sunmaktadır. Bu bağlamda, 2002 yılından günümüze Türk Hava Yolları'nın misyon ifadeleri incelendiğinde, özellikle 2002-2006 yılları arasında misyon ifadelerinde bayrak taşıyıcı kavramına vurgunun sıklıkla gerçekleştiği ve misyon ifadesi zikredilirken girizgâh olarak “*Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olarak THY'nin misyonu*” ifadesine (THY 2002 Faaliyet Raporu, 2002, s.3) yer verildiği; 2006 yılı sonrasında ise misyon ifadesinin milli/bayrak taşıyıcı kavramına yer vermeyen bir hale bürüneceği beklentisinin gerçekleşmediği görülmektedir. Türk Hava Yolları'nın, 2006 yılındaki özelleştirmeden sonra 2007 yılındaki faaliyet raporuna yansıyan ve günümüze değin değiştirilmeden kullanılan güncel misyon ifadesi ise aşağıdaki gibidir (THY 2016 Faaliyet Raporu, 2016, s.21):

“Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak.”

Devletin, alandaki uzantısı olan aktöre ilişkin bu tutumu milli/bayrak taşıyıcı kimliğinin sınırlarını ve kullanımını bir hayli genişletmiş, sonuç olarak alandaki diğer aktörler ile alan dışındaki gözlemcilerin de bu kimliğe ilişkin atfettikleri değer ön plana çıkmıştır. Şöyle ki, alanda faaliyet gösteren THY dışındaki özel teşebbüslerin temsilcileri dahi, THY'nin milli/bayrak taşıyıcı olduğunu düşünmeye devam etmektedir. Örneğin, alandaki özel teşebbüslerden birinin yöneticisi de olan görüşmecilerimizden *H1*, THY'nin milli/bayrak taşıyıcı olduğuna ilişkin görüşlerini ifade ederken;

“...Türk sivil havacılık camiasının veya topluluğunun kurumu kimdir dersiniz: THY A.O. Bana göre, milli taşıyıcı veya milli bayrak taşıyıcı... Kısaca bayrak taşıyıcı... “Flag carrier” dedikleri...”

Yine benzer şekilde, görüşmecilerimizden *H4* de THY'nin bayrak taşıyıcısı olduğuna ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Birde THY var. Bayrak taşıyıcı diyoruz. Gerçi bakıldığında, %49'u sadece artık devletin; %51'i özelleşmiş olsa da, ana faktör THY...”

Son olarak, devletin THY'nin milli/bayrak taşıyıcı kimliğine yönelik gerçekleştirdiği kurumsal iş, söz konusu kimliğin alan dışındaki diğer aktörleri de

etkilemekte ve THY'nin milli/bayrak taşıyıcı kimliği pekiştirilmektedir. Bu bağlamda örneğin, alanda THY'nin en büyük rakibi konumunda olan ve milli/bayrak taşıyıcı kimliği ve yarattığı imtiyazları sürekli eleştiren Pegasus Havayolları'nın halka arzına ilişkin HSBC firması tarafından yapılan finansal değerlendirmede (HSBC, 2013); "*Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 'nin düşük maliyetli havayolları içinde Türkiye 'nin lider kuruluşu ve bayrak taşıyıcı THY'den sonra ülkenin ikinci büyük havayolu şirketi*" olduğu ifade edilmektedir.

Özetle, devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında, THY'nin milli/bayrak taşıyıcı kimliğini inşa etmiş ve özellikle söz konusu kimliğin zedelenebileceği 2006 yılından sonra buna müsaade etmeyip kimliği destekleyerek kültürel bir kurumsal işe imza atmıştır.

6.1.3. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı teknik kurumsal işler

Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik gerçekleştirdiği bir diğer kurumsal iş kategorisi ise teknik işlerdir. Perkman ve Spicer (2008) tarafından teknik kurumsal işler olarak ifade edilen ve benzeşme (*mimicry*), kuramsallaştırma (*theorizing*), eğitime (*educating*) gibi faaliyetlerden oluşan işlerden kuramsallaştırma, soyut kategorilerin özelleştirilmesi ve geliştirilmesi ile neden sonuç ilişkilerinin kurulmasına ilişkin detaylandırmadır. Lawrence ve Suddaby (2006, s.226), kuramsallaştırma işinin en önemli unsurlarından birinin, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin "*Havayolu Halkın Yolu*" adlandırmasına benzer şekilde, isimlendirme olduğunu belirtmektedir.

6.1.3.1. "*Havayolu halkın yolu*" isimlendirmesi

Kurumları yaratmaya yönelik gerçekleştirilen teknik nitelikteki kurumsal işlerden biri olarak kuramsallaştırmanın en önemli unsuru bir örgütsel alanın sahip olduğu bilişsel yapıyı gösteren yeni uygulama ve kavramların isimlendirilmesidir (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.226). Bu doğrultuda, analiz sonuçları bize, devletin, 2003 yılı sonrasındaki söz konusu başarılı kurumsal projelerini isimlendirmeye yönelik bir eyleme gittiğini, "*Herkes uçacak!*" ve "*Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa*

binecektir.” gibi söylemlerle başlayarak nihayetinde *“Havayolu halkın yolu oldu.”* gibi bir isimlendirmeye (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.226) yönelik bir kurumsal işi de gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Devletin, ilgili alandaki isimlendirme işine süreçsel olarak bakıldığında, ilkin Bölgesel Havacılık Projesi adı altında hayata geçirilmeye çalışılan ve literatürde 2003 serbestleşmesi olarak kendine yer bulan mevzuat değişikliği, ekonomik teşvik ve psikolojik destek gibi mekanizmaların somutlaştırılması ve kamuoyunun daha iyi anlayacağı bir slogana dönüştürülmesi bağlamında, *“Herkes uçacak!”*, *“Her vatandaş uçağa binecek!”* ve *“Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir!”* gibi vizyoner sloganlar kullanılmıştır. Söz konusu mekanizmalarla gerçekleştirilen teşviklerle sektörün büyümesi ve artan rekabetle birlikte bilet fiyatlarının düşmesi sonucu özellikle karayolu taşımacılığında havayolu taşımacılığına yolcu devşirilmesi ve havayolu ulaşımının sadece belirli bir kesimin ulaşabileceği bir ulaşım modu olmaktan çıkarılması sonucu elde edilen başarı, *“Havayolu halkın yolu oldu.”* şeklinde isimlendirilmiştir. *“Havayolu halkın yolu”* isimlendirmesine giden süreçte, ilk adım her vatandaşın uçağa binebilmesinin vurgulanmasıdır. Dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım basına yansıyan bir demecinde; *“Herkes Uçağa Binecek”* sloganıyla bazı teşvikler gerçekleştirerek âtıl durumdaki havaalanlarının özel havayolu işletmeleri tarafından kullanılacağı uçuşları desteklediklerini belirtmektedir (Milliyet, 2003a). Söz konusu sloganın ve arkasındaki vizyonun ne denli önemli olduğunu ise, görüşmecilerimizden H3 şöyle ifade etmektedir:

“Valla, bir kere en önemlisi "herkes uçacak" sloganı bence çok önemli bir şeydi. Uçmanın herkesin hakkı olduğunu kabul etmek önemli bir şeydi. Rekabete açmak, serbest piyasa şartlarına çevirmek, çok önemliydi. Bence Türkiye'deki havacılık yükselişinin mihenk taşı, elbetteki en önemli nokta, bu "herkes uçacak" noktasıydı.”

Benzer şekilde, dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım, amaçlarının, vatandaşların ömürlerinde hiç değilse bir defa uçağa binmelerini sağlamak olduğunu belirterek (Radikal, 2003); bunun yolunun alternatifler geliştirmek, makul fiyatlarla uçmayı mümkün hale getirmek olduğunun altını çizmiş ve gerçekleştirdikleri teşviklerle dar ve orta gelirli vatandaşların da hava ulaşımından yararlanır hale geldiğini ifade etmiştir (Sabah, 2005). Yine bu doğrultuda, 22 Haziran 2005 tarihinde TBMM'de

görüşmeleri gerçekleştirilen SHGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile ilgili söz alan iktidar partisi milletvekili de (TBMM Tutanak Dergisi, 2005, s.495);

“Başta, Sayın Başbakanımız olmak üzere hükümetimizin büyük desteği ve özellikle “her Türk vatandaşı hayatında en az bir defa uçağa binecektir” sloganıyla yola çıkan Ulaştırma Bakanımız Sayın Binali Yıldırım’ın sektöre verdiği önem ve destekler hızla amacına ulaşmaktadır.”

diyerek, sloganın altında yatan vizyonun zamanla gerçekleşmeye başladığına işaret etmektedir. Aynı yöndeki ifadeler ve devletin gerçekleştirdiği projeye yönelik slogana atıf Ulaştırma Bakanlığı raporlarında da kendine yer bulmaktadır. Örneğin, Ulaştırma Bakanlığı tarafından “Hedef 2023” şiarıyla düzenlenen 10. Ulaştırma Şurası’nın *Havayolu Regülasyon Çalıştayı Taslak Raporu*’ndaki şu ifadeler “Herkes uçacak” sloganının bir nebze değişikliğe uğramış olsa da kullanımının devamına işaret etmektedir (UBAK, 2009):

“Ulaştırma Bakanı Sayın Binali Yıldırım tarafından belirtilen “Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir” hedefine ulaşmak için çalışmalar başlatılmıştır. Türkiye’de hava taşımacılığının serbestleşmesi ve rekabet ortamının oluşturularak daha kaliteli ve fırsat eşitliğine dayanan hizmetin ulaştırılması amacıyla Bölgesel Hava Taşımacılığı Projesi’nin ilk adımları atılmıştır.”

Benzer ifadeler, Ulaştırma Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen icraatların anlatıldığı *Ulaşan ve Erişen Türkiye 2012* adlı rapora da şu şekilde yansımıştır (UBAK, 2012, s.155):

“Bakanlığımızca sivil havacılık alanında yapılan düzenlemeler ile sektörün önü açılmış ve havacılık sektörü katlanarak büyümüştür. “Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir” hedefi, 2003 yılında belirlenmiş; bu hedef doğrultusunda sivil havacılıkta köklü bir değişim ve dönüşüm süreci başlamış, havacılık sektörümüz dünyayı şaşkırtan ölçüde büyük gelişme göstermiştir.”

Söz konusu slogan ve bu doğrultuda gerçekleştirilen uygulamaların alanda yarattığı başarı, yalnızca kamu kurumlarının raporlarında kendine yer bulmamış; örneğin Türk havayolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren özel işletmelerin sivil toplum örgütü olan TÖSHİD de 2007 yılındaki erken seçim nedeniyle görevini bırakan dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım’a (Milliyet, 2007b); *“Türkiye’de uçağa binmemiş yurttaşımız,*

uçulmadık havalimanı kalmayacak” vizyonuyla Ulaştırma Bakanımız Sayın Binali Yıldırım, Türkiye’de yaşanan bu devrimin öncüsüydü. Sayın Bakanım, Türkiye sizin sayenizde uçuyor.” diyerek teşekkür etmektedir.

“Her vatandaş uçağa binecek!” noktasından *“Havayolu halkın yolu”* isimlendirmesine geçişte, özellikle daha önce de ifade edildiği gibi havayolu taşımacılığının toplumun yalnızca belirli bir kesiminin yararalanabildiği bir imtiyaz olmaktan çıkarılarak daha geniş kesimlere hizmet sunulması ana motivasyon faktörüdür. O dönemki Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın kendilerine, *“Havayolu, halkın yolu olacak”* dediğini ifade eden Binali Yıldırım bu hususu aralarında geçen şu diyalogla şöyle açıklamaktadır (AK Parti, 2013):

“Ben önce anlamadım ve 'Havayolu halkın yolu değil mi sayın Başbakanım' dedim. 'Kardeşim havayolu ile seyahat edecekler, birbirlerini tanıyan insanlar olmasın, her seferinde yeniden tanışan insanlar aynı uçakta seyahat etsin' dedi. Uçakta seyahat edenlerin yüzde 80-90'ı birbirini tanıyor iken bugün sadece yüzde 10'u takip ediyor. Ne oluyor? Havayolu, halkın yolu oluyor.”

“Havayolu halkın yolu oldu” söylemi, söz konusu adımları atarak alana özel havayolu işletmelerinin girişini sağlayan iktidar partisi tarafından da kullanılmaktadır. Örneğin, 2015 Genel Seçimlerine ilişkin Seçim Beyannamesi’ndeki şu ifadeler dikkat çekicidir (AK Parti, 2015, s.219):

“Havacılık alanında yaptığımız birçok düzenleme ile sektörün serbestleştirilmesini sağladık. Birçok ilimizde inşa ettiğimiz yeni hava limanları ve mevcut hava limanlarında yaptığımız modernizasyonlarla sektörün hızla büyümesini sağladık, hava yolunu halkın yolu haline getirdik. Böylece daha önce uçakla hiç tanışmamış vatandaşlarımızı, artık rahat bir şekilde havayoluyla seyahat etme imkânına kavuşturduk.”

“Havayolu halkın yolu” isimlendirmesine ilişkin algı ve belirli bir kesimin imtiyazında görülen havayolu taşımacılığı hizmetinin geniş kesimlere yayıldığı inancı, söz konusu isimlendirme ile birlikte, yazılı basında da kendine yer edinmiş ve söz konusu vizyoner yaklaşımın var olan yapıyı nasıl bir değişime uğrattığı şöyle ifade edilmiştir (Alioğlu, 2016);

“Uçak yakıtından alınan ÖTV’nin bir gecede kaldırılması sektörü şaha kaldırdı. Şalvarlı, kasketli, ayağı çarıklı Anadolu halkı da uçağa binebilmenin engin hazzını yaşadı. Uçaklar doldu, seferler arttı. Devrin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım her Türk vatandaşının

*ömründe bir kez olsun uçağa binebilmesi gerektiğini belirterek şiarını tarihe şöyle yazdı:
Hava yolu, halkın yolu olmuştur.”*

Görüldüğü üzere, devlet 2003 yılında gerçekleştirilen ve adına serbestleşme denen uygulamaya giderken önce mevzuat değişiklikleri, ekonomik ve cesaretlendirici teşvikler yapmış ve izleyen süreçte de bir yandan gerçekleştirdiği kurumsal işi veya projeyi başlangıçta “*Herkes uçacak*” şeklindeki bir söylemle bölgesel havacılık projesi olarak isimlendirmiştir. Teşviklerin ve düzenlemelerin alanda karşılık bulması ve sektörün büyümesi sonucu “*Herkes uçacak*” söylemi “*Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir*”e evrilerek en nihayetinde devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği başarılı kurumsal projesini “*Havayolu halkın yolu oldu*” şeklinde isimlendirmiştir.

6.1.4. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yaratmaya yönelik yaptığı özgün kurumsal işler

Devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği politik, kültürel ve teknik kurumsal işler yanında, alandaki en önemli uzantısı olan Türk Hava Yolları’nın yönetişimini özgün bir yapıya kavuşturarak; Türk Hava Yolları’nın faaliyetlerini daha esnek bir şekilde gerçekleştirebilmesini sağlamış ve söz konusu işin gerçekleştiği 2006 yılından günümüze sürdürülebilir bir büyüme grafiği elde etmesine olanak sağlamıştır.

6.1.4.1. Yönetişim işi

Devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği en önemli ve özgün kurumsal iş, Türk Hava Yolları’na daha rahat ve esnek bir şekilde hareket edebilme ve operasyonlarını gerçekleştirebilme olanağı sunan bir yönetim yapısı kurmaya yönelik kurumsal iştir. Söz konusu yönetim işinin özgünlüğü, önemli bir kısmı 2004 yılı sonrasında gerçekleştirilmekle birlikte, 1990 yılında ilk adımı atılarak farklı hükümet dönemlerinde adım adım gerçekleştirilen aşamalı ve birbirinden bağımsız gibi görünen bir eylem setinden müteşekkil olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, söz konusu işin özelleştirme ve yasal düzenleme ile gerçekleştirilmesi kurumların düzenleyici boyutu ile Türk Hava Yolları’nın kamuoyu nezdindeki kamu-özel algısını bulanıklaştırmaya yönelik kültürel boyutları da içermesi, yönetim işinin özgünlüğünü

desteklemektedir. Nihayetinde, eleştirilere karşın gerçekleştirilen kurumsal iş sonucunda kurulan yönetim yapısının, Türk Hava Yolları'nın o günden günümüze performansını artırmasına büyük katkıda bulunduğu da göz önüne alınırsa, ne denli önemli ve özgün bir kurumsal iş olduğu görülmektedir.

Söz konusu yönetim işinin temelleri, esasında ilkin 1990 yılında dönemin hükümeti tarafından gerçekleştirilen Türk Hava Yolları'nın 22 Ağustos 1990 tarihli 90/822 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile de özelleştirme kapsamına alınması ve %1,8 oranındaki hissesinin halka arz yöntemiyle özelleştirilmesi ile atılmıştır. Atılan bu özelleştirme adımının devamı gelememiş, uzun yıllar siyasal ve ekonomik açıdan istikrara kavuşamayan bir ortamda, göreve gelen hükümetler Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesinde 2004 yılına değin herhangi bir adım atamamışlardır.

Yönetim işinin gerçekleştirilmesindeki bir diğer önemli adım ise, 1994 yılında atılmıştır. İlkin, 4064 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik yapılmasına dair kanun ile Türk Hava Yolları, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlı İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir. Aynı yasal düzenleme ile 2006 yılında ulaşılabacak nihai yönetim yapısı için daha da önemli bir değişiklik yapılarak, 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun 13. maddesinde özelleştirme uygulamaları ile ilgili Stratejik Konu ve Kuruluşlar ile İmtiyazlı Haklar belirlenmiş ve ilgili maddenin b fıkrasında kamu payının % 50'nin altına düşmesi durumunda imtiyazlı hisse belirlenecek kamu kuruluşları *Türk Hava Yolları A.O.*, T.C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası A.Ş., T.M.O. Alkoloid Müessesesi, Türkiye Petrolleri A.O. şeklinde tanımlanmıştır. Esasında önemsiz gibi görünen söz konusu bu düzenleme ile, 2006 yılındaki %50'yi aşan halka arz sonrası Türk Hava Yolları'nın ana sözleşmesinde değişikliğe gidilip imtiyazlı hisse oluşturmak mümkün kılınmıştır.

1994 yılında gerçekleştirilen bu düzenlemeden sonra, yönetim işi bağlamında 2004 yılındaki özelleştirme hareketine değin 10 yıllık süreçte her ne kadar Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi için zaman zaman akamete uğrayan girişimler olsa da kayda değer herhangi bir gelişme olmadığı görülmektedir. Daha yakından incelendiğinde, söz konusu 10 yıllık dönemin THY'nin özelleştirme yönteminin seçimi noktasında, halka arz ile blok satışı savunan kamplar arasındaki mücadelenin de bir hikâyesi olduğu görülmektedir. Buna göre, bir tarafta finansal piyasaların bu denli derin olmamasından dolayı halka arz yönteminin uygun olmayacağını iddia eden bir grup var iken; diğer yanda

da THY'nin yabancılara düşük bir ücretle satılacağı şeklinde eleştirileri dillendiren blok satış yöntemi karşıtları bulunmaktadır. Örneğin o dönemde, yaşanan halka arz-blok satış tartışmaları için dönemin THY Genel Müdürü Yusuf Bolayır; blok satış yönteminden çekinilmemesi gerektiğini, zira şirketin elinde kalacak "altın hisse" ile THY'nin amaç ve misyonunun kesinlikle değişmeyeceğini dile getirerek (Milliyet, 2000) 1994 yılında gerçekleştirilen imtiyazlı hisse düzenlemesine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, 1999 yılında THY ile ilgili TBMM'de gerçekleştirilen bir görüşmede de dönemin koalisyon ortağı partilerinden birinin milletvekilinin şu ifadeleri özellikle THY'nin neden belirli bir bölüme kadar ve halka arz ile özelleştirildiğini çok güzel bir şekilde açıklamaktadır (TBMM Tutanak Dergisi, 1999, s.340):

"Ülkemizin temsilcisi ve bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesinde, birçok husus içerisinde, millilik boyutunun göz ardı edilmemesi ve şirket hisselerinin tamamının veya yüzde 49'dan fazlasının satılmaması gerektiği kanaatindeyim. Aynı zamanda, yapılması düşünülen özelleştirmenin, Türk Hava Yolları hisselerinin diğer bir havayoluna satılması şeklinde gerçekleştirilmesinden mümkün olduğunca kaçınılmasında fayda bulmaktayım."

Yine benzer şekilde, 2006 yılındaki kritik özelleştirme öncesinde 2005 yılındaki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile ilgili kanun tasarısının görüşmeleri sırasında bir muhalefet milletvekilinin şu sözleri muhalefet-iktidar ayrımı gözetmeksizin Türk Hava Yolları'na ilişkin algıyı gözler önüne sermekte ve yaklaşık bir yıl sonra nihayete erecek yönetim yapısı için de ipuçları vermektedir (TBMM Tutanak Dergisi, 2005, s.513):

"Türk Hava Yolları, yıllardır özelleştirme kapsamındadır ve hızla büyüyor, iyi ki büyüyor. Uluslararası düzlemde, uluslararası uçuşlarda yeni hatlar elde ediyor; ancak, Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesini, ben, hiç doğru bulmuyorum. Özelleştirme yerine, özerk bir yönetimle Türk Hava Yolları'nın daha da güçlendirilmesi, o bayrağın uçaklarda dünyanın her tarafına gitmesi hepimizin benimseyeceği bir ulusal onurdur, bir ulusal çıkardır. Bu nedenle, Türk Hava Yolları stratejik sektör sayılmalıdır."

Türk Hava Yolları'nın özgün bir yönetim yapısına kavuşturulması işinde, ikinci perde 2002 yılında hükümete gelen Adalet ve Kalkınma Partisi döneminde açılmış ve ilkin 2004 yılında, özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait hisselerin Türk Hava Yolları sermayesinin %23'üne tekabül eden kısmı halka arz yöntemiyle özelleştirilmiştir. Bu halka arz sonrası THY sermayesindeki kamu payı %75,18'e düşmüştür. Muhtemeldir ki,

söz konusu özelleştirmenin halka arz yöntemi ile gerçekleştirilmesinde o güne değin yaşanan tartışmaların payının yanında, 2006 yılında atılacak adımın hazırlığı da önemli bir rol oynamıştır. Zira, 2006 yılı Mayıs ayında ise Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait hisselerin şirket sermayesinin %28,75'ine tekabül eden kısmı halka arz edilmiş olup, halka arz sonrası THY sermayesindeki kamu payı %49,12'ye düşmüş ve Türk Hava Yolları özel bir şirket statüsü kazanmıştır (THY, 2008, s.340). Yönetişim işinin gerçekleştirilmesindeki son adım ise, Türk Hava Yolları Ana Sözleşmesi'nde 4064 sayılı kanunun cevaz vermesi sonucu imtiyazlı hisse tanımlanmasıdır. Buna göre, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Ana Sözleşmesi 6. maddesi b bendi'nde THY'de kamu payını temsil eden Özelleştirme İdaresi Başkanlığı için C gurubu imtiyazlı hisse tanımlanmış olup 14. maddede ise, ana sözleşme değişikliği, sermaye artırım ve hisse devri gibi stratejik kararların alınması imtiyazlı hisse temsilcisinin katılımına ve olumlu oy kullanmasına bağlı hale getirilmiştir.

Söz konusu sürecin sonucunda, Türk Hava Yolları ekonomik düzenlemeler anlamında sahiplik açısından özel bir şirket statüsüne kavuşurken; yönetimde etkin kontrolün hala devletin elinde bulunduğu ve Türk Hava Yolları'nın %50'den fazlasına devletin sahip olduğu geçmiş dönem imtiyaz ve ayrıcalıklarının büyük oranda devam ettiği bir yönetim yapısı ile faaliyet gösterir hale gelmiştir. Sonuç olarak, ilgili kurumsal iş ile birlikte, Türk Hava Yolları, özellikle diğer KİT'lerin tabi olduğu sınırlamalara ve en önemlisi daha önceki dönemlerde şirketin üst yönetimini zor durumda bırakan kamu denetimine (Başbakanlık Denetleme Kurulu, Yüksek Denetleme Kurulu vb.) tabi olmayan, 2006 yılından günümüze değin istikrarlı bir büyüme grafiğine sahip ve 4046 sayılı kanunla stratejik kuruluş olarak tanımlanıp bugüne değin %50'den fazla hissesi halka arz edilen tek KİT olma özelliğine (Türk, 2014, s.92) de sahip olmuştur.

2006 yılındaki özelleştirme ve tesis edilen yönetim yapısı kamuoyunda eleştirilerin hedefi olmuştur. Eleştirilerin en yüksek sesle dile getirileni, son adımdaki özelleştirme ile %49'ı devlet sahipliğinde olan bir kamu işletmesinin yasamanın ve genel olarak kamunun denetimi dışına çıkarıldığıdır. Gerçekten de, bakıldığında, zaman zaman stratejik olmaktan öte taktik denebilecek operasyonel düzeyde kararların dahi alınmasını zorlaştıracak bir kamu denetimi mekanizmasının Türk Hava Yolları'nın üzerinde olduğu ve bu durumun işletmenin özellikle de havacılık sektörü gibi hızlı değişimlere açık bir sektörde önemli kararlara imza atmasına engel olduğu hem gerçekleştirilen görüşmelerde hem de yazılı metinlerde dile getirilmektedir. Örneğin, dönemin THY Genel Müdürü

Yusuf Bolayırılı söz konusu kamu denetimi baskısı ve havacılık gibi bir sektörde bu baskının zorluğundan söz ederken (Milliyet, 2003c);

“THY, Lufthansa, British Airways gibi şirketlerle yarışıyor. Ama o şirketler THY gibi kanunlara tabi değil... Et Balık Kurumu'nda uygulanan kanunlar, THY'de aynı şekilde uygulanıyor. THY diğer kurumlarla bir değil. Özelleştirilirse bunlardan kurtulur.”

diyerek, %50'nin üzerindeki bir özelleştirme sonucu kalkacak kamu denetimi baskısını hatırlatmaktadır. Yine benzer şekilde, Türk Hava Yolları'ndaki yöneticilik yıllarını kaleme alan Cem Kozlu da eserinde denetim baskısının ne denli yoğun olduğunu şöyle ifade etmektedir (Kozlu, 2007, s.59-60):

“Şirketin kadrosunda yirmi dört müfettiş vardı. Bunlara ilave olarak THY'de sürekli görevlendirilmiş en az üç Yüksek Denetleme Kurulu üyesi bulunmaktaydı. Görevleri, TBMM adına THY ve benzeri devlet kuruluşlarını denetleyen Kamu İktisadi Teşekkülleri Komisyonu'na yıllık raporlar hazırlamak ve Komisyon'un kararlarının uygulanmasını izlemektir. Daha bitmedi. Ulaştırma Bakanlığı'na giden şikâyet ihbarlarını incelemek için bakanlığın kendi müfettişleri vardı. Başbakanlık'ın ise benzer kadrosu Başbakanlık Teftiş Kurulu, Cumhurbaşkanlığı'nın Devlet Denetleme Kurulu idi. Herhangi bir an THY'de birkaç farklı müfettiş grubunun incelemede bulunması olağandı.”

2006 yılındaki girişime yönelik en önemli eleştirisi, bu özelleştirmenin gerçek anlamda bir özelleştirme olmadığı, zira yönetim kontrolünün değişmediği ve nihayetinde hükümetin Türk Hava Yolları'nı kamu denetiminden uzak tutarak daha önce bir kamu iktisadi teşekkülü (KİT) iken, gelinen durumda *hükümetin iktisadi teşekkülü (HİT)* haline geldiğidir (Münir, 2006). Bu bağlamda, özellikle yönetim kontrolünün değişmesi eleştirisi ile ilgili ekonomik düzenlemeler bağlamında bazı çıkarımlar yapılabilir. Sahiplik ve etkin kontrol, (*substantial ownership and effective control*), havayolu taşımacılığındaki en önemli ekonomik düzenlemelerden biri olan pazara girişin unsurlarından biri olarak havayolu işletmesinin sahiplik yapısı ile işletmenin kimlerce yönetildiğini düzenlemektedir (Gerede, 2015, s.59). Bu noktada, havayolu yazınında ilgili düzenlemenin daha çok vatandaşlık açısından yorumlandığı görülmekle birlikte, konumuz açısından kamu-özel mülkiyeti bağlamında da ele alınabileceği düşünülmektedir. Buna göre, devlet 2006 yılındaki son özelleştirme adımı ile sahipliği özel kesime devretmişken; yönetimdeki etkin kontrolünü devam ettirmektedir. Bu doğrultuda da, söz konusu özelleştirmenin yönetim kontrolü değişmediği için gerçek

anlamda bir özelleştirme olmadığı söylenebilir. Bu hususta görüşmecilerimizden *U1* şunları söylemektedir:

“Türk Hava Yolları'nın ben özelleştiğini düşünmüyorum. Yani kâğıt üzerinde vardır ama... Sahiplik ve kontrol diyoruz ya... Yani sahiplik belki hani tamam... Borsada şurada burada, kamuda gözükmüyor olabilir. Ama yönetimin kontrolü bence tamamen devlette... Ciddi derecede devlette... Hala öyle olduğunu düşünüyorum. Yani yönetimi belirleme fonksiyonu...”

Yine görüşmecilerimizden *H3* de, bu hususta benzer şekilde; *“Şu anda gene tam anlamıyla özgür ve özerk bir şirket değil... Devletin gene müdahalesi çok fâzla... Yani decision makerların hepsi gene devletten geliyor ve gene ufak tefek de olsa yönetsel anlamda devlet müdahalesi yüksek oranda var.”* diyerek özelleştirmede yönetim kontrolünün devredilmediğini belirtmektedir.

Bu bağlamda, devletin alanda attığı adımlar sonucu ortaya çıkan bu özgün yönetim yapısının, ilginç bir şekilde eleştiri olsa da Türk Hava Yolları'na daha esnek ve rahat hareket edebilme kabiliyeti sağladığından dolayı 2006 yılından günümüze sürdürülebilir bir büyüme grafiği yakalamasına vesile olduğu da söylenmektedir. Böylece, Türk Hava Yolları devlet ve kamuoyu nezdinde kamu kuruluşu olarak görülen; bu sebeple de öyle muamele edilen ilk ve tek özelleşmiş kamu sermayeli kuruluş olma özelliğine sahiptir. Bu durum, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki düzenleyici ve denetleyici aktörlerin Türk Hava Yolları'na ilişkin iş ve işlemlerinde de kafa karışıklığına yol açmakta ve sonuç olarak alanda adil ve etkili bir rekabet ortamını tesis etmek güçleşmektedir. Örneğin Rekabet Kurumu, böylesi bir durumda devletin hem bir havayolu şirketinin hissedarı hem de sektörün düzenleyicisi ve denetleyicisi (Rekabet Kurulu 08-28322-106 Sayılı Kararı, 2008, s.9) olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, 2006 yılındaki özelleştirmeden sonra dahi devletin ve kamuoyunun Türk Hava Yolları'na özel teşebbüsmüş gibi yaklaşmadığını uzun yıllar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde görev yapan görüşmecilerimizden *H5* şöyle ifade etmektedir:

“Türk Hava Yolları'na kâğıt üzerinde özelleşmiş olmasına rağmen, özel sektör gözüyle bakılmadı. Yani ne sivil havacılık (SHGM) tarafından ne Devlet Hava Meydanları tarafından ne de şey tarafından... Türkiye'deki özel havacılık endüstrisi tarafından... Öyle bir gözle maalesef bakılmıyor.”

O dönem görevde olan Sivil Havacılık Genel Müdürü Bilal Ekşi'nin bu husustaki eleştirilere yönelik şu açıklamaları ise, daha da açık bir şekilde, belirli mekanizmalarla

Rekabet Kurumu'nun tespit ettiği devletin birbiriyle çelişen iki rolünün alanda nasıl uygulama olanağı bulunduğunu göstermektedir (Capital Geniş Açığı, 2012, s.18):

“Bizim de Türkiye'nin markalarını korumamız gerekiyor, stratejik açıdan korumamız gerekiyor, büyüklüğü ve hedefleri açısından da korumamız gerekiyor. Tabii bu hiçbir zaman diğer havayollarının ölmesi, yaşamaması veya büyümemesi pahasına yapılmıyor ki sahip olduğumuz veriler de bunu gösteriyor. Böyle bir şey olsa bugün Pegasus bu durumda olamazdı. Ama birisine 5 puan avantaj veriyoruz, diğerine 3 puan veriyoruz. Evet bu doğru. Ama bırakın da bu da bizim inisiyatif hakkımız olsun.”

Söz konusu bakış açısı, alandaki oyuncuların büyük çoğunluğu tarafından devekuşu metaforu ile izah edilmeye çalışılmaktadır. Buna göre, Türk Hava Yolları'nın yerine göre kamu yerine göre ise özel şirket kimliğini öne çıkarması devekuşu metaforu ile açıklanmaktadır. Örneğin, görüşmecilerimizden S1; *“Bu tam deve kuşu hikayesi... Yani uçmaya gelince ben deveyim; yük taşımaya gelince ben kuşum diyen bir kurum var. Bu nasıl oluyor? İşte yönetimde, oradaki söz sahibi olma açısından... Ben devlet kuruluşuyum ama devletin kurallarına göre işlemeye gelince... Hayır, ben özel şirketim diyor Türk Hava Yolları...”* diyerek bu metafor kullanımını açıklamaktadır. Benzer şekilde, kendisi de daha önce Türk Hava Yolları'nda görev yapmış olan görüşmecilerimizden H8 de bu durumu devekuşu metaforu ile şöyle açıklamaktadır:

“Türk Hava Yolları özelleştirildi. Nereye kadar özelleştirildi? Yüzde 51'e kadar özelleştirildi. Niye? Bazı şeyleri daha kolay yapabilmek için... Çünkü yüzde 51 özel olunca, bir kamu kuruluşu olmaktan çıkıyorsun. Birkaç yerde daha söyledim. Türk Hava Yolları deve kuşu... İsteddiği zaman deve oluyor, istediği zaman kuş oluyor.”

Söz konusu eleştiriler yanında, böylesi bir yönetim yapısının Türk Hava Yolları'nı özellikle kamu denetimi bağlamında oldukça rahatlattığı açıktır. Örneğin, araştırma kapsamında incelenen Türk Hava Yolları ile ilgili meclis sözlü ve yazılı soru önergelerine Türk Hava Yolları tarafından kamu kurumu niteliğini kaybettiği 2006 yılı öncesi oldukça detaylı ve tafsilatlı cevaplar verilirken; 2006 yılı sonrasındaki soru önergelerinin tamamına THY'nin Türk Ticaret Kanunu ve SPK mevzuatına göre faaliyet gösteren bir şirket olduğu vurgulanarak SPK dışında bir açıklama yükümlülüğü bulunmadığı belirtilerek cevap verilmektedir.

Söz konusu tüm bu eleştirilere karşın ilginç bir biçimde, 2006 yılındaki son özelleştirme adımı sonrası oluşan yönetim yapısının Türk Hava Yolları'nın o günden

beri göstermekte olduğu büyüme performansında önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Gerçekten de, Tablo 6.1.'de yer alan ve 2006 yılı öncesindeki on yıl ile 2006 yılı sonrasındaki on yıl arasındaki yirmi yıllık periyotta, şirketin taşınan yolcu sayısı, doluluk oranı, ücretli yolcu kilometre gibi performans parametreleri incelendiğinde işletmenin yakaladığı büyüme grafiği daha net anlaşılmaktadır.

Tablo 6.1. 1996-2016 Yılları Arası Türk Hava Yolları Seçili Performans Göstergeleri

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taşınan Yolcu (000)	9.281	10.266	10.504	10.410	12.031	10.277	10.383	10.420	11.991	14.134	16.946	19.636	22.597	25.102	29.119	32.649	39.045	48.268	54.675	61.248	62.759
Doluluk Oranı (%)	69	68,6	64,5	60,2	66,9	63	68,9	67	70,2	71,5	68,7	72,7	73,9	70,9	73,7	72,6	77,4	79	78,9	77,9	74,6
Filodaki Uçak Sayısı	65	66	71	-	69	73	66	65	73	82	102	101	127	132	153	179	202	233	261	299	334
Arzedilen Koltuk Kilometre (Milyon)	17.823	19.992	21.416	23.101	26.001	24.890	24.071	24.040	26.481	29.805	36.934	41.619	46.343	56.574	65.100	81.193	96.124	116.433	135.330	153.209	170.092
Ücretli Yolcu Kilometre (Milyon)	12.305	13.705	13.814	13.903	17.396	15.679	16.594	16.112	18.594	21.317	25.383	30.251	34.265	40.130	47.950	58.933	74.410	91.997	106.787	119.372	126.815

Kaynak: Türk Hava Yolları'nın ilgili yıllara ilişkin faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Somut göstergeler yanında, görüşme yapılan alan temsilcileri de özellikle 2006 yılında nihai durumuna kavuşan yönetim yapısının Türk Hava Yolları'nın izleyen on yıllık büyümesinde oldukça önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar. Örneğin, uzun yıllar Devlet Planlama Teşkilatı'nda havayolu uzmanı olarak görev yapan K4 şirketin performansını şöyle değerlendirmektedir:

“Bence çünkü kritik tarihlerden bir tanesi... Çünkü neden? Türk Hava Yolları, artık bir kamu şirketi değil... Çünkü yüzde 50'den fazlası halka arz edilmiş, borsada olan bir şirket... Kime hesap veriyor? Borsa'daki hissedarlarına, genel kuruluna ve yani bağlı olduğu Sermaye Piyasası Kurulu'na hesap vermek zorunda... Bilanço anlamında... Ve hani son 10 yılda bakarsak... 2006 yılından sonraki 10 yılda bakarsak... Türk Hava Yolları'nın filo yapısı arttı. Takip ettiğim kadarıyla... Cirosu ve gelirleri arttı. Kârlılığı arttı. Bunun da ötesinde, büyüdü.”

Benzer şekilde, daha önce Türk Hava Yolları yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmış olan görüşmecilerimizden H10 ise; *“...Şirket olarak, o kamu denetiminin getirdiği yapı içerisinde rantable işletme yapamıyorsun. Yani muhakkak bir şeyler yapabiliyorsun ama... O anlamda, o tedbiri aldık. Çıkınca, o da önemli bir şeydi, Türk Hava Yolları çok rahat bir şekilde, rekabetçi şartlarda bir tüccar mantığıyla çalışmaya başladı.”* diyerek kritik eşiği aşarak kamu niteliğini kaybetmenin ne denli etkili olduğunu vurgulamaktadır. Aynı şekilde, şu an özel bir havayolu işletmesinde çalışmakla birlikte, geçmişte uzun yıllar Türk Hava Yolları'nda görev yapmış olan görüşmecilerimizden H7 de, atılan adımın ne denli isabetli olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Ama Türk Hava Yolları 2006'da özel bir şirket statüsüne geçerek gerek kendi Teftiş Kurulu'ndan gerek Başbakanlık Teftiş'ten gerek bilmem KİT komisyonlarından falan kurtulmuştur ve doğru da olmuştur yani... Biz orada... O zaman, zamanında onlarla çok uğraştık. Yani hakikaten işi bırakıp oturuyorsun. Rapor yazıyorsun. Ben satış başkanıydım. Satışa mı bakayım, ona mı bakayım diyordum. Ben günümün çok önemli bir kısmını bu tür idari meseleler, teftiş raporları, onlara hazırlanan cevaplar... İşte satış ofisinin bu anlamdaki idare yapılandırılması ile falan uğraşıyordum. Yani business'la nasıl uğraşacağım? Valla o yüzden bence o doğru da oldu.”

Bu hususta, aynı doğrultuda, Türk Hava Yolları'nın genel müdürlüğü görevini yürütmüş olan Temel Kotil'de 2006 yılındaki değişikliğin bürokrasi ile olan ilişkilerinde sağladığı kolaylığı şöyle dile getirmektedir (Kotil, 2016, s.75):

“Yüzde 50'nin üzerindeki hissesi İMKB'de işlem gören bir şirket olarak tüm kararları ve uygulamaları özel şirket statüsündedir. Bu durum, TK'ya özelleştiği tarih olan 2006 yılından itibaren, büyük rekabetin söz konusu olduğu havacılık sektöründe hızlı karar alma ve yatırım yapma konularında esneklik kazandırmıştır.”

Sonuç olarak, görüldüğü üzere, devlet Türk havayolu taşımacılığı alanındaki uzantısı durumundaki Türk Hava Yolları için farklı iktidar dönemlerinde giriştiği farklı türdeki eylemlerle özgün bir yönetim yapısı inşa ederek; daha esnek ve az hesap verir bir şekilde faaliyet göstermesini sağladığı, bu bağlamda da, Türk Hava Yolları'nın 2006 yılı sonrasındaki başarısının büyük oranda söz konusu esneklikten kaynaklandığı söylenebilir. Buraya değin, açıklamaya çalıştığımız yönetim işinin özgünlüğünü göstermesi bağlamında, son olarak konu ile ilgili bir çalışma dikkat çekicidir. Yılmaz (2016) tarafından gerçekleştirilen ve THY'nin idare ve yargı nezdindeki niteliği ile ilgili araştırmada, yazar idari metinler ile yargı kararlarından hareketle, Türk Hava Yolları'nın kamu iktisadi teşebbüsleri ile kıyaslandığında finansal yapı açısından daha esnek, sermaye piyasalarında işlem gören örgütlere göre ise oldukça kamusal bir nitelik taşıdığını belirtmektedir. Bu tespit de, devletin gerçekleştirdiği yönetim işinin ne denli “başarılı” ve özgün bir iş olduğunu göstermektedir.

6.2. Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Devletin Kurumları Sürdürmeye Yönelik Yaptığı Kurumsal İşler

Bu bölümde, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin giriştiği kurumları sürdürmeye yönelik eylemleri, Perkmann ve Spicer (2008)'in politik, kültürel ve teknik kurumsal işler çerçevesine bağlı kalınarak sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında kurumları sürdürmeye yönelik politik ve kültürel kurumsal işler gerçekleştirmektedir.

6.2.1. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları sürdürmeye yönelik yaptığı politik kurumsal işler

Politik kurumsal işler, Scott (1995)'in ifade ettiği kurumların üç boyutundan düzenleyici (*regulative pillar*) boyuta karşılık gelmektedir. Zira, Scott (1995), politik işlere karşılık gelen düzenleyici boyutun *kural koyma ve düzenleme yapmayı* da içerdiğini

belirtmektedir. Dahası devletin düzenleyici boyutu, politik kurumsal işleri karşılayacak şekilde onun kural koyucu, hakem ve yaptırımıcı rolünü (Scott, 2008, s.53) vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, Lawrence ve Suddaby (2006)'nin kurumların sürdürülmesinde *var olan kural sistemlerine bağlılığı* tesis etmeye yönelik işler olarak ifade ettiği eylemler açıkça politik işler olarak ifade edilebilecek işlerdir. Buradan hareketle, devletin Türk havayolu taşımacılığı alanında kurumları sürdürmeye yönelik olarak gerçekleştirdiği yetkilendirme ve polislik yapma işleri politik işler olarak ele alınarak izleyen bölümde detaylandırılmıştır.

6.2.1.1. Slot tahsis sürecinin yeniden düzenlenmesi

Türk havayolu taşımacılığı alanında slot tahsisi, daha önce de üzerinde durulduğu gibi 1992 yılından söz konusu tahsis sürecindeki adaletin ve şeffaflığın sorgulanır hale geldiği 2005 yılındaki değişikliğe değin “milli/bayrak taşıyıcı” olması sebebiyle Türk Hava Yolları tarafından gerçekleştirilmiştir. Tahsis sürecinde somut kriterler ve herhangi bir yasal mevzuat bulunmayışı, ilgili sürece ilişkin Avrupa Birliği gibi kurumların eleştirilerine yol açmış; izleyen dönemde söz konusu eleştirilere ek olarak sürecin adilâne işlemediğine yönelik alanda yaşanan tartışmalar da slot tahsisinin alandaki oyunculardan biri olan Türk Hava Yolları tarafından gerçekleştirilmesinin meşruiyetini önemli ölçüde zedelemiştir. Bu noktada, devlet alana müdahale ederek, söz konusu meşruiyetin tamiri ve bir kurum olarak slot tahsisinin sürdürülmesine ilişkin önemli kurumsal işlerden biri olan yetkilendirmeye (*enabling work*) başvurarak slot tahsisinin Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü eliyle gerçekleştirilmesi için gerekli yasal düzenleme ile idari örgütlemeyi gerçekleştirmiş ve slot tahsisinin sürdürülmesi için önemli bir kurumsal tamir işine girişmiştir.

Kurumları sürdürmeye yönelik işler arasındaki yetkilendirme (*enabling work*), polislik yapma (*policing*) ve cesaret kırma (*detering*) gibi kurumsal işler, Lawrence ve Suddaby (2006)'nin belirttiği üzere kurumların sürdürülmesinde *var olan kural sistemlerine bağlılığı* tesis etmeye yönelik işler iken; özelde yetkilendirme (*enabling work*) işi, yetkili otoriteler kurma veya kritik kaynakların akışını başka yöne kaydırmak adına kurumları çabuklaştıracak, tamamlayıcı ve destekleyici kurallar oluşturma sürecini kapsamaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.230). İlgili tanım göz önünde bulundurulduğunda, devletin Ulaştırma Bakanlığı eliyle slot tahsisinin Türk Hava Yolları

tarafından gerçekleştirilmesi sebebiyle azalan meşruiyete ilişkin gelen eleştiriler ve alandaki aktörlerin itirazları sonucu yaşanan kriz neticesinde idari bir kararla söz konusu tahsisatı gerçekleştirilmede yetkili olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nü görevlendirmesi ve bu doğrultuda buna ilişkin bir yasal mevzuat hazırlaması, slot tahsisini sürdürmeye yönelik olarak gerçekleştirilen açık bir yetkilendirme işidir.

Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirilen slot tahsisi incelendiğinde, 1992 yılından itibaren Türk Hava Yolları tarafından gerçekleştirilen sürecin, özellikle 2000'li yıllarla birlikte alanda faaliyet gösteren özel havayolu işletmesi sayısındaki artış ve Avrupa Birliği müzakereleri sonucu eleştirilmeye başlandığı ve özellikle söz konusu sürecin adaleti ve şeffaflığı ile birlikte slot tahsisinin hangi kriterlere göre gerçekleştirildiğine yönelik herhangi bir mevzuat bulunmayışı da bu eleştirilere konu olmuştur. Örneğin, 2005 yılında konu ile ilgili mevzuatın düzenlemesine değin Türk havayolu taşımacılığı alanında slot tahsisleri, adına "slot kitapçığı" denen ve herhangi bir yasal altyapısı bulunmayan ve alandaki diğer aktörlerin haberdar olmadığı 10 madde ile bir ekten oluşan dokümanla gerçekleştirilmiştir (DPT, 2000, s.551). Bunun yanında, Avrupa Birliği tarafından slot tahsisinin tarafsız, açık ve ayırım gütmeyen bir biçimde gerçekleştirilmesi, tahsisatın bağımsız bir koordinatör tarafından havalimanı kullanıcılarına danışılarak yapılması gerektiği belirtilmiş; ayrıca AB Müktesebatına Uyum çerçevesinde de slot tahsisine rehberlik eden doküman olan "*Slot Book*" adlı kitapçığa hukuki bir nitelik kazandırılması gerektiği vurgulanmıştır (DPT, 2000, s.551). Anlaşılacağı üzere, 2005 yılındaki düzenlemeye değin, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki slot tahsisi açık ve şeffaf olmayan, yasal düzenlemeden yoksun ve serbest rekabete aykırı bir şekilde devletin alandaki uzantısı durumundaki bir aktör olan Türk Hava Yolları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu durum, ilgili tahsis sürecinin meşruiyetini sorgulanır hale getirmiş ve nihayetinde alandaki özel teşebbüslerden biri ile slot tahsisi yetkilisi Türk Hava Yolları arasında yaşanan bir kriz sonucu, slot dağıtım görevi Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir.

Slot tahsisinin el değiştirmesine neden olan kriz, 2005 yılında AtlasJet havayolu işletmesinin Atatürk Havalimanı çıkışlı olarak gerçekleştirdiği İstanbul-Ankara hattındaki uçuş frekansının slot tahsisinde yetkili kuruluş olan Türk Hava Yolları tarafından ilgili işletmenin almış olduğu slotlara uymadığı gerekçesiyle dörtten ikiye düşürülmesi sonucu ortaya çıkan tartışmalarla başlamıştır (Milliyet, 2005). Yaşanan kriz, Türk Hava Yolları ve AtlasJet üst düzey yöneticilerinin karşılıklı açıklamaları sonucu

tırmanmış, örneğin Öger Holding ve Atlasjet Yönetim Kurulu Başkanı Vural Öger, “Devleti arkaya alarak, bu şekilde özel sektörle rekabet edilmez” diyerek “THY bizle rekabet halinde olduğu için, 4 haftadır bu güzergâhta uçtuğumuz uçaklara, bu kez slot denilen, 'Uçuş saat izniniz yok' dedi. Kontuar açılıp, yolcular uçağın içinde beklemesine rağmen uçaklarımız sefer yapamadılar. İzin verilmedi.” şeklinde beyanda bulunmuştur (Radikal, 2005). Benzer şekilde AtlasJet Genel Müdürü Tuncay Doğaner de söz konusu uygulamanın aslında pazara girişi belirleyebilecek bir sopa gibi kullanılabileceğini şu sözlerle ifade etmektedir (Hürriyet, 2005a).

“Davul bizde, tokmak THY’de. Bir şirketin hat açma, hat sayısını belirleme, uçuş saatlerini ayarlama işini rakip firmaya vermek, hiç etik değil. Böyle olunca da rakip firma, sen sadece Diyarbakır’a uç, Ankara’ya uçma, şu saatte uç bu saatte uçma deme hakkını kendinde bulabiliyor.”

Söz konusu tartışmalar ve yaşanan kriz sonucu, dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım sürece müdahale ederek, “THY’nin de nihayetinde diğer taşıyıcılar gibi bir taşıyıcı” olduğunu (Hürriyet, 2005b) belirtmiş, slot tahsisini gerçekleştiren ve THY bünyesinde yer alan Slot Koordinasyon Merkezi’nin, diğer havayolu şirketlerinden gelen şikâyetleri de dikkate alarak bakanlığa bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bünyesine taşınması için talimat verdiğini açıklamış ve bu sayede diğer havayolu şirketlerinin, uçuş saatleri konusunda bu merkezden izin alabileceğini belirtmiştir (Radikal, 2005). Bu doğrultuda, yeni bir yapı oluşturulmuş ve slot koordinasyon süreci 30 Haziran 2005 tarih ve 14230 sayılı Ulaştırma Bakanlığı Makamı Oluru ile SHGM’ye verilmiştir. Bu değişikliğe bağlı olarak 23.08.2005 tarih 18347 sayılı Makam Onayı ile hazırlanan SLOT Uygulama Prensipleri Talimatı (SHT-SLOT) çıkartılmış, SLOT Koordinatörlüğü Makamı ve SLOT Talep Değerlendirme Komisyonu oluşturularak (DPT, 2000) slot tahsisi yasal bir altyapıya kavuşturulmuştur. Yine aynı dönemde, TBMM’den geçerek yasalaşan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun tasarısının Hava Ulaşım Daire Başkanlığı’nın görevlerini düzenleyen 9. Maddesinin 1 fıkrasına (T.C. Başbakanlık, 2005); “Trafikçi yoğun uluslararası hava alanlarında slot uygulanmasını sağlamak, bu konuda gerekli düzenlemeleri yapmak ve takip etmek” ifadesi de eklenerek, yasal altyapı daha da kuvvetlendirilerek kanuni açıdan da bu görev Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ne bırakılmıştır.

Yine benzer şekilde hem hukuki altyapıyı sağlamak hem de Avrupa Birliği'nden gelebilecek eleştirileri bertaraf etmek amacıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından çıkarılan Slot talimatında (SHGM, 2005); “Slot uygulamalarını koordine etmek amacı ile Sivil Havacılık Genel Müdürü tarafından bir Slot Koordinatörü atanacağı” ve “Slot koordinatörlüğü'nün, Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak çalışmalarını tarafsız, adil ve şeffaf olarak yürütmeyi esas alacağı” ifadelerine yer verilmiştir.

Söz konusu düzenlemeler sonucu slot tahsisine ilişkin oluşturulmuş olan yeni yapıyı o dönem Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde görev yapan ve bu süreçte aktif rol oynamış görüşmecilerimizden K3 şöyle ifade etmektedir:

“Şimdi biz, bu dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türk Hava Yolları'ndan koordinasyon görevini aldık. Şöyle bir yapı oluşturduk; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Türk Hava Yolları Genel Müdürlüğü... Ayrıca özel sektörden de... Yani iç hatlarda ve dış hatlarda tarifeli sefer yapan havayolu işletmelerinden birer temsilci ile bir 'board' oluşturduk. O 'board'un başkanı da bendim. Biz slot tahsislerini 'board' olarak yapmaya başlamıştık.”

Yeni oluşturulan yapı ve tahsise ilişkin uygulamalar başta krize konu olan aktör AtlasJet olmak üzere alanda memnuniyet yaratmıştır (Radikal, 2005). Söz konusu memnuniyet, sadece alandaki işletmelerce ifade edilmemiş, konu ile ilgili olarak TBMM'deki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı ile ilgili görüşmelerde muhalefet milletvekilleri dahi aşağıdaki ifadelerle değişikliğe ilişkin memnuniyetleri dile getirmişler ve söz konusu kurumsal işi gerçekleştiren ana aktörün Ulaştırma Bakanı olduğu şöyle ifade etmişlerdir (TBMM Tutanak Dergisi, 2005, s.518):

“Sayın Bakan, hakikaten, sempatik, çalışkan bakanlarımızdan bir tanesi. Üstelik, Sayın Bakanı havacılar çok seviyor. Özellikle özel havayolcular çok seviyor. Benim de yakın dostlarım var. Neden seviyorlar; çünkü, Sayın Bakan bir konuda çok önemli bir işlem yapmış. Yani, İskender'in kılıcı gibi, Gordion'da çekmiş kılıcı, çözilemeyen bir sorunu kılıçla ortadan bölmüş. Nedir bu sorun; bu, slot sorunudur.”

Görüldüğü, üzere devlet Türk havayolu taşımacılığı alanındaki slot tahsisine ilişkin problemler karşısında, bir kurum olarak slot tahsisini sürdürebilmek adına kendine bağlı bir otoriteye yetki devri gerçekleştirmiş ve mevzuat düzenlemeleri ile bu otoriteyi

destekleyici kurallar geliştirmiştir. Bu bağlamda, söz konusu kurumsal işin gerçekleşmesine zemin hazırlayan kritik olayın varlığı ve konu ile ilgili alandaki tıkanıklık da bu noktada önem kazanmaktadır. Zira, yeni kurumsalcı yazında, mevcut örgütlerin etkinlik ve uyum problemleri ile kurumlar arası uyumsuzluk ve aktörlerin karşılanmamış beklentilerinin örgütsel alanlarda kurumsal çelişkileri beraberinde getirdiği, bunun da yeni bir kurumun ortaya çıkmasına neden olduğu (Taşcı ve Erdemir, 2010, s.141) veya yeni kurumsal düzenlemelere gidilmesini gerekli kıldığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki özel havayolu işletmelerinin söz konusu uygulamanın Şeffaflığı ve adaletini sorgulamaya başlayarak memnuniyetsizliklerini beyan etmeleri ve görüşmecilerimizden H4'ün “İşte özel havayolları sesini çıkartıp; ‘Olmaz; THY’de bir taşıyıcı.’ dedikten sonra SHGM’ye geçti.” şeklinde açıkladığı süreç sonucunda, devlet, ilgili aktörlerin bu yöndeki beklentilerini karşılamak için bu tarz bir kurumsal iş gerçekleştirmiştir.

6.2.1.2. Tavan fiyat uygulaması ve denetimi

Türk havayolu taşımacılığı alanında, devletin kurumları sürdürme bağlamında gerçekleştirdiği diğer bir önemli politik kurumsal iş ise, Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından polislik yapma (*policing*) olarak ifade edilen bilet fiyatları için bir tavan belirlenmesi ve bu tavan fiyata uyumun izlenerek gerektiğinde cezai yaptırımlarda bulunulmasıdır. Lawrence ve Suddaby (2006)’ye göre polislik yapma, zorlama, denetim ve izleme ile kurumlara uyumun sağlanmasıdır. Bu doğrultuda, dönemin Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nın girişimi ile alandaki aktörler arasında bir “mutabakat” sağlanarak iç hat bilet ücretleri için ilkin 299 TL ve daha sonra da güncellenerek 309 TL şeklinde bir tavan belirlenmesi ve söz konusu bu tavanın açılıp aşılmadığının Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü eliyle sürekli izlenmesi açıkça, kurumları sürdürmeye yönelik olarak gerçekleştirilen politik bir iştir.

Türk havayolu taşımacılığı alanında tavan fiyat uygulamasını yakından incelediğimizde söz konusu uygulamanın kanuni bir yetkiden kaynaklanmakla birlikte, özellikle Ulaştırma Bakanlığı eliyle sektördeki oyuncular arasında hepsinin bu yönde bir adımı gibi algılanacak şekilde bir “mutabakatla” gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Tavan fiyat uygulamasını yasal olarak mümkün kılan husus ise, 2011 yılında 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un Hava

Ulaştırma Daire Başkanlığı'nın görevlerini düzenleyen 9. maddesine kanun hükmünde kararname ile eklenen aşağıdaki maddedir (5431 Sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı, 2011):

“Sivil havacılık faaliyetlerini geliştirmek ve serbest, adil, sürdürülebilir bir rekabet ortamı sağlamak amacıyla sınırlı olmak üzere; taşımacılık dahil sivil havacılık hizmetlerine ilişkin Bakanlık ilgili hizmet birimleri ve kuruluşlarıyla iş birliği yaparak gerektiğinde taban ve tavan ücret tespit etmek ve uygulamasını denetlemek.”

Esasında, söz konusu yasal düzenleme ile 2001 yılındaki bir ölçüde serbestleştirmiş olan Ulaştırma Bakanlığı'nın havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarını belirleme ve onaylama yetkisinin geri gelmiş olduğu söylenebilir. Zira, söz konusu yasal düzenleme görüşmecilerimizden H8'in aşağıda belirtmiş olduğu üzere Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın fiyatlar üzerindeki denetimini geri getirmektedir:

“Ve bunu yapan, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü... Yani 2001 yılındaki kaldırılan kontrol, 2011'e dolaylı bir şekilde geri geliyor. Şimdi yani, Sivil Havacılık Genel Müdürü çıksa dese ki; 'Kardeşim ben taban ve tavan uyguluyorum. En yüksek 100 lira, en düşükte 99 lira.' dese ve 'Bunu da rekabeti korumak için yapıyorum.' dese... Sen çık şimdi işin içinden...”

Söz konusu düzenleme Avrupa Birliği tarafından da “*Hükümet yetkilileri hâlâ sivil havacılık sektörü başta olmak üzere, ulaşım sektöründe fiyatları belirleme eğilimindedir.*” (Avrupa Komisyonu, 2011, s.48) şeklinde eleştirilere konu olsa da, 2013 yılına değin Ulaştırma Bakanlığı'nın söz konusu yasal düzenlemenin kendisine verdiği yetkiye dayanarak herhangi bir girişimde bulunmadığı görülmektedir.

2013 yılına gelindiğinde ise Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı harekete geçmiş, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği ve havayolu şirketlerinin temsilcileri ile bir araya gelerek, söz konusu paydaşlar arasında bir *mutabakat* gerçekleştirildiğine ilişkin alınan ortak karar gereğince iç hat uçak biletlerine tavan fiyat getirilmiş ve bu suretle 03.12.2013 tarihinden itibaren iç hat uçuşlarda 299 TL üzerinde bilet fiyatı belirlenemeyeceği kaydedilmiştir. Esasında, yolcuların daha ucuza uçmasını sağlamak gibi iyi niyetli bir girişimin kaynağının ise, yine Bakan'ın kendisi olduğunu görüşmecilerimizden K1 şöyle dile getirmektedir:

“Bu yaklaşık iki sene önce, iki buçuk sene önce olan bir şey... Hatta Bakan kendisi uçarken, biletine baktığında, tepki göstermesinden kaynaklanan bir şey... O dönemde, Başkan olduğum için biliyorum, Hava Ulaşım Daire Bakanlığı'nda...”

Bu gelişme üzerine, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 1 yıl boyunca iç hat uçuşlarında gerçekleşen fiyatları tarayarak ortalama bir uçuş bilet fiyatı çıkarmıştır (Dünya, 2013a). İlginçtir ki; söz konusu bu çalışmalara ve yasal yetkiye karşın, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, tavan fiyat uygulamasına hemen geçmemiş ve alandaki paydaşların katılımı ve onayını gözetecek şekilde bir mutabakat gerçekleştirerek bu uygulamayı hayata geçirmek istemiştir. İlk elde havayolu işletmeleri söz konusu uygulamaya karşı çıkarak, yaratacağı potansiyel sakıncaları öne sürmüş ve uygulamadan vazgeçilmesini istemişlerdir. Örneğin, görüşmecilerimizden H7 çekincelerini nasıl anlattıklarını ve fakat söz konusu uygulamaya da evet demek durumunda kaldıklarını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Aslında biz bunu anlatamadık. Biz bunu gittik, rakamlarla sunduk. Yok, efendim bayramdaki seyahatlerde fahiş fiyat uygulanıyor diye çıktı bu... Yani dedik ki, bayramları da anlattık, gösterdik. Dedik ki, yahu bu bayramlar değişmiyor ki... 10 gün geriye gidiyor. Ama ben bugünden gelecek yılın bayramını biliyorum ve satışa da açıyorum zaten. Almıyor adam... Alırsan zaten o fiyatları ödeyorsun. Anlattık falan. Yine de olmadı. Ama bakanlıkta öyle bir şey oldu ki; biz bunu mutabakatla yapmış olduk. Yani havayolları da peki dediler ve aralarında anlaşmış olarak... Buna peki dedik; uygulayalım diye. Ve öyle de kaldı.”

İfadelerden de görülebileceği üzere, havayolu işletmeleri pek istekli olmasalar dahi tavan fiyat uygulamasına evet demişler ve bilet ücretlerinin 299 TL ile sınırlandırılması hususunda “mutabakata” varmışlardır. Fakat, söz konusu mutabakat pek kuvvetli olmadığından, yaklaşan yaz sezonu sebebiyle nisan ayı birlikte havayolu işletmeleri tavan fiyat uygulamasına son vermişlerdir. Havayolu işletmesi temsilcileri, söz konusu uygulamaya neden son verdiklerini ifade ederken dahi söz konusu mutabakatın ne denli zayıf olduğunu ve buna istemeyerek evet demiş olduklarını belirtmektedirler. Örneğin, uygulamanın sona ermesi ile ilgili bir açıklama yapan bir TÖSHİD yetkilisi; “Karar alınırken, havayolu şirketleri kerhen ve nezaketen tamam demişti; söz konusu toplantıda bakan, uygulamanın Mart ayından sonrasını da kapsayacağını belirtmiş ama havayolu şirketleri sessiz kalmıştı.” derken, bir Türk Hava Yolları yetkilisi de; “Karar bir iyi niyet göstergesiydi. Ancak, diğer firmalarda kış tarifesinde dahi buna uyulmadığını gördük.

Biz de kış tarifesi sonuna kadar uyguladık, ama kış tarifesinden sonra şu an için böyle bir uygulama yok.” şeklinde açıklamada bulunmuştur (Dünya, 2014a).

Yine benzer şekilde, söz konusu uygulama hem liberal iktisatçıların hem de alanın Türk Hava Yolları’ndan sonra en büyük oyuncusu konumundaki Pegasus Havayolları’nın yönetim kurulu başkanı Ali Sabancı’nın eleştirisine hedef olmuştur. Örneğin, daha önce alanı rekabet açarak önemli bir icraata imza atan hükümetin şimdi yine aynı sektörde bir hataya doğru yol aldığı ve uçak bilet fiyatlarına tavan koyduğu belirtilmiş (Yayla, 2013); Ali Sabancı da *“tavan fiyat uygulamasının havayollarının maliyetlerini minimize etmelerini de beraberinde getireceğinden, bir süre sonra Doğu'daki küçük meydanların birçoğunun kullanım dışı kalması olasılığını doğuracağını”* ifade etmiştir (Dünya, 2013b).

Rekabet Kurumu da, tavan fiyat uygulamasına ilişkin Ulaştırma, Denizcilik ve Bakanlığı’na ilettiği görüşünde; aynı pazarda faaliyet gösteren teşebbüsler tarafından karar alınmak suretiyle mal veya hizmetlerin fiyatının tespit edilmesinin kanunun ihlali anlamına geldiğini ve kanunun ilgili hükümleri çerçevesinde teşebbüsler aleyhine sorumluluk doğuracağını belirterek; serbest piyasa işleyişine müdahale niteliği taşıyan tavan fiyat uygulamasının kanunun ihlali yönünde endişeler yarattığını (Rekabet Kurumu, 2014) ifade etmiştir.

Söz konusu eleştiri ve uyarılara karşın, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, havayolu bilet fiyatları için yeni bir tavan belirlenmesi hususunda yine bir mutabakat arayışına gitmiş ve bu süreç sonucunda yeni tavanın kurda meydana gelen yükselme ve maliyetlerdeki artış nedeniyle 10 liralık bir artışla 309 TL olarak belirlendiği ve havayolu işletmelerinin mutabakata vararak durumu bakanlığa beyan ettikleri ifade edilmiştir (Dünya, 2014b). Gerçekten de, söz konusu tavanın uygulamasının havayolu işletmeleri tarafından mutabakatla yapıldığı ve bir istekle uygulandığı ikinci uygulama döneminde de sıklıkla vurgulanan bir husustur. Örneğin, dönemin Sivil Havacılık Genel Müdürü Bilal Ekşi uygulamaya ilişkin olarak; *“İç hatlarda ekonomi bileti için, tek yön ve internet satışları için uygulanan fiyat havayolları arasında centilmenlik anlaşması çerçevesinde uygulanıyor. Biz de bunu elektronik sistemlerle her 15 günde bir kontrol ederek belirlenen rakam aşıyor mu inceliyoruz. Şirketlerimiz bu rakamı aşmadan uyguluyor.”* (Genç, 2016) diyerek hem havayolu işletmelerinin kendi aralarında mutabık olduklarının hem de uygulamaya ilişkin denetim ve izleme faaliyetlerinin devam ettiğinin altını çizmektedir.

Görüldüğü üzere, devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında havayolu bilet fiyatlarına belirli bir tavan getirilmesi hususunda alandaki aktörler arasında mutabakat sağlamaya çalışmakta ve vatandaşların faydasına olduğunu düşündüğü projesini uygulamaya geçirirken alandaki aktörlerin rızasını da aramaktadır. Bu bağlamda da, tavan fiyat uygulaması açık bir politik kurumsal iştir.

6.2.2. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları sürdürmeye yönelik yaptığı kültürel kurumsal işler

Bu bölümde, devletin ve Türk Hava Yolları'nın geçmişi üzerinden ne tür bir mitleştirme gerçekleştirerek kurumları sürdürme adına yaptıkları kültürel kurumsal iş ele alınmıştır.

6.2.2.1. Türk Hava Yolları geçmişinin mitleştirilmesi

Devletin ve özellikle de, 2006 yılına değin çoğunluk hissesi devletin elinde olan Türk Hava Yolları'nın, geçmişte gerçekleştirmiş olduğu, indirimli asker, polis gibi devlet görevlilerini indirimli ve/veya ücretsiz taşınması, deprem gibi afet durumlarında destek verdiği kurtarma operasyonları ile uluslararası alanda gerçekleştirdiği insani yardım ve kurtarma girişimlerini, elde ettiği ve kullanmayı sürdürdüğü imtiyazlarını meşrulaştırmak adına mitleştirdiği ve bu bağlamda, Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından kurumları sürdürmek üzere gerçekleştirilen mitolojikleştirme (*mythologizing*) işini gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Türk Hava Yolları'nın günümüzde de sahip olduğu ve esasında 2006 yılındaki kritik eşiği aşan özelleştirme hareketinden sonra bir kısmını kaybetmesi gereken birtakım imtiyazları meşrulaştırmak ve söz konusu imtiyazların devamını sağlamak adına giriştiği önemli kültürel kurumsal işlerden bir tanesi de geçmişte gerçekleştirmiş olduğu eylemleri mitleştirme adına söylemlerinde kullanmasıdır. Bu doğrultuda, THY'nin geçmişine yönelik mitleştirme işinde en sık kullandığı söylemlerden biri özellikle olağan üstü hal dönemlerinde Doğu ve Güneydoğu bölgelerinde çalışmakta olan asker, polis, hemşire gibi devlet görevlilerine indirimli ve/veya ücretsiz olarak havayolu taşımacılığı hizmeti sunmasıdır. Söz konusu taşımaların nasıl gerçekleştiğini ve devletin bu noktada nasıl bir

rol oynadığını uzun yıllar Türk Hava Yolları'nda görev yapmış görüşmecilerimizden H3 şöyle açıklamaktadır:

“Türk Hava Yolları'nı empoze ederdi, devlet... Derdi ki olağanüstü hâl var... Bilet ücretlerinde oradaki askere, işte devlet memuruna, öğretmene ya da çalışan polise yüzde 50 indirim yapacaksın... Şimdi serbest ekonomi düzeninde işleyen bir anonim şirket... Anonim ortaklık yapısında bile birisine... Sen hiçbir maliyet faktörünü düşünmeden yüzde 50 indirim yap, ben de sübvansane etmeyeceğim devlet olarak derse...”

Yine benzer şekilde, Türk Hava Yolları'nda genel müdür ve yönetim kurulu başkanı olarak görev yapan Cem Kozlu, döneme ilişkin anılarını kaleme aldığı kitabında bu hususa yer verirken söz konusu taşımaları hiçbir şekilde ücretlendiremediklerini şöyle vurgulamaktadır (Kozlu, 2007, s.214):

“Hükümetin talimatıyla, Olağanüstü Hal kapsamındaki Doğu ve Güneydoğu'daki kentlere uçan silahlı kuvvetler ve emniyet mensuplarını %50 indirimle taşıyorduk. Teorik olarak aradaki farkı bir resmi merciin bize ödemesi gerekiyordu. Ne var ki herkesin benimseyip desteklediği bu görevin gerektirdiği kaynakları hiçbir bakanlık bütçesine koymadığı için tahsilat teşebbüslerimiz sürekli neticesiz kalıyor, üstelik hesaplarımızda alacak gözüken bu rakam üzerinden vergi yükümlülüğümüz oluşuyordu.”

Esasında Türk Hava Yolları'nın gerçekleştirdiği taşımalara ilişkin uğradığı zararlar meclis gündemine de gelmiş, örneğin 1999 yılında dönemin muhalefet milletvekillerinin vermiş olduğu ve THY'nin zarar etmesinin nedenlerinin araştırılarak alınması gereken tedbirlerin belirlenmesi amacıyla, Meclis araştırması açılmasına ilişkin önergesinin görüşmeleri sırasında, dönemin koalisyon ortağı parti milletvekilinin görüşleri Türk Hava Yolları'na bakışa ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Milletvekili, THY'nin OHAL bölgesine gerçekleştirdiği taşımalar için gösterdiği çaba ve desteklerin önemli olduğunu belirterek, söz konusu taşımalarda devlet personeline uygulanan farklı indirim oranlarının eşitlenmesi ve hatta bölgede yaşayan sivil yolculara da benzer bir indirim sağlanması gerektiğini ifade ederek, THY'nin bu sebeple uğradığı zararın tazminine yönelik olarak sözlerine şöyle devam etmektedir (TBMM Tutanak Dergisi, 1999, s.340):

“...indirimler sonucunda, Türk Hava Yolları'nın bu noktalara taşıdığı yolculardan bir kâr elde etmesi mümkün değildir. Hatta, yıllık ortalama 6-7 trilyon Türk Lirası zarar etmekte olduğu bilinmektedir. O zaman, böylesine önemli ve özelliği bulunan bir kurumun zarara uğramasını önlemek, bizim görevimiz olmalıdır. Bu nedenle, Sayın Plan ve Bütçe

Komisyonu'nun durumu özenle dikkate alması ve Türk Hava Yolları'nın OHAL Bölgesine uçuşlardan kaynaklanan zararını tazmin edecek bir ödeneği de bütçeye koyması gerekmektedir.”

Türk Hava Yolları'nın indirimli olarak gerçekleştirdiği ve finansal açıdan işletmeyi zor durumda bırakan bir diğer taşıma da, *VIP* ve milletvekili olarak anılan siyasetçi ve bürokratlara ilişkin indirimlerdir. Örneğin Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesine yönelik olarak Hava-İş sendikasının yayınlamış olduğu raporda, “olağanüstü hâl, *VIP* ve milletvekili indirimleri” uygulamaya zorlanarak THY'nin trilyonlarca liralık zarara uğratıldığı belirtilerek” söz konusu indirimler eleştirilmektedir (Hava-İş, 2000).

Türk Hava Yolları'nın geçmişindeki uygulamaları mitleştirmeye yönelik kullandığı söylemlerden bir diğeri ise özellikle deprem vb. afet durumlarında devletin havayolu işletmesi sıfatıyla gerçekleştirdiği operasyonlardır. Konu ile ilgili olarak Türk Hava Yolları'nda kargo bölümü yöneticisi olarak da görev yapmış olan görüşmecilerimizden S2 şu örneği vermektedir:

“Ben mesela 99 depreminde kargo başkanı idim. Biz onlarca kargo seferi yaptık ücretsiz. Yani ama bu duyuluyordu. Türk Hava Yolları ücretsiz yapıyor diye. O depremde gece rafineri yanmaya başladı; gece saat 2 civarında İtalya'dan köpük getirmek gerekiyordu. Ben oradaki İtalya müdürünü uyandırdım. Uçağı hazırladık gönderdik, sivil havacılık (SHGM) onayı aldı. Gece ikide sefer yaptık.”

Türk Hava Yolları'nın geçmişini mitleştirme adına kullandığı söylemlerde yer verdiği söz konusu faaliyetler kamu mülkiyetinde olması ile bayrak taşıyıcı olması gibi nedenlere bağlanmakta ve sonuçta söz konusu eylemlerin THY'nin finansal yapısına zarar verdiği dile getirilmektedir. Örneğin, Rekabet Kurumu'nun slot tahsislerini ve ikili hava ulaştırma anlaşmalarını 4054 sayılı kanun gereği değerlendirdiği kararında (Rekabet Kurulu 2008-4-79 Sayılı Kararı, 2008, s.14); “*THY'nin kamusal statüsü nedeniyle sadece kâr amaçlı uçuşlar gerçekleştirdiği söylenemez. Zira bayrak taşıyıcısı olması nedeniyle bazı hatlarda zarar etse de faaliyetini devam ettirme yükümlülüğü bulunmaktadır.*” denilerek uygulamaların THY'nin bayrak taşıyıcı kimliği nedeniyle gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Yine benzer şekilde, rekabet hukukçuları da, “*THY tarafından yerine getirilen bu hizmetlerde kamu kurumu bilinciyle hareket edildiği ve ticari kaygıların arka planda kaldığının*” (İAV, 2006, s.39) altını çizmektedir.

Sonuç olarak bakıldığında ise, Türk Hava Yolları'nın geçmişine yönelik mitleştirici kurumsal işi gerçekleştirirken söylem olarak yer verdiği eylemlerin onun belirli imtiyazlar almasında ve/veya halihazırda sahip olduğu bazı imtiyazları sürdürebilmesinde önemli rol oynadığı da belirtilmektedir. Örneğin, görüşmecilerimiz arasında yer alan ve Türkiye'de faaliyet gösteren özel sektör havacılık işletmelerinin sivil toplum örgütü konumundaki TÖSHİD'in temsilcisi S2 belirli iş ve işlemlere ilişkin THY'ye öncelik tanındığını şöyle örneklemektedir:

“Asker taşımaları ile ilgili bir çalışma geldi. Millî Savunma Bakanlığı'nın bu konuda bir ihalesi oldu. Burada özel havayolları da girmek istedi devreye... Biz de tamam yapalım dedik. Millî Savunma Bakanlığı, direk Türk Hava Yolları'na verdi.”

Yine daha önce Türk Hava Yolları'nda uzun yıllar görev yapmış bir diğer görüşmecimiz olan H2 de, benzetme yapmak gerekirse THY'nin bu tarz işleri ile bir cefa çektiğini yeri geldiğinde de bunun sefasını sürebileceğini şöyle ifade etmektedir:

“Ama şimdi bir kere bu yapılan uygulamalar aslında bir bakıma da şöyle bir şey de var. Yani diyor ki; tamam yeter ki imtiyaz olarak bazen... Bazı imtiyazlarımız devam ediyor ama biz bunun da şeyini veriyoruz. Bunun da faturasını ödüyoruz diyor. Mesela biz diyor bazı hatlarda, zarar ettiğimiz hatlarda uçmaya devam ediyoruz diyor. Veya bir indirim yapılması gerektiği zaman, onu da karşılıyoruz diyor. Tamam mı? Ama böyle bir tarafı var. Hani sorumluluk, en büyük hissedar olarak, onun beklentisini karşılamak için... Hani sonuçta şey yapmayacak... Çok böyle, hırpalamayacak şekilde bir uygulama varsa, onu yapıyor Türk Hava Yolları... Onu şey olarak, bir düşünce olarak da kendine o şekilde söyleyebilir. Yani sonuçta, onun da dediği gibi bazı imtiyazları alıyor, devlet ona imtiyazlar sağlıyor. O imtiyazların da, bir gereği olarak ticari olarak da baktığım zaman, bence aldığı imtiyazlar bunları hayli hayli öder yani...”

Görüldüğü üzere, Türk Hava Yolları'nın kendi geçmişine yönelik kamusal statüsünden ve milli/bayrak taşıyıcı kimliğinden kaynaklı bazı eylemlere girişmesi ve söz konusu bu eylemleri daha sonra elde ettiği bazı imtiyazları sürdürmek için söylemlerinde kullanmasının, Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından kurumların sürdürülmesi bağlamında gerçekleştirilen açık bir mitolojikleştirme işi olduğu söylenebilir.

6.3. Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Devletin Kurumları Yıkma/Bozmaya Yönelik Yaptığı Kurumsal İşler

Bu bölümde, Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin giriştiği kurumları yıkma veya bozmaya yönelik eylemleri, Perkmann ve Spicer (2008)'in politik, kültürel ve teknik kurumsal işler çerçevesine bağlı kalınarak sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, devlet Türk havayolu taşımacılığı alanında kurumları yıkma veya bozmaya yönelik politik kurumsal işler gerçekleştirmektedir.

6.3.1. Türk havayolu taşımacılığı alanında devletin kurumları yıkma/bozmaya yönelik yaptığı politik kurumsal işler

Türk havayolu taşımacılığı alanında, devletin kurumları yıkma veya bozmaya yönelik giriştiği eylemlere baktığımızda, ilkin devletin özelleştirme sürecinde olan Türk Hava Yolları'nın değerinin düşmesini engellemek ve daha yüksek özelleştirme bedelleri ile özelleştirilmesini sağlama adına 1996 yılında THY'yi koruyucu idari bir karara imza attığı göze çarpmaktadır. Bunun dışında, Türk havayolu taşımacılığı alanında, ilginç bir şekilde bir kurum olarak meşruiyetini kaybetmeye başlayan slot tahsis sürecine ilişkin; 2005 yılında slot tahsisini sürdürmeye yönelik bir adım atan devletin, 2010 yılında bu sefer slot tahsisini bozmaya yönelik bir işe girişerek, alandaki aktörlerin tepkisini çekecek şekilde slot tahsisi görevini Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ne vermiştir. Yasal düzenlemeler yoluyla gerçekleştirilen söz konusu iki kurumsal iş dışında devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği bir diğer kurumsal iş ise, Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından yaptırımlarla bağlantısını kesmek olarak adlandırılan ve Rekabet Kurumu gibi alanda hakemlik yapan aktörlerin kararları ile bir kurum olarak tesis edilmeye çalışılan daha serbest bir havayolu alanının ortaya çıkışına ket vurulmasıdır.

6.3.1.1. 1996 yılı Ulaştırma Bakanlığı kararı

Devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanında, 1983 yılındaki serbestleştirmeye değin inşa edilmeye çalışılan serbest bir havayolu taşımacılığı anlayışını bozucu bir politik kurumsal iş gerçekleştirerek, 1996 yılında aldığı bir kararla THY'ye lehine diğer

özel havayolu işletmelerinin alana girişini zorlaştıracak bazı koşullara bağladığı görülmektedir. Her ne kadar, idare düzeyinde alınmış olan bir kararla gerçekleştirilse de, söz konusu politik kurumsal iş, alana girişi zorlaştırıcı bir mevzuat olarak ele alındığından (Ekdi vd., 2002), Peton ve Peze (2014)'nin belirttiği yasal düzenlemeler yoluyla gerçekleştirilen kurumsal işlere örneklik teşkil etmektedir.

1996 yılında alınan karara değin geçen süreci yakından incelediğimizde, esasında daha serbest bir havayolu taşımacılığı alanı inşasına yönelik adımları bozucu nitelikteki kararın, devletin ve bürokrasinin, özellikle de özelleştirme sürecinde olduğu için Türk Hava Yolları gibi milli bir kamu kurumunun değerinin düşeceği endişesi ve kaygısının nihai ve somut hali olduğu görülmektedir. Zira, Türk havayolu taşımacılığı tarihi incelendiğinde, devletin kendi havayolu olan THY'yi korumaya yönelik devlet refleksinin yeni bir davranış olmadığı görülmektedir. Örneğin, 24 Şubat 1979 tarihli Milliyet gazetesine yansıyan haberde, dönemin Ulaştırma Bakanı, ülkeye döviz getirici turizm faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla tarifersiz havayolu kuruluşuna şirketin yabancı turist taşımaya yönelmiş olması, *THY'nin yolcu potansiyelini bölmemesi*, yeni ek potansiyel sağlaması ve işletmenin sağlam esaslara bağlı olması gibi şartlara bağlı olarak izin verileceğini ifade etmektedir (Milliyet, 1979). Daha ileriye gittiğimizde de benzer şekilde, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu raporunda da (DPT, 1990, s.120); “*yeni kurulan özel havayolu ve charter işletmelerinin THY'nin ve diğer Türk charter taşıyıcılarının pazarını paylaşmak, diğer bir deyişle birbirleriyle rekabet yerine, hızla artan turizm pazarına yönelmek ve o pazarı ele geçirmek suretiyle yabancı taşıyıcılarla rekabete girişmeleri ve böylece bu sektördeki ülke menfaatlerinin korunup geliştirilmesi*” salık verilmektedir.

Bu hâkim davranış biçimi, 1990 yılında özelleştirme sürecine giren ve az da olsa özelleştirilen Türk Hava Yolları'nın değerinin düşeceği kaygısı ile birlikte farklı bir hal almış ve sonuç olarak 1996 yılında alınan kararlara giden süreç işlemiştir. Gerçekten de, o dönemde kamu bürokrasinin en büyük endişesinin özelleştirme sürecinde olan Türk Hava Yolları'nın değerinin düşmesi olduğunu kendisi de daha önce DPT'de görev yapmış olan görüşmecilerimizden *K4* şöyle ifade etmiştir:

“*Bir taraftan da şey diye düşünmüşler. Aman, Türk Hava Yolları'nın bilançosunu bozmayalım. Zaten satmayı düşünüyoruz. Dediğim gibi yani... Hani o dönem için belki de şey, doğru olduğunu düşünmüşler.*”

Aynı hususta, yine Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde üst düzey görevlerde bulunmuş olan görüşmecilerimizden K3 de şöyle açıklamaktadır:

“Türk Hava Yolları'nın özelleştirme kapsamında olması... Yani Türk Hava Yolları'nın, o zaman özel sektör yeni yeni... Bu alanı genişletmeye çalışıyordu. Başta İstanbul Havayolları olmak üzere... Türk Hava Yolları bundan büyük rahatsızlık duydu. Türk Hava Yolları o günkü siyasi otoriteyi de etkileyerek... Yani Türk Hava Yolları'nın uluslararası piyasa değerini düşürebileceği varsayımından yola çıkarak engellenmiştir. Burada yani bir kötü niyet var mıdır bilmiyorum. Ama asıl bize söylenen gerekçe, bakanlığa söylenen gerekçe; Türk Hava Yolları özelleştirme kapsamındadır.”

Benzer şekilde, 1983 yılında alanın serbestleştirilmesinden sonra alana giriş yapan ve finansal açıdan zorluk yaşayana değin faaliyetlerini sürdüren Sultan Havayolları'nın kurucusu Yavuz Çizmeci, işletmesinin faaliyetlerini sona erdirmesine ilişkin kaleme aldığı eserinde THY'nin özelleştirme sürecinde olmasının nelere yol açtığını şöyle ifade etmektedir (Çizmeci, 1994, s.27):

“THY'nin özelleştirilmesi süreci bitene kadar şirketin gücünü ve piyasa koşullarındaki cazibesini arttırmak için devletin özel olarak THY'ye ekonomik ve bürokratik avantajlar sağlaması stratejik olarak kararlaştırılmış mıdır? Böyle bir prensip kararı alınmış olabilir. Bu kararın savunulabilir yanları da olabilir. Ancak, durum böyle ise, bu gerçek bilinmeli ve sektörde özel sermayeye ilişkin süreç de ona göre ayarlanmalıdır. Hiçkimsenin sermayesini, girişim potansiyelini, beceri ve enerjisini, büyük sermayeler gerektiren bu sektörde riske etmesine, devletin önyak olmaması gerekir.”

Söz konusu bu zihniyetin geldiği nihai nokta sonucunda, 12 Ocak 1996 tarihinde Ulaştırma Bakanlığı'nın aldığı bir karar gereği havayollarının iç hatlarda faaliyet gösterebilmesi belirli şartlara bağlanmıştır. Bu karara göre, özel havayollarının iç hatlarda sefer düzenleyebilmeleri aşağıdaki şartlara bağlanmıştır (Çetin ve Benk, 2011, s.200; Ekdi vd., 2002, s.73; Hassu, 2004, s.60-61):

- Özel sektör hava taşıma işletmelerine;
 - a. THY'nin hiç sefer yapmadığı iç hatlarda,
 - b. Sefer yaptığı hatlarda, seferin olmadığı günlerde,
 - c. Seferin olduğu günlerde ise THY'nin talep karşısında yetersiz kaldığı durumlarda müsaade edilmesi...

Söz konusu şartların, o güne değin tesis edilmeye çalışılan serbest bir havayolu taşımacılığı alanını zedeleyici nitelikte olduğu ve alandaki rekabeti Türk Hava Yolları lehine kısıtlayarak daralttığı açıktır. Aynı zamanda, söz konusu kararlar alanın yapılanmasına da ket vurulmaktadır. Zira, rekabet hukukçuları da böyle bir düzenleme ile alanın sıkılaştırılmasının kanun, tüzük, yönetmelik gibi bilinen ve alışlagelmiş yasal düzenlemelerden daha alt düzeydeki idari kararlar sonucunda da birtakım sektörlerdeki rekabetin tümüyle ortadan kaldırılabileceğini ve bu bağlamda tekelleşmeye neden olunabileceğini; sonuç olarak, yasal düzenlemeler veya siyasi/bürokratik kararlar sonucunda da piyasalardaki gelişmeye sekte vurulabileceğini (Ekdi, 2013) belirtmektedirler.

Söz konusu kararların uygulamada nasıl işlediğini göstermesi açısından, İstanbul Havayolları'nın kurucu genel müdürü de olan görüşmecimiz H5'in ifadeleri dikkat çekicidir:

“...tabii biz istiyoruz ki Erzurum'a da uçayım, Kars'a da uçayım, Adana'ya da uçayım... Tabii Antalya'da uçayım, İzmir'e de uçayım. Boyuna bakanla gidiyoruz, toplantılar yapıyoruz. İşte biz zorluyoruz ya artık nihayetinde oturuyor, toplanılıyor. Ama alt kademe de ama orta kademede falan... Neticede bize hep zorluk... Türk Hava Yolları'nın uçmadığı yerler olsun... Türk Hava Yolları uçuyorsa, ne bileyim ondan birkaç yıl sonra da uçamadığı saatler olsun...”

Görüşmecimizin ifadeleri göz önünde bulundurularak, söz konusu kararlara ve uygulamasına ilişkin daha ilginç bir diğer hususun ise, alanı sıkılaştırmaya yönelik uygulamanın daha önce ifade edildiği gibi kanun, tüzük, yönetmelik gibi bilinen ve alışlagelmiş yasal düzenlemelerden ziyade idari bir kararlar gerçekleştirilmesi, alandaki aktörlerin taleplerinin neden geri çevrildiği veya taleplerinin hangi düzenlemeye göre reddedildiğini bilememeleri veya farkında olamamaları sonucunu doğurmuştur. Gerçekten de, gerçekleştirilen görüşmelerde, o dönem alanda faaliyet gösteren özel havayolu işletmelerinin temsilcileri sıklıkla alana girişi engelleyecek herhangi bir düzenleme bulunmadığını; alana girişin düzenlemelerden ziyade kamu bürokrasisinin THY'yi korumaya yönelik uygulamaları ile şekillendiğini ifade etmektedirler. Örneğin, bu hususta görüşmecilerimizden H8; “...yani bunun önünde bir engel yok ki... Yani mevzuat olarak, kurallar bir engel yoktu. Kafalar değişti sadece... O yani... Yani mevzuatın müsaade etmesine rağmen, bir engel olmamasına rağmen, uçuş müsaadesi

vermiyorlardı. Yani, İstanbul Hava Yolları, Trabzon'a uçardı, Adana'ya uçardı. Birçok uçuş noktasına uçardı İstanbul Hava Yolları. Bayağı büyük bir network'ü vardı. O zaman, demek ki iç hatlar zaten özel sektör rekabetine açık bir pazardı her zaman..." diyerek, alandaki oyuncuların söz konusu idari karardan haberdar olmadıklarını göstermektedir. Yine benzer şekilde, görüşmecilerimizden H9 da, mevzuat açısından herhangi bir engel olmadığını metaforik bir biçimde şöyle izah etmektedir:

"Tabii, 2002'den sonra... Devrim niteliğinde adımlar atıldı. Ne oldu? İç hatlarda, 1983'te şey aslında libere edilmişti havacılık... Ama bir şekilde bilinmeyen eller, hala iç hatları tutuyordu. Görünmeyen eller tutuyordu. 2002'den sonra bu görünmeyen ellerin şeyleri kırıldı. Müdahaleleri kırıldı ve özgürleşti."

Görüldüğü üzere, devlet esasında 1983 yılında gerçekleştirdiği ve Türk havayolu taşımacılığı alanının oluşumu ve gelişiminde çok önemli bir rol oynayan yasal düzenleme ile serbestleştirmiş olduğu alanı, 13 yıl sonra almış olduğu kanun veya yönetmelik gibi alışılmış düzenlemeler dışında idari düzeydeki bir kararla oldukça sıkılaştırarak, alanın yapılanmasını sekteye uğratıp bozacak şekilde politik kurumsal bir işe imza atmıştır. Söz konusu değerlendirme, alanı yakından takip eden ve konu ile ilgili birçok araştırması bulunan görüşmecilerimizden UI'in; *"Yani ne oldu? Tekrar sıkılaştırma ile bence sektör büyürken çat diye ket vurdular. Türk Hava Yolları'nı özelleştirmeyi de başaramadılar. O da sürüncemede kaldı. İkisi birbirini böyle kısır döngüye soktu. Bir de üstüne işte ekonomik kriz geldi. Sektör iyice darbe yedi."* şeklindeki değerlendirmeleri ile de paralellik arz etmektedir.

6.3.1.2. Slot tahsisi için DHMİ'nin yetkilendirilmesi

Devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanmasını sekteye uğratacak şekilde, gerçekleştirdiği politik kurumsal işlerden bir diğeri ise, daha önce meşruiyeti sorgulanmaya başlayan ve bir krize de yol açan slot tahsis süreci konusunda görece daha özerk bir kurum olan Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nü görevlendirmesi sonrasında, 2010 yılında, söz konusu sürecin o dönem THY'ye ile organik ve bu bağlamda da yönetsel bir bağı bulunan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne mevcut yasal düzenlemelere aykırı şekilde devredilmesidir.

Daha önce değinildiği üzere, Türk havayolu taşımacılığı alanında slot tahsisi, 2005 yılında AtlasJet ile Türk Hava Yolları arasında yaşanan kriz sonrasında, daha bağımsız ve şeffaf bir yapıya kavuşturulmak istenmiş; bu doğrultuda, bir talimat yayınlanarak slot tahsisi yetkisi Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir. İzleyen süreçte ise, slot tahsisi, 17.06.2010 tarih ve 8090 sayılı Ulaştırma Bakanlığı Oluru ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir. Hem Avrupa Birliği hem Rekabet Kurumu hem de alandaki aktörlerin tamamına yakını tarafından eleştirilen bu devrin, alanı bozucu ve yapılanmasına engel teşkil edecek nitelikte iki unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Ulaştırma Bakanlığı'nın 2005 yılında gerçekleştirdiği bir yasal düzenlemeye aykırı şekilde slot tahsisi görevinin el değiştirmesi, diğeri ise yetki devrinin gerçekleştirildiği kurumun kimliği ve Türk Hava Yolları ile olan yakın ilişkisidir. Nihayetinde, Türk havayolu taşımacılığı alanını bozmaya yönelik olarak gerçekleştirilen politik kurumsal iş, 1996 yılında Ulaştırma Bakanlığı'nın almış olduğu karara benzer şekilde, devletlerin kanun veya yönetmelik gibi alışılmış mevzuat düzenlemelerinin dışındaki bakanlık oluru veya onayı gibi mekanizmalarla da alanların yapılanmasını engelleyebileceklerini göstermektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere, 5431 sayılı Kanun ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne verilen slot uygulamalarına ilişkin iş ve işlemleri yürütme sorumluluğu 17.06.2010 tarih ve 8090 sayılı Bakanlık Oluru ile DHMİ Genel Müdürlüğüne devredilmiş ve bunu müteakip, DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından yeni bir "Slot Uygulama Talimatı" yayımlanarak Ulaştırma Bakanlığı'nca 23.08.2005 tarihinde yayınlanan "Slot Uygulama Prensipleri Talimatı (SHT-SLOT)" iptal edilmiştir (Rekabet Kurulu 11-65/1692-599 Sayılı Kararı, 2011, s.3). Söz konusu talimat incelendiğinde, her ne kadar hukuki dayanağını 3348 sayılı Ulaştırma Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ve 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'ndan aldığı ve B.11.1.SHG.0.61.00.00-1265/8090 sayılı Ulaştırma Bakanlığı Makamı Oluru ile hazırlandığı belirtilse de (DHMİ; 2010, s.1), slot tahsisi görevinin devri o dönem mevcut ve uygulanagelmekte olan mevzuat ile çelişmektedir. Zira, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün görevlerini düzenleyen 5431 sayılı kanunun 9. maddesinin h bendinde (Resmî Gazete, 2005); "*Trafiği yoğun hava alanlarında slot uygulanmasını sağlamak, bu konuda gerekli düzenlemeleri yapmak ve takip etmek.*" ile genel müdürlüğün Hava Ulaşım Daire Başkanlığı görevlendirilmiştir. Söz konusu hukuki aykırılık,

Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu raporunda da yer almış ve Ulaştırma Bakanlığı'nın girişimi şöyle eleştirilmiştir (DDK, 2011, s.314):

“Kanunda herhangi bir değişiklik olmadığı halde slot uygulamasına ilişkin yetkinin DHMİ'ye devredilmesi işlemi Kanuna aykırıdır. Zira, yürürlükte olan bir Kanunun açık hükmüne rağmen bir nevi kanun koyucu yerine geçilerek işlem tesis edilmiştir.”

Bu ve benzeri eleştiriler üzerine, slot tahsisi yetkisinin devrinin yasal bir altyapıya kavuşturulması amacıyla harekete geçilmiş, bu doğrultuda 2 Kasım 2011 tarihinde Resmî Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 661/68 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile slot tahsisini düzenleyen 5431 sayılı kanunun 9. Maddesinin h bendi (661 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 2011); *“Trafîği yoğun hava alanlarında slot uygulanmasına ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak ve slot uygulanmasını sağlayacak kurum ve kuruluşların Bakan onayı çerçevesinde yetkilendirilmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek.”* şeklinde değiştirilerek Bakanlığın yetkilendirmesinin kanuna aykırılığı giderilmiş ve yasal zemin oluşturulmuştur. Fakat, Devlet Hava Meydanları tarafından slot tahsisine ilişkin ilkelerin yer aldığı talimatın yayınlaması ve fiili olarak slot tahsisinin DHMİ'ye geçtiği 17 Ağustos 2010 ile söz konusu işlemin yasal altyapıya kavuştuğu 2 Kasım 2011 tarihleri arasında geçen sürede slot tahsis yetkisinin yasal dayanaktan yoksun olarak DHMİ tarafından kullanıldığı (Rekabet Kurulu 11-65/1692-599 Sayılı Kararı, 2011, s.24) görülmektedir.

Yasal altyapı yoksunluğunun giderilmesinin, slot tahsis sürecinin Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından gerçekleştirilmesini meşrulaştırmadığı ve Ulaştırma Bakanlığı'nın eyleminin hayli eleştiri aldığı görülmektedir. Örneğin, Rekabet Kurumu'nun konuya ilişkin bir kararı için alandaki aktörlerle yapılan görüşmelerde, slot tahsisinin gerçekleştirilmesinde bağımsız, tarafsız ve şeffaf bir sürecin işletilmesinde sorunlar olduğunu ve en önemlilerinden birinin de DHMİ'de tesis edilen “Slot Koordinasyon Komitesi”nde çalışanların çoğunluğunun THY personeli olması olduğunu ifade etmektedirler (Rekabet Kurulu 11-65/1692-599 Sayılı Kararı, 2011, s.16). Benzer şekilde, görüşmecilerimizden H8 de bu hususta;

“Slot dağıtımında Türkiye'de bir adaletsizlik var. Türkiye'de böyle bir sistem yok yani. Kurulmamış böyle bir sistem... Orada da şu olması lazım... İşte bu slotları kim dağıtıyorsa, hangi kamu mercii bunu dağıtıyorsa... Şimdi Devlet Hava Meydanları mesela... Bütün

şirketlere eşit mesafede olması lazım... Türkiye'deki mevzuat bunu gerektiriyor ama böyle bir durum yok. Yani mesela şeffaflık yok."

diyerek görüşlerini dile getirmektedir. Bu doğrultuda, bir diğer görüşmecimiz H2 de, dağıtımda adaletsizliği somut kriterler olmamasına bağlayarak şunu ifade etmektedir:

"Şimdi bugün yani burada da, Ulaştırma Bakanlığı'nın, bence eksik olan tarafı şu... Bugün hani benim bu slotları dağıtmadaki kriterim budur diyebilecek bir kriter yok... Tamam mı? Yani bir kriter koysa... Tamam, desteklerim. Benim kriterim budur arkadaş dese..."

Her ne kadar, söz konusu devir işlemine yasal bir altyapı sağlanmış olsa da, devire ilişkin eleştiriler yukarıda alıntılananlarla sınırlı kalmamış, aynı zamanda Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın %49'una C grubu imtiyazlı hisse ile sahip olduğu THY ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı bir kamu iktisadi kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi arasındaki yakın ilişkiler ve özellikle 2008 yılından itibaren DHMİ genel müdürünün THY yönetim kurulunda görev alması da eleştirilere konu olmuştur. Örneğin, Devlet Denetleme Kurulu raporunda (DDK, 2011, s.314); DHMİ genel müdürünün aynı zamanda THY yönetim kurulu üyesi de olduğu bugünkü yapı içerisinde slot tahsis yetkisinin DHMİ'de olmasının, sakıncalı sonuçlar ortaya çıkaracak nitelikte olduğu belirtilmiştir. Gerçekten Türk Hava Yolları faaliyet raporları incelendiğinde, dönemin DHMİ genel müdürünün 17 Nisan 2008'de Türk Hava Yolları yönetim kurulu üyeliğine seçildiği (THY 2008 Faaliyet Raporu, 2008b, s.17) ve 2011 yılına değin bu görevini sürdürdüğü (THY 2011 Faaliyet Raporu, 2011, s.15) görülmektedir. Slot tahsis sürecine ilişkin tarafsızlığı zedeleyebilecek olan bu yönetsel ilişki de, rekabet hukuku perspektifinden eleştirilmiş; böylesi bir durumda, devletin bir havayolu işletmesinin hem hissedarı hem de yöneticisi iken aynı zamanda ilgili sektörün düzenleyici ve denetleyicisi de olduğu (Rekabet Kurumu, 2012, s.25) ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Rekabet Kurumu'nun uzmanlarından biri de, konu ile ilgili bir etkinlikte slot tahsisine ilişkin son durumu (Şenyücel, 2011, s.261):

"2010 yılındaki değişiklikle Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne verildi. Burada bizim anladığımız anlamda tam bir bağımsızlık söz konusu olmadığını düşünüyorum. Bunun da temel nedeni, DHMİ Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın aynı zamanda Türk Hava Yolları Denetim Kurulu üyesi olmasından dolayı arada bir bağlantının olması..."

diyerek aradaki organik bağı vurgu yapmaktadır. Aynı doğrultuda, uzun yıllar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Hava Ulaşım Daire Başkanlığı'nda görev yapan görüşmecilerimizden KI de slot dağıtımına ilişkin bu organik bağı işaret ederek şu değerlendirmede bulunmaktadır:

“Türk Hava Yolları'nın şeyi kim? Yönetim kurulu üyelerinden birisi... Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürü... Böyle bir rekabet sistemi, böyle bir liberal sistem yaşar mı?”

Sonuç olarak, Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanmasını sekteye uğratacak ve bir kurum olarak slot tahsisini zedeleyici politik bir kurumsal iş olarak slot tahsisinin DHMİ'ye devrinin, alanda adil rekabetin tesis edilmesini engelleyici yansımaları olmuştur. Bu hususta, Rekabet Kurulu'nun bir kararında (Rekabet Kurulu 14-54/932-420 Sayılı Kararı, 2014, s.29); DHMİ tarafından gerçekleştirilen 2010-2013 yılı arası slot tahsislerinin Atatürk Havalimanı başta olmak üzere, slot tahsisi yapılan birçok uçuş hattında Türk Hava Yolları'na önemli avantajlar sağladığı belirtilmiştir. Söz konusu hususu, görüşmecilerimiz arasında yer alan TÖSHİD yetkilisi de ifade etmekte ve özellikle Atatürk Havalimanı'na ilişkin şu açıklamaları yapmaktadır:

“Daha o tarihlerde doldu denen Atatürk Havalimanı'nda hiçbir ilave şey yapılmamasına rağmen; neredeyse 6 misli filan büyüdü Türk Hava Yolları... Nasıl büyüdü? Ee, slot yok dediler. Kimseye vermediler. Yani şimdi burada merkez olarak kullanan en büyük havayolu Onur Havayolları... Kaç yıldır burada hiçbir tek sefer alamadı. Bir tek ilave sefer alamadı. Türk Hava Yolları, 6 kat büyüdü. Nedir bu?” (S2)

Görüldüğü üzere, devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında, alana giriş için önemli bir ekonomik düzenleme bileşeni olan slot tahsislerinin meşruiyet kaybı yaşaması sebebiyle 2005 yılında bir tamirat işini gerçekleştirmesine karşın, yaklaşık 5 yıl sonra, uluslararası baskı kuruluşları, alandaki aktörler ve Rekabet Kurumu gibi hakemlerin eleştirisi ve uyarılarına rağmen kanuna aykırı şekilde slot tahsis yetkisini Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden alarak Türk Hava Yolları ile yönetsel ve organik ilişkileri bulunan Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ne vermiştir. Söz konusu bu eylem, açık şekilde devletin Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanmasını engelleyici ve slot tahsisini bozucu nitelikteki politik bir kurumsal işidir.

6.3.1.3. Rekabet Kurulu kararları yoluyla yaptırımlarla bağlantısını kesme

Devlet, Rekabet Kurumu gibi piyasalarda rekabet savunuculuğunu gözeterek hakemlik yapan kurumlar eliyle Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanmasını sekteye uğratmakta; böylelikle alınan kararlarla Türk havayolu taşımacılığı alanındaki aktörler ile aktörler arası ilişkiler yeniden ve yeniden sürekli olarak düzenlenmektedir. Bu noktada, Rekabet Kurumu'nun almış olduğu kararlar sonucu gerçekleşen ve alanın yapılanmasını geciktiren söz konusu kurumsal iş, Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından bazı aktörlerin devlet aygıtı gibi davranarak, bazı uygulamalara, teknolojilere ve kurallara yönelik yaptırımlar ile ödüllerin bağlantısını kesmeye yönelik olarak gerçekleştirdikleri, yaptırımlarla bağlantısını kesme işidir. Lawrence ve Suddaby (2006), güçlü kurumları etkisiz kılmaya yönelik yaptırımlarla bağlantısını kesme işinin genellikle hukuki kararlar ile gerçekleştiğini (s.235) ve kurumları bozmaya yönelik bu zorlayıcı nitelikteki kurumsal işin alandaki aktörleri ve aralarındaki ilişkileri tekrar kurmaya yönelik kavramsal çerçeveleri de yeniden tanımlamayı içerdiğinden bahsetmektedirler (s.236). Bu bağlamda, alanda hakem rolü üstlenen Rekabet Kurulu'nun hukuki kararları yoluyla, Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanması sekteye uğratılmakta ve alandaki aktörler ile aralarındaki ilişkiler söz konusu kararlardan etkilenecek yeniden tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanmasının nasıl sekteye uğradığını görmek adına Rekabet Kurumu'nun ana birimlerinden biri olan Rekabet Kurulu'nun havayolu taşımacılığı alanına ilişkin kararlarının yakından incelenmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda, Rekabet Kurumu'nun karar organı olan Rekabet Kurulu'nun havayolu taşımacılığı alanına ilişkin almış olduğu 37 karar incelenmiştir. Söz konusu bu 37 karardan 10'u 4054 sayılı kanunun 4. maddesi kapsamında, kurulun rekabeti sınırlayıcı anlaşma, uyumlu eylem ve kararlara ilişkin almış olduğu muafiyet/menfi tespit kararları iken; diğer 10'u ise, aynı kanunun 7. Maddesinde düzenlenen birleşme ve devralmalara izin verilmesi ile ilgilidir. Bu 20 karar haricindeki 17 karar ise, kurulun ilgili kanunun 6. Maddesinde düzenlenen hâkim durumun kötüye kullanılmasına yönelik olarak aldığı ve Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanmasını etkileyecek nitelikte kararlardır.

Söz konusu soruşturmalara ilişkin kararlara geçmeden önce, kurulun muafiyet/menfi tespit ve birleşme/devralmalara izin işlemlerine yönelik kararlarına

bakmak gerekmektedir. Söz konusu kararların büyük çoğunluğunda Türk Hava Yolları'nın yapmış olduğu anlaşmalara muafiyet verilmesi ile kurmuş olduğu ortak girişimlere izin verilmesinin konu edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, Türk Hava Yolları'na ilişkin tüm muafiyet/menfi tespit ve birleşme/devralma izin kararlarında da kurulun oybirliği ile karara konu işleme/anlaşmaya/devralmaya izin verdiği de görülmektedir. Her ne kadar, söz konusu muafiyet ve izinlerin belirli şartlar altında ve belirli süreler ile verildiği göz önünde bulundurulsa da, Sanlı (2011) gibi kimi rekabet hukukçuları da özellikle Türk Hava Yolları'nın alıcı olarak olağan üstü ekonomik güce sahip olmasının yanında izin verilen ortak girişimler sonrası ortaya çıkan yaygın dikey entegre yapının THY lehine hakim durum yaratabileceğini belirtmektedir. Sanlı (2011)'ya göre, THY havayolu taşımacılığına ilişkin pek çok piyasada alıcı durumundadır ve bu güç üst piyasadaki bir teşebbüs ile ortak girişim kurması halinde, kendiliğinden ortak girişime yüksek piyasa gücü ve hatta hâkim durum sağlamaktadır. Üstelik üst piyasa zaten yoğunlaşmış ve giriş engelleri olan bir piyasa ise, birleşme üst ve alt piyasaların her ikisinde pazarı kapama riskini beraberinde getirmektedir. Bu stratejinin sadece tek bir üst piyasada değil, muhtelif üst piyasalarda uygulanması ise her bir ortak girişim özelinde olmasa bile, ortaya çıkan kümülatif etki nedeniyle etkilenen piyasalarda rekabetin azalmasına neden olması önemli bir olasılıktır (Sanlı, 2011, s.202-203).

Esasında, Türk havayolu taşımacılığı alanının yapılanmasına etki eden yukarıda değinilen muafiyet ve izin kararlarından çok, kurulun 4054 sayılı kanunun 6. Maddesi kapsamında gerçekleştirdiği soruşturmalar ve bunlara ilişkin almış olduğu kararlardır. Türk Hava Yolları'nın hâkim durumunu kötüye kullandığı veya slot dağıtımını ve ikili hava ulaştırma anlaşmaları ile pazarda diğer oyuncular aleyhine giriş engelleri yarattığı iddiasını içeren söz konusu bu kararlarda ya soruşturma açılmasına gerek olmadığına ya da ilgili karar bir soruşturma sonucu alınmışsa ve kararın içeriğinde hâkim durumun kötüye kullanıldığına ilişkin açıklama olsa dahi herhangi bir cezai yaptırıma gerek olmadığına karar verilmiştir. Bu noktada, ilgili kararlarda, kurulun rekabetin tesis edilmesi adına başvurduğu tek alternatifin konu ile ilgili kamu kurumlarına görüş göndermek ve konuya ilişkin mevzuat düzenlemelerinde kendisinden görüş alınmasını istemek olduğu görülmektedir.

Kararlar yakından incelendiğinde, örneğin bir kararda daha önce ifade edildiği üzere soruşturma raporunda yer alan ifadeler ile karara ilişkin sonucun açıklandığı değerlendirme bölümünde çelişkiler olduğu görülmektedir. 2011 yılında alınan 11-

65/1692-599 sayılı Rekabet Kurulu kararında, Türk Hava Yolları'nın bazı hatlarda hâkim durumunu kötüye kullanıp kullanmadığı iddiası incelenmiştir. Ropörterlerin kararda yer alan soruşturma ifadelerinden anlaşıldığı üzere Türk Hava Yolları, İtalya'da başka havayolu işletmelerinin sefer açma girişimlerini engellemek amacıyla Dışişleri Bakanlığı ve SHGM nezdinde girişimlerde bulunarak ilgili hatta yeterli arzın bulunduğu ve aşırı kapasite artışı nedeniyle hâlihazırda THY'nin yeni frekans talebinin bulunmadığını ifade ederek, bahse konu havayollarının (Pegasus ve Blue-Panorama) ilave frekans ve kapasite artışı taleplerinin olumlu değerlendirilmemesini talep etmiştir (Rekabet Kurulu 11-65/1692-599 Sayılı Kararı, 2011, s.7). Söz konusu talep bağlamında, Rekabet Kurumu ropörtörleri THY'nin faaliyetlerini rakibinin faaliyetlerini zorlaştırmaya yönelik bir dışlama stratejisi olarak ele almış ve 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesi çerçevesinde idari para cezası uygulanması gerektiğini belirtmelerine (Rekabet Kurulu 11-65/1692-599 Sayılı Kararı, 2011, s.3) karşın, sonuç olarak THY'ye para cezası uygulanmasına gerek olmadığına ve fakat ilgili pazarda sağlıklı bir rekabet ortamının tesisi için ilgili kamu kurumlarına Rekabet Kurulu görüşünün gönderilmesine karar verilmiştir (Rekabet Kurulu 11-65/1692-599 Sayılı Kararı, 2011, s.19). İlginç bir şekilde, Rekabet Kurulu'nun almış olduğu bu karar Pegasus Havayolları'nın başvurusu üzerine Ankara 11. İdare Mahkemesi'nin 11.07.2013 tarihli ve 2013/1083 K. ve 2012/1727 E. sayılı kararlarıyla iptal edilmiştir.

Söz konusu iptal kararı sonrası, Rekabet Kurulu tarafından Türk Hava Yolları'na yönelik hâkim durumu kötüye kullandığı iddiası ile yeniden bir soruşturma başlatılmış ve 2014 yılında bu soruşturma sonucunda kurul 14-54/932-420 sayılı kararı almıştır. İlgili kararda da, THY'nin SHGM nezdindeki girişimlerine ilişkin yazışmaların birer delil olarak elde bulunduğu ifade edilirken; sonuç bölümünde ise delillere ilişkin herhangi bir açıklama yapılmamaktadır (Rekabet Kurulu 14-54/932-420 Sayılı Kararı, 2014). Söz konusu husus rekabet hukukçuları tarafından da eleştirilmekte; aynı kararın değerlendirme kısmında “*delil var ama rekabet karşıtı etki yok*” diye belirtilirken sonuç kısmında ise “*ortada delil yok*” denilmesinin birbiriyle çelişkili bir durum yarattığı ifade edilmektedir (Özkan, 2015). Söz konusu çelişkili durumun altını, şikâyette bulunan Pegasus Havayolları genel müdürü de şu ifadelerle çizmektedir (Munyar, 2012):

“Biz THY'nin hâkim durumunu kötüye kullandığı konusunda Rekabet Kurulu'na şikâyette bulunmuştuk. Aslında kararın içeriği bizim haklı olduğumuzu ortaya koyuyor.”

Her ne kadar, 2001 yılında havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarını daha serbest bir şekilde belirlemelerine izin veren yasal düzenlemeye ilişkin kanun tasarısı metninde, düzenleme sonrası özellikle THY tarafından iç hatlarda ücret artışına gidilerek “hâkim durumun kötüye kullanılması” şeklindeki bir uygulamasını 4054 sayılı kanun kapsamında Rekabet Kurumu’nun görev alanına girdiği (TBMM Tutanak Dergisi, 2001, s.3) belirtilerek, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki rekabet ihlallerinde adres olarak Rekabet Kurumu gösterilmektedir. Buna karşın hem alandaki aktörlerin beyanları hem de Rekabet Kurulu’nun Türk havayolu taşımacılığı alanına ilişkin kararları, Rekabet Kurumu’nun alandaki yaptırım gücünün özellikle mevzuat kendisine müsaade etmediği için hayli sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örneğin görüşmecilerimizden H8 Rekabet Kurumu’nun mevzuat açısından yaptırım gücünün özellikle kamu kurumlarına karşı ne denli sınırlı olduğunu ve kurulun almış olduğu kararlarda neden sürekli kamu kurumlarına görüş gönderme dışında başka bir alternatifinin olmadığını şu sözlerle açıklamaktadır:

“Yani şimdi Rekabet Kanunu çıkarken kurulun da elini kolunu bağlayan maddeler konmuş. Yani kamu kuruluşlarının kararlarını sorgulayamıyor. Veyahut kamu kurullarına karşı yaptırım gücü yok. Bu nedenle, şimdi bu kararı kim veriyor? SHGM. Ona karşı bir yaptırım gücü var mı? Yok. Tavsiye edebilir ancak. Bunlar güzel olmuyor falan gibi diyebilir.”

Gerçekten de Rekabet Kurulu’nun THY’ye yönelik kararları incelendiğinde, ilgili kararların sonuç bölümlerinde kurulun ilgili kamu kurumları olan Ulaştırma Bakanlığı ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ne özellikle slot tahsisi ve ikili hava ulaştırma anlaşmaları gibi konularda görüş gönderilmesi yoluna sıklıkla başvurduğu görülmektedir. Örneğin, 2006 yılında alınan 06-63/863-253 sayılı Kurul Kararı’nda sivil havacılık sektöründe rekabetin sağlıklı bir şekilde tesisi ve gelişimine ilişkin Rekabet Kurulu görüşünün Ulaştırma Bakanlığı’na gönderilmesine karar verilmiş (Rekabet Kurulu 06-63/863-253 Sayılı Kararı, 2006), fakat 2008 yılında 08-28/322-106 sayılı kurul kararında, söz konusu görüşe karşın o güne değin ne slot tahsislerinde ne de ikili anlaşmalara yönelik olarak mevcut mevzuatta herhangi bir değişiklik gerçekleştirilmediği belirtilmiştir (Rekabet Kurulu 08-28/322-106 Sayılı Kararı, 2008, s.15). Yine benzer şekilde, Türk Hava Yolları ile Suudi Arabistan Havayolları arasındaki mevcut bir anlaşma ile ilgili pazarda fiyatları birlikte belirledikleri iddiası ile açılan soruşturma kapsamında alınan kararda, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile Dışişleri Bakanlığı’na konu ile ilgili görüş

bildirilmesine karar verilmiştir (Rekabet Kurulu 13-66/919-389 Sayılı Kararı, 2013, s.5). Söz konusu görüşler doğrultusunda, Rekabet Kurumu, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki etkin rekabetin tesis edilmesi bağlamında alandaki aktörler tarafından da eleştirilmektedir. Örneğin görüşmecilerimizden H8 bu konuya yönelik olarak; *“Bütün şirketler kanunun üstünde, kanun nezdinde eşit... Yani herkes eşit muamele görmeli... Ama birisi kalkıp da Türk Hava Yolları'nı kayırınca da, bundan hesap soracak... Böyle bir sistem, böyle bir mekanizma yok... Rekabet Kurumu bile yapamıyor bunu... Yani işin doğrusu cesaret edemiyorlar.”* diyerek Rekabet Kurumu'nun yaptırım gücünün sınırlılığını vurgulamaktadır.

Son olarak, Rekabet Kurumu'nun yaptırım gücünün sınırlılığı bağlamında ele alınan görüş gönderme ve ilgili mevzuat düzenlemelerinde Rekabet Kurumu'nun görüşünü alma noktasında da sıkıntılar olduğu görülmektedir. Örneğin, Rekabet Kurumu'nun Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne gönderilen 21.04.2008 tarih ve 1304 sayılı yazısında, Türk havayolu taşımacılığı alanında etkin rekabetin tesis edilebilmesi için, özellikle ikili hava ulaştırma anlaşmalarının hazırlanması aşamasında kurumun görüşüne başvurulması gerekliliği vurgulanmaktadır. Buna ilişkin olarak, SHGM tarafından 23.03.2009 tarihli ve B.11.1.SHG.0.13.01.06/438-4723 sayılı yazı ile Türkiye ile Benin arasında imzalanacak olan ikili hava ulaştırma anlaşmasına ilişkin kurumun görüşü talep edilmiştir. Rekabet Kurumu'nun 2.4.2009 tarihli ve B.50.0.REK.0.03.00-030.01 sayılı cevabi yazısında görülebileceği üzere, görüş alınması için gönderilen taslak anlaşmanın tamamı yerine sadece 9. maddesi'nin 1. ve 3. fıkralarına yer verildiği ve bu bağlamda, Rekabet Kurumu'nun bir anlaşma taslağının bütünü dikkate alınmadan sadece bir maddesindeki iki fıkraya ilişkin oluşturulacak bir görüşün, hukuki açıdan da sağlıklı olmayacağı düşünülmesine karşın maddenin yürütülmekte olunan rekabet mevzuatına aykırı bir husus tespit edilmediği SHGM'ye bildirilmiştir. Mevcut örneğin gösterdiği üzere, Türk havayolu taşımacılığı alanında rekabeti tesis etme adına mevzuat açısından rolü hayli sınırlandırılmış bulunan Rekabet Kurumu'nun kamu kurumlarına görüş bildirme mekanizmasının da çok etkin işlemediği görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye’de havayolu taşımacılığı alanının oluşumu, gelişimi ve değişimini ele alan bu çalışmanın en önemli bulgusu, devletin ve devlete bağlı aktörlerin yaptığı kurumları yaratmaya, sürdürmeye ve bozmaya yönelik işlerle açık bir şekilde kurumsal girişimci olduğudur. İlginç bir şekilde, devlet, söz konusu kurumsal işleri yaparken ve bir kurumsal girişimci gibi hareket ederken, zaman zaman kendi kendisiyle çelişmekte ve bu bağlamda alanın yapılanmasını geciktirecek işlere eşanlı veya ardışık bir biçimde imza atmaktadır. Bu doğrultuda, devletin gerçekleştirdiği kurumsal işlere yakından bakıldığında, çalışmanın ulaştığı sonuçlara ilişkin daha yerinde bir değerlendirme yapmak mümkün olacaktır. Lawrence ve Suddaby (2006), kurumsal işler kavramını yazına kazandırırken, kurumsal iş kategorisinde ele alınan işlerin hemen hemen tamamının kurumların yaratımına ilişkin işler olduğunu ve kurumsalcı yazının özellikle kurumları bozmaya yönelik işlere pek ilgi göstermediğini belirtmektedir. Çalışmanın bulguları, kurumsal girişimcilerin eyleyenliğini öne alan ve pek haksız da olmayan bu eleştiriyi bir nebze olsun bertaraf edecek niteliktedir. Zira, bulgular bize, devletin Türk havayolu taşımacılığı alanında kurumlar inşa etmeye veya bozulmuş olanları tamire yönelik işler yanında, bizzat kendi eliyle ve kısa bir süre önce tamirine giriştiği bazı kurumları da bozmaya yönelik eylemlere girişebildiğini göstermektedir. Buradan hareketle, çalışmanın bulgularının öne çıkardığı bir diğer ilginç noktanın, devletin örgütsel alanlarda gerçekleştirdiği eylemlerin özellikle kurumsalcı yazının iddia ettiği gibi istikrar sağlayıcı ve tutarlı (Özen, 2014) olmaktan uzak olduğu da söylenebilir. Bu bağlamda, devletin Türk havayolu taşımacılığı özelinde, bazen aynı zaman aralıklarında bazen de ardışık bir biçimde alanın yapılanması açısından hem olumlu hem de olumsuz nitelikteki eylemlere girişebildiği de görülmektedir. Çalışmanın devletin olumsuz nitelikteki işleri sebebiyle, özellikle kurumsal girişimcilik yazınına muhtemel bir katkı sunması olasıdır. Zira, kurumsal girişimcilik yazını ve dahası belki de girişimcilik kavramının ta kendisi dahi, ontolojik açıdan olumlu bir anlam yüküdür. Bu bağlamda, çalışmanın devletin alandaki yapılanmaya ket vurucu nitelikteki işleri, kurumsal girişimcilerin eylemlerinin karanlık yönlerine (Khan vd., 2007) de ışık tutarak, kurumsal girişimcilik yazınına açılabilir.

Bununla birlikte, çalışma, elde ettiği kimi özgün bulguları dolayısıyla da kurumsalcı yazına katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır. Fransız kurumsalcılar Peton ve Peze (2014), ısrarla devletlerin örgütsel alanlarda giriştikleri en önemli politik kurumsal işlerin kanunlar yoluyla gerçekleştiğinin altını çizmektedirler. Buradan hareketle, Türk

havayolu taşımacılığı alanında devletin 2003 yılında alanı serbestleştirme amaçlı eylemi incelendiğinde, Peton ve Peze (2014)'nin ifade ettiği yasalar yanında, alandaki aktörleri ekonomik ve rasyonel bir teşvik mekanizmasının da ötesinde psikolojik olarak destekleme ve teşvik etmenin de oldukça önemli bir kurumsal iş bileşeni olduğu ortaya çıkmaktadır. Devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanında, 1990 yılından başlayarak 2006 yılında nihayete erecek şekilde, Türk Hava Yolları'na özgün ve esnek bir yönetim yapısı oluşturmaya yönelik gerçekleştirdiği aşamalı kurumsal iş ise, bugüne değin ne Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından ne de yazındaki başkaca bir çalışmada vurgulanan hayli özgün bir kurumsal iş setidir. Zira, söz konusu kurumsal iş, aşamalı bir biçimde ve farklı hükümet dönemlerinde adım adım gerçekleştirilmiş ve sonucunda da hayli başarılı olmuş bir grup eylemden müteşekkil özgün bir kurumsal projedir. Söz konusu aşamalı kurumsal iş, yazına başka bir açıdan da özgün katkı potansiyeli taşımaktadır. Buna göre, devletin daha esnek ve rahat bir şekilde ve yine devlet kontrolünde faaliyetlerine devam edebilmesi bağlamında Türk Hava Yolları için inşa etmiş olduğu özgün yönetim yapısı proto bir örgüt formu (*proto institution*) olarak da ele alınarak değerlendirilebilir. Lawrence, Hardy ve Philips (2002:283), proto kurumları, daha dar bir çevrede yayılmış ve zayıf bir şekilde yerleşmiş fakat çok genişçe kabul ve kurumsallaşma potansiyeli bulunan uygulamalar, teknolojiler ve kurallar şeklinde tarif etmektedirler. Bu doğrultuda, örgüt formları da proto kurumlar arasında sayılabilir ve çalışma bulguları bağlamında devletin Türk Hava Yolları için inşa ettiği yönetim yapısına dayalı özgün form da, başarılı ve örnek bir yapı olduğu için gelecekte yaygınlaşıp kamunun sahipliğindeki stratejik önemdeki kuruluşların yönetimi ve kontrolü için kurumsallaşmış bir form halini alabileceği söylenebilir.

Devletin, Türk havayolu taşımacılığı alanını dönüştürmek üzere gerçekleştirdiği kurumsal işlerin yazındaki bulgular bağlamında sunduğu bir diğer katkı ise, söz konusu kurumsal işin türüne göre bir araç belirlemesidir. Buna göre, devlet, kurumları inşa etmeye yönelik kurumsal işler yaparken, öncelikle söz konusu kurumların Scott (1995)'in belirttiği düzenleyici boyutuna karşılık gelecek şekilde mevzuat düzenlemeleri yapmakta; ayrıca söz konusu mevzuatları normlara dayanan kültürel kurumsal işlerle ve bilişme vurgu yapan teknik kurumsal işlerle de desteklemektedir. Buna karşın, devletin kurumları sürdürmeye yönelik gerçekleştirdiği işlerde, yalnızca politik ve teknik, son olarak kurumları yıkmaya yönelik işlerde de sadece politik kurumsal işler yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda, devletin özellikle kurumları ilk elde inşa ederken gerçekleştirdiği işleri

sağlama alma adına meşruiyet arayışlarına da girişerek kurumların diğer boyutlarına da vurgu yapan destek işleri gerçekleştirdiği ve fakat konu var olan kurumları sürdürmek veya yıkmak olduğunda pek de paydaş katılımı veya meşruiyet arama davranışında bulunmadığı söylenebilir. Söz konusu bu hususun da, yazındaki bulgular bağlamında önemli ve özgün bir durum olduğu söylenebilir.

Devletin, alandaki aktörlerin rızasını arayarak bir tavan fiyat belirleme gayretiyle başlayan kurumsal iş de, ilki kurumsal iş yazını ikincisi de yeni kurumsal kuramın yeniden bağlamsallaştırılması olmak üzere ilgili yazın açısından iki çıkarım yapmaya olanak sağlamaktadır. Tavan fiyat uygulaması yakından incelendiğinde, devletin Lawrence ve Suddaby (2006)'nin polislik yapma işinin tanımına uygun şekilde, ilkin alandaki aktörlerin rızasını almayı da içerecek şekilde onları mutabakata zorlamış; daha sonra gerçekleşen suni mutabakat sonucu belirlenen tavanı korumak amacıyla havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarını izleyerek uyarılarda bulunmuştur. Bu noktada, değinilmesi gereken bir diğer husus ise, tavan fiyat uygulaması işinin bize gösterdiği üzere devletin gerçekleştirdiği bu işin ne kadar bağlam bağımlı oluşudur. Zira, Özen (2014), devletin, Türkiye gibi devletçi siyasalarda ABD'deki gibi liberal siyasalarda olduğu şekilde rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolünde belirsizlikler olduğunu ifade ederek; Türkiye'de devletin kural koyma ve regüle etme kapasitesi güçlü iken; söz konusu kurallara uyulmasını sağlama ve hazırlama kapasitesinin ise oldukça düşük olduğunu vurgulamaktadır (Özen, 2014, s.86). Bu bağlamda, tavan fiyat uygulaması ele alındığında, devletin konuya ilişkin yasal düzenlemeleri gerçekleştirmesine karşın alandaki aktörlerin rızasını araması ve mutabakat tesis etmeye çalışmasına karşın uygulamanın hayata geçirilmesinden belirli bir süre sonra havayolu işletmelerinin tavanı “delerek” daha yüksek ücretler uygulamasının Özen (2014)'in belirttiği gibi devletin kural koyma kapasitesinin güçlü ve fakat kurallara uyulmasını sağlama kapasitesinin ise hayli düşük olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bulguları, araştırma sorunsalının belirlenmesi ve oluşturulmasında bir hayli etkili olan kurumsalcı yazındaki siyasa farklılıkları ve bu farklılıklar bağlamında yeni kurumsal kuramın varsayımlarının tadili doğrultusunda da ele alınabilir. Son yıllarda, bu yöndeki en cesur ve önemli girişimlerden birini gerçekleştiren Özen (2014), yeni kurumsal kuramın içinden doğmuş olduğu ABD'nin liberal siyasa varsayımlarına yaslandığını ve bağlam bağımlı olduğu belirterek; Türkiye gibi devletçi siyasalarda devletin görünümünün bir hayli değiştiğinden söz etmektedir. Örneğin ona göre,

devletin, Türkiye gibi devletçi siyasalarda ABD’de gibi liberal siyasalara göre rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolünde bir belirsizlik vardır. Söz konusu roldeki belirsizliğin altında da, devletin kural koyma ve regüle etme kapasitesinin güçlü olması yanında; söz konusu bu kurallara uyulmasını sağlama ve hazırlama kapasitesinin oldukça düşük olmasının (Özen, 2014, s.86) payı vardır. Çalışmanın elde ettiği bulgular bağlamında, ele alındığında, özellikle devletin Türk havayolu taşımacılığı alanının kurumsallaşması ve yapılanmasını sekteye uğratacak şekilde girişmiş olduğu 1996 kararı veya slot tahsisinin DHMİ’ye devredilmesi gibi işlerinin, Türkiye’de devletin ABD’deki gibi rasyonel, istikrar sağlayıcı ve kurumsallaştırıcı bir rol oynamadığı görülmektedir. Yine benzer şekilde, Özen (2014), Türkiye’de devletin içsel ve dışsal bağımlılıkların etkisi altında, durağanlık-büyüme, liberalizasyon-korumacılık gibi çelişik ekonomik politikalar uygulamakta olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle, devletin Türk havayolu taşımacılığı alanında da benzer bir refleksle hareket ederek bazı kurumsal işlere imza attığı ve özellikle de liberalizasyon-korumacılık gibi çelişik ekonomik politikalar uyguladığı görülmektedir. Örneğin, devlet, 1983 yılında kendi devlet tekeli kırıyarak alanı özel teşebbüse açmasına karşın, izleyen yıllarda THY’nin özelleştirme sürecinde olmasından dolayı çelişkili politikalar izleyerek THY’yi korumacı birtakım uygulamalara gitmiş, nihayetinde de 1996 yılında alanı neredeyse tamamen özel teşebbüse kapatacak bir sıkılaştırma kararına imza atarak politik bir kurumsal iş gerçekleştirmiştir. Benzer şekilde, 1983 yılındaki yasal düzenleme ile getirilen Ulaştırma Bakanlığı fiyat denetimi uygulaması, 2001 yılına gelindiğinde yumuşamış, fakat tam on yıl sonra 2011 yılında devlet havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarını serbestçe belirleyebilmelerinin önünü kesmiştir.

Özen (2014), ayrıca, devletin, Türkiye’de ABD’deki ve diğer liberal siyasalardakinin aksine örgütsel alanların dışında değil içinde olduğunu belirtmektedir. Ona göre, Türkiye’de devlet, ekonomik kalkınmada başat aktör olmanın yanında yalnızca kurumsal yapıları kurmakla kalmamakta; buna ek olarak piyasalara da doğrudan nüfuz eden bir ekonomik aktördür (Özen, 2014, s.87). Çalışmanın bulguları ve devletin Türk havayolu taşımacılığı alanındaki etkinliği düşünüldüğünde, söz konusu çıkarımların ne denli doğru olduğu açıktır. Zira, devlet, Türk havayolu taşımacılığı alanında bir yandan asli görevi olan kural koyma, düzenleme ve denetleme yapma görevini yerine getirirken, diğer yandan da %49,2’sine sahip olduğu THY aracılığıyla piyasanın en önemli ve güçlü

aktörü konumundadır. Söz konusu bu konum da, devleti, ilgili alanda salt kural koyan tarafsız bir arabulucudan ziyade çıkarlarının peşinden koşan bir aktör yapmaktadır.

Çalışmanın bulguları, Özen (2014)'in bahsettiği yeni kurumsal kuramın bağlamsal varsayımları üzerinden değerlendirilebileceği gibi bizzat, ilgili örgütsel alan olan havayolu taşımacılığına ilişkin farklı siyasalardaki görgül çalışmalar üzerinden de değerlendirilebilir. Bu bağlamda, yazında yer alan ve çalışma açısından daha önemli görülen çalışmalarda, daha geç dönemlerde ABD'de liberal piyasa mantığının havacılığa nasıl yayıldığı ve bu yayılım sürecinde devlet, düzenleyici aktörler, piyasa oyuncuları, ekonomistler ile tüketici grupları arasındaki etkileşimlerin ele alındığı Avent-Holt (2012b)'un çalışması dikkat çekicidir. Çalışmanın bulguları, ABD'de havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesinde ve neo-liberalizmin yeniden yapılanmasında devletin rolünün yanında, özellikle devleti harekete geçiren tüketici grupları ile akademik ekonomistlerin projektif çalışmaları ile sektör oyuncularının baskılarının etkilediği olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda liberal bir siyasa olan ABD'de havayolu taşımacılığı sektörünün serbestleşmesi ve yapılanmasında devleti harekete geçiren söz konusu toplumsal hareketlerin rolü sebebiyle aşağıdan yukarıya (*bottom-up*) bir işleyişin gerçekleştiği belirtilmektedir (Avent-Holt, 2012a; Avent-Holt, 2012b). Buna karşın, çalışmamızın bulguları, Türk havayolu taşımacılığı alanındaki gelişimde tam tersi bir resim olduğunu, tavan fiyat vb. uygulamalar bağlamında dahi devletin ister sıkılaştırma ister serbesleştirme olsun alana yönelik gerçekleştirdiği eylemlerde alanın paydaşlarının görüşlerine pek de fazla başvurmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, Türk havayolu taşımacılığında devletin gerçekleştirdiği kurumsal işlemlerle yaptığı kurumsal girişimciliği aşağıdan yukarıya (*bottom-up*) olmaktan ziyade Child vd. (2007)'nin belirttiği gibi yukarıdan aşağıya (*top down*) bir nitelik taşımaktadır.

Çalışmanın bulgularının özellikle sivil havacılık alanındaki politika yapımına ilişkin olarak devlete, ilgili bakanlıklara ve düzenleyici kamu kurum ve kuruluşları için yol gösterici olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, özellikle slot tahsisine ilişkin devletin gerçekleştirdiği kurumsal işlemlerin, devletin ve ilgili bakanlıkların rollerine ilişkin öğretici yanları bulunmaktadır. Buna göre, denilebilir ki, politika yapıcılar, bir alandaki paydaşlar arasındaki karşılanmamış beklentiler sonucu ortaya çıkan çelişkileri veya krizleri çözüme kavuşturan başarılı kurumsal projeleri ve bunun alandaki tezahürlerini iyi okumalı ve sonraki adımlarını buna göre atmalıdır. Zira, ilgilendiğimiz alan açısından ele alacak olursak, Ulaştırma Bakanlığı'nın 2005 yılında kurumsal bir tamirat yaparak alandaki

paydaşları da oldukça memnun edecek şekildeki slot tahsisini sürdürme girişimini, 5 yıl sonra kendi eliyle ve rasyonel herhangi bir gerekçelendirmeye başvurmaksızın bozması, alana müdahalelerin ne denli tahmin edilemez olduğunu da gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda, politika yapıcılara, alana yönelik müdahalelerinde ilgili alandaki paydaşların görüş ve önerilerine başvurmaları ve belki de rıza arama süreçlerini işletmeleri önerilebilir. Ayrıca yine bu bağlamda, alanda rekabeti tesis etme ve koruma bağlamında hakem rolü oynayacak aktörlere, alandaki her oyuncuya eşit mesafede durarak eşit bir yaptırım gücüne sahip olması noktasında yetki verilmesi ve bu şekilde düzenlemelere gidilmesi oldukça önemlidir. Zira, ilgilendiğimiz alan bağlamındaki bulgularımızın özellikle Rekabet Kurumu'nun mevzuat açısından kamu kurumlarına karşı sınırlandırıldığını göstermektedir. Sonuç olarak, ilgili düzenlemeler yapılırken bu ve benzeri hususların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, farklı yazınlar bağlamında da ele alınmaya olanak tanımaktadır. Şöyle ki, havayolu taşımacılığı niteliği gereği Ulaştırma Bakanlığı'nın ana faaliyet alanı içinde olmakla birlikte, özellikle havayolu taşımacılığının uluslararası boyutları ve kapasite gibi bazı unsurların ikili ilişkilere konu olması bağlamında uluslararası ilişkiler anlamında da çıkarımlar yapılabilir. Çalışmamızın bulguları, devletin Türk Hava Yolları'nın bayrak taşıyıcı kimliğini kaybetmemesi adına önemli işler yaptığı ve bu konuda çabaladığını göstermektedir. Söz konusu bulguyu, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ülkelerin dış politikalarında oynadıkları önemli rol düşünüldüğünde, Türk Hava Yolları'nın da ülkemizin dış politikasında oldukça önemli ve kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Ulusal havayolu olarak Türk Hava Yolları'nın her daim Türk dış politikasındaki gelişmelerden etkilendiği; dahası 1980'lerden itibaren Türkiye'nin yeni ülkelere, bölgelere ve kıtalara olan dış politika açılımlarında açıkça bir araç olarak kullanıldığı da uluslararası ilişkiler alanında çalışanlar tarafından belirtilmektedir (Selçuk, 2012). Bu değerlendirmeler ışığında ve Türk Hava Yolları'nın uluslararası ilişkilerdeki önemli rolü devam edebilirken, devletin Türk Hava Yolları'nın bayrak taşıyıcı kimliğini sürdürmeye yönelik kurumsal işlere imza atması çok olağandır. Zira, Türk Hava Yolları'nın bayrak taşıyıcı kimliğini kaybetmesi, devletin onu dış politikada bir yumuşak güç ve kamu diplomasisi aracı (Selçuk, 2015) olarak kullanımını engelleyecektir.

Çalışma, ulaştığı bulgular yanında şüphesiz ki ileride giderilmesi muhtemel birtakım kısıtlara sahiptir. Bu bağlamda, özellikle alandaki gelişimi ve değişimi

gösterecek slot tahsisi istatistikleri ile ikili hava ulaştırma anlaşma içeriklerinin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının paylaşmaması nedeniyle temin edilememesi önemli bir eksikliklerdir. İleride, söz konusu verilerin kamuya açılması durumunda veya söz konusu verilerin ilgili kurumlardan elde edilebilmesi durumunda çalışmada gerçekleştirilen nitel analiz ve yorumlamanın nicel analizlerle desteklenerek güçlendirilmesi muhtemeldir. Yine benzer şekilde, havayolu taşımacılığı sektörüne ilişkin TÜİK'ten elde edilebilecek yoğunlaşma verileri ile gerçekleştirilecek bir araştırma, bulgularımızın desteklenmesi bağlamında önemlidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR VE KİTAP BÖLÜMLERİ

Akçura, G. (2002). *Turizm yıl sıfır: ıvır zıvır tarihi*. İstanbul: Om Yayınevi.

Albayrak, İ. (1983). *Düünden bugüne Türk Havayolları (1933-1983)*. İstanbul: Cenajans Yayınları.

Alvesson, M. ve Sandberg, J. (2013). *Constructing research questions: Doing interesting research*. Los Angeles: Sage.

As, E. (2013). *Cumhuriyet dönemi ulaşım politikaları (1923- 1960)*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Baum, J.A.C. ve Rowley, T.J. (2002). Companion to organizations: An introduction. J.A.C. Baum (Eds.), *The Blackwell companion to organizations* içinde (s.1-34). Oxford: Blackwell.

Berger, P. ve Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.

Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2008). Culture and management in Turkey: State-dependency and paternalism in transition. E. Davel, J.P. Dupuis ve J.F. Chanlat (Eds.), *Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées* içinde (s. 1-25). Québec: Presse de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Boxenbaum, E. ve Pedersen, J.S. (2009). Scandinavian institutionalism. T. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* içinde (s.178-204). Cambridge: Cambridge University Press.

- Boxenbaum, E. ve Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* içinde (s. 78-98). Los Angeles: Sage.
- Brint, S. ve Karabel, S. (1991). Institutional origins and transformations: The case of American community college. W. Powell ve P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.337-360). Chicago: University of Chicago Press.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London: Routledge.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Burrell, G. ve Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Clegg, S. (2012). Sociology of organizations. G. Ritzer (Eds.), *The Wiley-Blackwell companion to sociology* içinde (s.164-181). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Czarniawska, B. (2014). *Social science research: From field to desk*. London: Sage.
- Çetin, T. ve Benk, S. (2011). Regulation, deregulation, and competition in the Turkish airline industry. T. Çetin ve F. Oğuz (Eds.), *Political economy of regulation in Turkey* içinde (s.193-214). New York: Springer.
- Çizmeçi, Y. (1994). *Sultan Air öyküsü*. İstanbul: Kendi Yayını.
- David, R. J. ve Bitektine, A. B. (2009). The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research. D. Buchanan ve A. Bryman

- (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods* içinde (s.160-175). Los Angeles: Sage.
- Demirtaş, G. S. ve Arpacıoğlu, M. C. (2002). *IMF kıskacında Telekom, THY ve Enis Öksüz*. Ankara: Sam Yayınları.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Los Angeles: Sage.
- DiMaggio, P. (1983). State expansion and organizational fields. R. Hall ve R. E. Quinn (Eds.), *Organization theory and public policy* içinde (s.147-161). Beverly Hills: Sage.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. L.G. Zucker (Eds.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* içinde (s.3-21). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). Introduction. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dobbin, F. (1994). *Forging industrial policy: The United States, Britain, and France in the railway age*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elçin, S., Cengiz, S. ve Sirel, E. (2007). Türkiye iç hatlar yolcu uçuşları piyasasında düzenleme, serbestleştirme ve rekabet. TEPAV (Eds.), *Türkiye’de rekabetçilik ve düzenleme: Türkiye’de rekabetçilik, yatırım iklimi ve rekabet politikasının rolü* içinde (s.394-451). Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV).

- Elker, C., Alaybeyoğlu, Y. ve Ergün, G. (1974). *Türkiye’de besleyici havayolu sistemi yapılabilirlik etüdü*. Ankara: Ulaştırma Bakanlığı.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Fligstein, N. (1991). The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919–1979. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.311–336). Chicago: University of Chicago Press.
- Fligstein, N. (2005). States, markets and economic growth. V. Nee ve R. Swedberg (Eds.), *The economic sociology of capitalism* içinde (s.120-143). New Jersey: Princeton University Press.
- Friedland, R. ve Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.232–263). Chicago: University of Chicago Press.
- Gerede, E. (2015). Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler. E. Gerede (Eds.), *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler: Teori ve Türkiye uygulaması* içinde (s.47-80). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gerede, E. ve Orhan, G. (2015). Türk havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelerin gelişim süreci. E. Gerede (Eds.), *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler: Teori ve Türkiye uygulaması* içinde (s.163-208). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gökşen, N. S. (2007). Makro-kurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. S. Sargut ve Ş. Özen (Eds.), *Örgüt kuramları* içinde (s.331-378). Ankara: İmge.

- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. ve Sahlin-Andersson, K. (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: Sage.
- Hardy, C. ve Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* içinde (s.198-217). Los Angeles: Sage.
- Hartley, J. (2004). Case study research. C. Cassell ve G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* içinde (s.323-333). Los Angeles: Sage.
- Hava-İş. (2000). *Başka THY yok*. İstanbul: Hava-İş Eğitim Yayınları.
- Hinings, B. ve Greenwood, R. (1988). The normative prescription of organizations. L.G. Zucker (Eds.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* içinde (s.53-70). Cambridge: Ballinger.
- Hinings, C. R., Greenwood, R., Reay, T. ve Suddaby, R. (2004). Dynamics of change in organizational fields. M. S. Poole ve A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* içinde (s.304-323). Oxford: Oxford University Press.
- Hinings, C.R. ve Malhotra, N. (2008). Change in institutional fields. A. Ebner ve N. Beck (Eds.), *The institutions of the market: Organizations, social systems, and governance* içinde (s.106-131). Oxford: Oxford University Press.
- Hirsch, P. M. ve Bermiss, Y. S. (2009). Institutional “dirty” work: Preserving institutions through strategic decoupling. T. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* içinde (s.262-283). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hürkuş, V. (2000). *Bir tayyarecinin anıları*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Hürtürk, K. (2016). *Türkiye’de ticari havacılık tarihi II*. İstanbul: Derlem Yayınları.
- Hürtürk, K. ve Kline, S. (2009). *Türkiye’de ticari havacılık tarihi*. İstanbul: D Yayınevi.
- İktisadi Araştırmalar Vakfı (İAV). (2006). *Sivil hava taşımacılığı sektöründe serbestleşme ve rekabet: Güncel gelişmeler ve yansımaları*. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J. ve Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. T. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* içinde (s.284-316). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.143–163). Chicago: University of Chicago Press.
- Jepperson, R. L. ve Meyer, J. W. (1991). The public order and the construction of formal organizations. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.204–231). Chicago: University of Chicago Press.
- Kabakçı Yurdakul, I. (2016). Nitel veri analizinin temelleri. I. Kabakçı Yurdakul (Eds.), *Nitel veri analizinde adım adım Nvivo kullanımı* içinde (s.1-20). Ankara: Anı Yayıncılık.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. C. Cassell ve G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* içinde (s.11-22). London: Sage.
- Kline, S. (2002). *Türk havacılık kronolojisi*. Ankara: HAVAŞ.

- Koraltürk, M. (2011). *Erken cumhuriyet döneminde ekonominin Türkleştirilmesi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kozlu, C. (2007). *Bulutların üstüne tırmanırken: THY, bir dönüşüm öyküsü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence ve W.R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* içinde (s.215-254). Thousand Oaks: Sage.
- Marinova, S., Child, J. ve Marinov, M. (2012). Institutional field for outward foreign direct investment: A theoretical extension? L. Tihanyi, T.M. Devinney ve T. Pedersen (Eds.), *Institutional theory in international business and management, advances in international management* içinde (s.233-261). London: Emerald Group Publishing Limited.
- Meyer, J. W. ve Rowan B. (1983). The structure of educational organizations. J. Meyer ve R. Scott (Eds.). *Organizational environments: Ritual and rationality* içinde (s.71-98). Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Rituals and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1991). The organization of societal sectors: propositions and early evidence. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.108-140). Chicago: University of Chicago Press.

Onur Havayolları. (2007). *15 yılın hikâyesi*. İstanbul: Onur Havayolları.

Orru, M., Biggart, N.W. ve Hamilton, G.G. (1991). Organizational isomorphism in East Asia. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.361-389). Chicago: University of Chicago Press.

Özen Aytemur, J. (2010). *Türkiye’de yönetim düşüncesinin erken dönemleri*. İstanbul: Libra Yayınevi.

Özen, Ş. (2010b). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. S. Sargut ve Ş. Özen (Eds.), *Örgüt kuramları* içinde (s.237-331). Ankara: İmge.

Özen, Ş. (2011). Yeni kurumsal kuramın dayandığı siyasal sistem varsayımları ve Türkiye açısından bir değerlendirme. F. Kartal (Eds.) *Türkiye’de kamu yönetimi ve kamu politikaları* içinde (s.45-66). Ankara: TODAİE.

Özen, Ş. (2014). Recontextualizing the new institutional conception of the state to the Turkish case. R. Westwood, G. Jack, F. Khan ve M. Frenkel (Eds.), *Core-Periphery relations in organization studies* içinde (s.79-99). London: Palgrave.

Palmer, D. ve Biggart, N. (2002). Organizational institutions. J. Baum (Eds.), *The Blackwell companion to organizations* içinde (s.259-280). Oxford: Blackwell.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research: Evaluation methods integrating theory and practice*. Los Angeles: Sage.

Powell, W. W. (1988). Institutional effects on organizational structure and performance. L.G. Zucker (Eds.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* içinde (s.115-136). Cambridge: Ballinger.

- Powell, W. W. (1991). 'Expanding the scope of institutional analysis'. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.183-203). Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (1983). The organization of environments: Network, cultural, and historical elements. J. Meyer ve R. Scott (Eds.). *Organizational environments: Ritual and rationality* içinde (s.155-175). Beverly Hills: Sage.
- Scott, W. R. (1994). Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems. H. Derlien, U. Gerhardt ve F. Scharpf (Eds.), *Systems rationality and parcial interests* içinde (s.203-221). Baden: Nomos.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. K. G. Smith ve M.A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* içinde (s.460-485). Oxford: Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W.R. ve J.W. Meyer. (1983). The Organization of Societal Sectors. J.W. Meyer ve W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* içinde (s.129-154). Newbury Park: Sage.
- Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.108-140). Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Los Angeles: Sage.

- Scott, W.R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde (s.164-182). Chicago: University of Chicago Press.
- Selçuk, O. (2015). Bir Yumuşak Güç ve Kamu Diplomasisi Aracı Olarak THY. M. Şahin ve B. S. Çevik (Eds.), *Türk dış politikası ve kamu diplomasisi* içinde (s.321-344). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. Second Edition. London: Sage.
- Sinkovics, R. ve Alfoldi, E.A. (2012). Facilitating the interaction between theory and data in qualitative research using CAQDAS. G. Symon ve C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* içinde (s.109-131). London: Sage.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (1992). *Türk sivil havacılık mevzuatı*, 2. Baskı, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2009). *2002'den 2008'e sivil havacılık*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Strang, D. ve Bradburn, E.M. (2001). Theorizing legitimacy or legitimating theory? Neoliberal discourse and HMO policy. J. Campbell ve O.K. Pedersen (Eds.), *The second movement in institutional analysis: Neoliberalism in perspective* içinde (s.129-158). Princeton: Princeton University Press.
- Strang, D. ve Sine, W. D. (2002). Interorganizational institutions. J.A.C. Baum (Eds.), *The Blackwell companion to organizations* içinde (s.497-519). Oxford: Blackwell.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage.

- Suddaby, R. ve Lefsrud, L. (2010). Institutional theory, old and new. A. Mills, G. Durepos ve E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research* içinde (s.465-474). Thousand Oaks: Sage.
- Suddaby, R., Foster, W. M. ve Mills, A. J. (2014). Historical Institutionalism. M. Bucheli ve R. D. Wadhvani (Eds.) *Organizations in time: History, theory, methods* içinde (s.100-123). Oxford: Oxford University Press.
- Symon, G. ve Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. London: Sage.
- Taşçı, D. (2013). Örgüt kuramlarına giriş. D. Taşçı ve E. Erdemir (Eds.), *Örgüt kuramı* içinde (s.3-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- THY. (2008a). *75. yılında Türk Hava Yolları (1933-2008)*. İstanbul: Türk Hava Yolları.
- Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. S.R. Clegg ve C. Hardy (Eds.), *Studying organization: Theory and method* içinde (s.169-184). London: Sage.
- Toprak, Z. (2012). *Türkiye’de milli iktisat, 1908–1918*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Trank, C. Q. ve Washington, M. (2009). Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AA CSB and its constituents. T. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* içinde (s.236-261). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ulaştırma Bakanlığı. (1998). *Cumhuriyetin 75. yılında ulaştırma ve haberleşme*. Ankara: T.C. Ulaştırma Bakanlığı Bağlı ve İlgili Kuruluşlar Dairesi Başkanlığı.
- Ulaştırma Bakanlığı. (2012). *Ulaşan ve erişen Türkiye 2012*. Ankara: T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı.

- Üsdiken, B. (2003). Plurality in institutional environments and educational content: The undergraduate business degree in Turkey. R. P. Amdam, R. Kvalshaugen ve E. Larsen (Eds.), *Inside the business schools: The content of european business education* içinde (s.87-109). Oslo: Abstrakt, Liber, Copenhagen Business School Press.
- Westwood, R., Jack, G., Khan, F. Ve Frenkel, M. (2014). *Core-Periphery relations in organization studies*. London: Palgrave.
- Wooten, M. (2006). *The development of the field of black higher education*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Wooten, M. ve Hoffman, A. (2008). Organizational fields: Past, present, and future. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* içinde (s.130-147). Thousand Oaks: Sage.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zietsma, C. ve McKnight, B. (2009). Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions. T. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* içinde (s.143-177). Cambridge: Cambridge University Press.
- Zilber, T.B. (2009). Institutional maintenance as narrative acts. T. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* içinde (s.205-235). Cambridge: Cambridge University Press.

Zucker, L.G. (1988a). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. L.G. Zucker (Eds.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* içinde (s.23-49). Cambridge: Ballinger.

Zucker, L.G. (1988b). Introduction: Institutional theories of organization – conceptual development and research agenda. L.G. Zucker (Eds.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* içinde (s.1-22). Cambridge: Ballinger.

MAKALELER

Ağlargöz, O. (2016a). Sormak ya da sormamak: Yönetim ve organizasyon alanında ilginç kuramsal katkı arayışı ve araştırma sorusunun rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(2), 517-541.

Ağlargöz, O. (2016b). Czarniawska'yı gölgelerken... *İş Ahlakı Dergisi*, (9), 5-10.

Aksoy, Ş. (1993). Turkish experience with privatisation: An overview and evaluation. *Turkish Public Administration Annual*, 17(19), 39-54.

Avent-Holt, D. (2012a). The political dynamics of market organization cultural framing, neoliberalism, and the case of airline deregulation. *Sociological Theory*, 30(4), 283-302.

Baron, J. N., Dobbin, F. R. ve Jennings, P. D. (1986). War and peace: The evolution of modern personnel administration in US industry. *American Journal of Sociology*, 92(2), 350-383.

Battal, Ü. ve Kiracı, K. (2015). Bankruptcies and their causes in the Turkish airline industry. *The International Journal of Transport & Logistics*, (15), 1-11.

Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.

- Battilana, J., Leca, B. ve Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777-799.
- Blacklock, M. (1987). Turkey's second airline. *Flight International*. 18 July.
- Blacklock, M. (1993). Tougher Turks. *Flight International*. 14 September.
- Bohnsack, R., Pinkse, J. ve Waelpoel, A. (2015). The institutional evolution process of the global solar industry: The role of public and private actors in creating institutional shifts. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, (20), 16-32.
- Buhr, K. (2012). The inclusion of aviation in the EU emissions trading scheme: Temporal conditions for institutional entrepreneurship. *Organization Studies*, 33(11), 1565-1587.
- Carney, M. ve Farashahi, M. (2006). Transnational institutions in developing countries: the case of Iranian civil aviation. *Organization Studies*, 27(1), 53-77.
- Carney, M. ve Flouris, T. (2007). Institutional entrepreneurship: The case of CANSO and the changing ATM regime. *Annals of Air and Space Law*, (32), 505-516.
- Cavazos, D. E. (2008). Capturing the regulatory rule-making process: How historical antecedents of US regulatory agencies impact industry conditions. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 231-250.

- Child, J., Lu, Y., ve Tsai, T. (2007). Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the People's Republic of China. *Organization Studies*, 28(7), 1013-1034.
- Clegg, S. (2010). The state, power, and agency: missing in action in institutional theory? *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 4-13.
- Colyvas, J. A. ve Powell, W. W. (2006). Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science. *Research in Organizational Behavior*, (27), 305-353.
- Covaleski, M. A. ve Dirsmith, M. W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, (33), 562-587.
- Dacin, M. T., Goodstein, J. ve Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45-56.
- Davis, G. F. ve Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332-343.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ekdi, B., Öztürk, E. E., Ünlü, H. H., Ünlüsoy, K. ve Çınaroğlu, S. (2002). Rekabet kuralları ile uyumlu olmayan mevzuat listesi (I). *Rekabet Dergisi*, (9), 49-76.
- Eryılmaz, M. E. (2011). Yeni kurumsalcı örgüt kuramı perspektifinden ilköğretim örgütsel alanında yaşanan kurumsal değişim ve nedenleri. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, (38), 241-274.

- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105-125.
- Flynn, M., Schroeder, H., Higo, M. ve Yamada, A. (2014). Government as Institutional Entrepreneur: Extending Working Life in the UK and Japan. *Journal of Social Policy*, 43(03), 677-677.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 281-304.
- Garud, R., Hardy, C. ve Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency. An introduction to the special issue. *Organization Studies*, (28), 957-969.
- Garud, R., Jain, S. ve Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196-214.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gerede, E. (2010). The evolution of Turkish air transport industry: Significant developments and the impacts of 1983 liberalization. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 63-91.
- Gerede, E. (2011). Türkiye'deki havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerine etkisinin değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 505-537.

- Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Göktepe H. (2007). Hava taşımacılığı sektöründe rekabet hukuku kurallarının uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 213-240.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R. ve Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R. ve 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.
- Hazım, Ş. (1993). Hava Nakliyatının Faydaları. *Kadro*, 55-56.
- Hiatt, S. R., Sine, W. D. ve Tolbert, P. S. (2009). From Pabst to Pepsi: The deinstitutionalization of social practices and the creation of entrepreneurial opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 54(4), 635-667.
- Higgins, W. ve Hallström, K. T. (2007). Standardization, globalization and rationalities of government. *Organization*, 14(5), 685-704.
- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.
- Hirsch, P. M. ve Lounsbury, M. (1997a). Putting the organization back into organization theory action, change, and the new institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79-88.

- Hirsch, P. M. ve Lounsbury, M. (1997b). Ending the family quarrel toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406-418.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, (40), 398-422.
- Khan, F. R., Munir, K. A. ve Willmott, H. (2007). A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment. *Organization Studies*, 28(7), 1055-1077.
- Kostova, T. ve Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kotil, T. (2016). Türk Hava Yolları'nın ulaştırma sektöründeki yeri. *İTÜ Vakfı Dergisi*. (71), 73-77.
- Kraatz, M. S. ve Moore, J. H. (2002). Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 120-143.
- Lange, K., Geppert, M., Saka-Helmhout, A. ve Becker-Ritterspach, F. (2015). Changing Business Models and Employee Representation in the Airline Industry: A Comparison of British Airways and Deutsche Lufthansa. *British Journal of Management*, 26(3), 388-407.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161-187.

- Lawrence, T., Hardy, C. ve Philips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, (45), 281-290.
- Leblebici, H. ve Salancik, G. R. (1982). Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago Board of Trade. *Administrative Science Quarterly*, (27), 227-242.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A. ve King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, (36), 333-363.
- Lee, K. ve Pennings, J. M. (2002). Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45(1), 144-162.
- Levy, D. ve Scully, M. (2007). The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields. *Organization Studies*, 28(7), 971-991.
- Litrico, J. B. ve David, R. (2016). The Evolution of Issue Interpretation within Organizational Fields: Framing Trajectories and Field Settlement. *Academy of Management Journal*, 60(3), 986-1015.
- Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), 255-266.
- Lounsbury, M. ve Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993-1012.
- Maguire, S., Hardy, C. ve Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.

- Maman, D. ve Rosenhek, Z. (2009). The contested institutionalization of policy paradigm shifts: the adoption of inflation targeting in Israel. *Socio-Economic Review*, 7(2), 217-243.
- McKinley, W., Mone, M. A. ve Moon, G. (1999). Determinants and development of schools in organization theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 634-648.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J., Scott, W. R. ve Strang, D. (1987). Centralization, fragmentation, and school district complexity. *Administrative Science Quarterly*, (32), 186-201.
- Mizruchi, M. S. ve Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Moen, E. (2016). Succeeding in international competition by making use of home-country institutions. *Critical Perspectives on International Business*, 12(1), 83-99.
- Monteiro, C. F. (2012). Political dynamics and liberalization in the Brazilian air transport industry: 1990-2002. *Brazilian Political Science Review*, 5(1), 35-53.
- Nasra, R. ve Dacin, M. T. (2010). Institutional arrangements and international entrepreneurship: The state as institutional entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 583-609.
- Noguchi, M. ve Boyns, T. (2012). The development of budgets and their use for purposes of control in Japanese aviation, 1928-1945: The role of the state. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(3), 416-451.
- Oktal, H. ve Gerede, E. (2002). Türk sivil havacılık otoritesinin yeniden yapılandırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, (35), 103-120.

- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Özen Aytemur, J. ve Dirlik, O. (2015). Is Turkish business system changing? An assessment based on regional development agencies. *International Journal of Business and Social Research*, 5(3), 57-67.
- Özen, H. ve Özen, Ş. (2011a). Interactions in and between strategic action fields: A comparative analysis of two environmental conflicts in gold-mining fields in Turkey. *Organization & Environment*, 24(4), 343-363.
- Özen, Ş. ve Özen, H. (2009). Peasants against mncs and the state: The role of the Bergama struggle in the institutional construction of the gold-mining field in Turkey. *Organization*, 16(4), 547-573.
- Pearce, J. L., Dibble, R. ve Klein, K. (2009). The effects of governments on management and organization. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 503-541.
- Perkmann, M. ve Spicer, A. (2007). Healing the scars of history': Projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship. *Organization Studies*, 28(7), 1101-1122.
- Perkmann, M. ve Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6), 811-844.
- Perrow, C. (2015). Cracks in the "Regulatory State". *Social Currents*, 2(3), 203-212.
- Peton, H. ve Pez , S. (2014). The unsuspected dynamics of the regulative pillar: The case of Faute Inexcusable in France. *M@n@gement*, 17(3), 145-179.

- Pettersen, K. A. ve Bjørnskau, T. (2015). Organizational contradictions between safety and security–Perceived challenges and ways of integrating critical infrastructure protection in civil aviation. *Safety Science*, (71), 167-177.
- Pierre, J. ve Peters, B. G. (2009). From a club to a bureaucracy: JAA, EASA, and European aviation regulation. *Journal of European Public Policy*, 16(3), 337-355.
- Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations 1. *American Journal of Sociology*, 103(4), 912-961.
- Reay, T. ve Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.
- Sargut, A. S. (2002). Bilimin ikilemi: Belirlenirlik ya da belirlenmezlik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 121-126.
- Sargut, A. S. (2012). Sosyal bilim olarak örgüt ve yönetim araştırma alanları: bilimsel meşruiyet sorunları nasıl aşılır? *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-15.
- Schneiberg, M. ve Clemens, E. S. (2006). The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis. *Sociological Theory*, 24(3), 195-227.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, (32), 493-511.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative Science Quarterly*, (25), 270-277.
- Seo, M. G. ve Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.

- Sine, W. D. ve David, R. J. (2010). Institutions and entrepreneurship. *Research in the Sociology of Work*, (21), 1-26.
- Spencer, J.W., Murtha, T.P. ve Lenway, S.A. (2005). How governments matter to new industry creation. *Academy of Management Review*, (30), 321–337.
- Stål, H. (2011). Examining the relationship between emerging and prevailing institutional logics in an early stage of institutional entrepreneurship. *Journal of Change Management*, 11(4), 421-443.
- Stinchcombe, A. L. (1997). On the virtues of the old institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 1-18.
- Streeck, W. ve Schmitter, P. C. (1985). Community, market, state-and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. *European Sociological Review*, 1(2), 119-138.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Tayşir, E. A. (2014). Kurumsal kuramın kurumsallaşması: Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmalarına ilişkin genel bir değerlendirme. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41(1), 53-74.
- Tempel, A. ve Walgenbach, P. (2007). Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other? *Journal of Management Studies*, 44(1), 1-24.
- The Morgan Guaranty Bank of New York. (1990). (Çev.) Coşkun Can Aktan, Morgan Guaranty Bank özelleştirme master plan özeti. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1-2), 495-519.

- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.
- Thornton, P. H., Jones, C. ve Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, (23), 125-170.
- 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*, (28), 22-39.
- Townley, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163-179.
- Tsui, A. S. (2004). Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), 491-513.
- Tsui, A. S. (2007). From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1353-1364.
- Uçkun, C. G., Latif, H. ve Öztürk, Ö. F. (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması). *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(3). 36-46.
- Uzun, A. ve Tan Şahin, K. (2013). Kurumsal değişimde toplumsal hareketlerin rolü: toplumsal-politik bağlam çerçevesinde bir analiz. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 69-87.
- Weik, E. (2011). Institutional entrepreneurship and agency. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(4), 466-481.

- Yalçınkaya, A. (2014). Bilim felsefesinde belirlenimcilik tartışmaları: Eleştirel gerçekçi bir giriş. *Bilgi*, (28), 1-21.
- Yıldırım, E. (1999). Anthony Giddens' in yapılanma teorisi. *Bilgi*, (1), 25-44.
- Yılmaz, M. (2016). Türk Hava Yolları "İdare"nin neresinde? Örgüt ve statü üzerinden bir değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim (MSY)*, 11(26), 47-82.
- Yurtoğlu, N. (2016). Sivil havacılık sektörü içerisinde yer alan Türk Hava Yolları'nın tarihi gelişimi (1933-1960). *Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 12(23), 303-336.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 726-743.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.

YAYINLANMAMIŞ TEZ, RAPOR VE BİLDİRİLER

- Aksoy, B. (2007). *Bir meslek örgütünün kurumsal değişimdeki yeri: Türkiye sağlık alanı örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Avent-Holt, Dustin. (2009a). The dynamics of market reorganization: The rise of neoliberalism and the mobilization for deregulation in the U.S. airline industry. *American Sociological Association Annual Meetings*, San Francisco, CA.
- Avent-Holt, Dustin. (2009b). The neoliberal experiment: Economists and the rise of unregulated markets in the U.S. *Society for the Advancement of Socio-Economics Annual Meetings*, Paris, France.

- Avent-Holt, D. R. (2012b). *Organizing markets: The structuring of neoliberalism in the US airline industry*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Massachusetts: University of Massachusetts.
- Avrupa Komisyonu. (2011). *Türkiye 2011 ilerleme raporu*. Brüksel: Avrupa Komisyonu.
- Avrupa Toplulukları Komisyonu. (2001). *Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılım sürecine ilişkin 2001 yılı ilerleme raporu*. Brüksel: Avrupa Toplulukları Komisyonu.
- Avrupa Toplulukları Komisyonu. (2004). *Türkiye'nin katılım yönünde ilerlemesi hakkında 2004 yılı düzenli raporu*. Brüksel: Avrupa Toplulukları Komisyonu.
- Buhr, K. (2008). *Bringing aviation into the EU emissions trading scheme: institutional entrepreneurship at windows of opportunity*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uppsala: Uppsala University.
- Carney, M. (2007). Institutional entrepreneurship and the transformation of the global air navigation regime. *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management.
- Carney, M. (2005). *Agentic variation in institutional entrepreneurship*. Yayınlanmamış Çalışma. Montreal: John Molson School of Business, Concordia University.
- Crittenden, P. M. (2014). New perspectives on institutional change: the case of changing energy management practices in Australia. UTS Business School, Sydney (Doctoral dissertation).
- Danışman, A., Turhan, M. S. ve Le, J. K. (2016). Institutional change and the paradox of embeddedness: An analysis in the Turkish education field. *12. Workshop on New Institutionalism in Organization Theory*. Lucerne, Switzerland.

- Devlet Denetleme Kurulu. (2011). *08/06/2011 tarih ve 2011/2 sayılı Devlet Denetleme Kurulu Araştırma ve İnceleme Raporu*. Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu.
- DPT. (1990). *VI. Beş yıllık kalkınma planı havayolu ulaştırması özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT. (2000). *Avrupa Birliği müktesebatının üstlenilmesine ilişkin Türkiye ulusal programı (2001-2003)*. Ankara: T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT. (2006). *9. Kalkınma planı havayolu ulaşımı özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- Emir, A. (2001). *Havayolu işletmelerinde özelleştirme ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda özelleştirme uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Farashahi, M. (2003). *Institutionalization process within organizations: A multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing country*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Montreal: Concordia University.
- Fiedler, A. (2011). *Organisational responses to institutional change: evidence from the liberalised German airport industry*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Auckland: University of Auckland.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu taşımacılığında küreselleşme ve havayolu işbirlikleri-THY A.O.'da bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gerede, E. (2006). Sivil havacılık faaliyetlerin sınıflandırılması ve Türkiye'de hava taşımacılığı faaliyetlerinin tanımlanmasına ilişkin sorunlar. *Kayseri VI. Havacılık Sempozyumunda sunulan bildiri*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, s.197-203.

- Gökoğlu, M. M. (2012). *Çalışanların gelecek güvencesi: Türkiye’de sosyal sigorta mantığının oluşumu, 1921-1950*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Gündoğdu, M. (2009). *Rekabet hukuku perspektifinden havayolu taşımacılığı sektöründe stratejik ittifaklar*. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi. Ankara: Rekabet Kurumu Başkanlığı.
- Hassu, M. (2004). *Rekabet hukuku ve hava taşımacılığı sektörü*. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi. Ankara: Rekabet Kurumu Başkanlığı.
- Jepperson, R. L. (2000). *Institutional logics: on the constitutive dimensions of the modern nation-state politics*. Yayınlanmamış Çalışma. Florence: Robert Schuman Centre for Advanced Studies, European University Institute.
- Koç, O. ve Dirlik, S. (2013). Sağlık kalite standartları örneğinde kurumsal düzenlemelerin sürdürölmesi yönüyle yapılan kurumsal işler. 4. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*. Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, s. 157-177.
- Koç, O. ve Yavuz, Ç. (2012). Demir kafesi yeniden yapılandırmak: Türkiye sağlıkta dönüşüm programı kapsamında kurumsal iş ve kurumsal girişimciliğe ilişkin bir araştırma. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, s.130-137.
- Koç, U. (2013). Taking the state seriously: The effects of the state on institutional change and field-level logics. 4. *Örgüt Kuramı Çalıştayı*. Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, s.23-52.
- Kurt, Y. (2015). *Yeni kurumsal kuram perspektifiyle havacılıkta emniyet yönetim sistemi uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Kurt, Y. ve Gereede, E. (2016). Yeni kurumsal kuram perspektifiyle havacılıkta emniyet yönetim sistemi uygulamalarının değerlendirilmesi. *VII. Örgüt Kuramı Çalıştayı*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, s.61-79.
- Litrico, J. P. (2010). *The diffusion and evolution of environmental management concepts in civil aviation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ontario: Queen's University.
- McFadden, T. W. (1999). *Building industries: Collective action problems and institutional solutions in the development of the United States aviation industry, 1903-1938*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Tucson: The University of Arizona.
- Monteiro, C. F., Rodrigues, R. V. ve de Paula, G. T. (2009). State-market relations in the Brazilian air transport industry. *Annual Meeting of the SASE Annual Conference*. Paris: Sciences Po.
- Nergiz, A. (2008). *Türkiye’de sivil havacılığın gelişimi ve THY*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- OECD. (2014). *Airline Competition Note by Turkey*. DAF/COMP/WD(2014)66. Paris: OECD.
- Özen, H. ve Özen, Ş. (2011b). *Örgüt ve toplumsal hareket kuramları açısından Türkiye’de altın madenciliği alanındaki çatışmaların incelenmesi*. TÜBİTAK Projesi, TÜBİTAK SOBAG Proje 109K403. Ankara: TÜBİTAK.
- Özen, Ş. (2010a). Yeni kurumsal kuramın siyasal sistem varsayımları ve Türkiye açısından bir değerlendirme. *1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri*. Ankara: Başkent Üniversitesi, s. 17-32.
- Özen, Ş., Sargut, S., Varoğlu, A.K., Sözen, H.C. ve Gönül, Ö.Ö. (2008). *Türkiye’deki büyük girişimci profilindeki değişim*. TÜBİTAK Projesi, TÜBİTAK SBB Proje 107K042. Ankara: TÜBİTAK.

- Özsoy, G. (2010). *Türk havayolu işletmelerinin 2003 iç hat serbestleşmesine verdikleri stratejik tepkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Rekabet Kurumu. (2011). *Ulaştırma sektöründe serbestleştirme, rekabet ve rekabet hukuku sempozyumu*. Ankara: Rekabet Kurumu Başkanlığı.
- Rekabet Kurumu. (2012). *Rekabet Raporu*. Ankara: Rekabet Kurumu Başkanlığı.
- Saka-Helmhout, A., Becker-Ritterspach, F. ve Lange, K. (2012). Organizational responses to contradicting institutions in the European airline industry. *Annual Conference of the Academy of Management*. Boston.
- Sanlı, K. C. (2011). Rekabet Kurulu'nun Türk Hava Yolları hakkında verdiği üç ortak girişim kararının analizi. *Ulaştırma Sektöründe Serbestleştirme, Rekabet ve Rekabet Hukuku Sempozyumu*, Ankara: Rekabet Kurumu Başkanlığı, s.201-258.
- Selçuk, O. (2012). *Turkish Airlines as a soft power tool in the context of Turkish foreign policy*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Şenyuva, Z. (2012). *Türkiye'de dersanelerin yayılma ve meşrulaşma süreci*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Şenyücel, O. (2011). Sivil havacılık sektöründe Rekabet Kurumu'nun yeri. *Ulaştırma Sektöründe Serbestleştirme, Rekabet ve Rekabet Hukuku Sempozyumu*, Ankara: Rekabet Kurumu Başkanlığı, s.259-268.
- Tak Meydan, B. ve Koçak, Y. (2016). Bir kurumsal girişimcilik örneği olarak kamu hastane birliklerinin kurumsal girişimcileri ve onları muktedir kılan alan ve aktör düzeyindeki etkenlerin analizi. *24.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul: Sabancı Üniversitesi, s. 920-930.

Tak Meydan, B. ve Yasit, M. (2015). Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun'dan Kamu Özel İş Birliği Modeli ile tesis yaptırılması, yenilenmesi ve hizmet alınmasına dair kanuna: Türk sağlık alanında kurumsal çevrenin değişimi (1928-2014). *23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, s. 13-29.

Tak, B. (2012). Devlet ve mesleğin örgüt popülasyonları üzerindeki kurumsal etkilerinin analizi: Türk sağlık alanında bir araştırma (1834-2010). *20.Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, s.144-146.

Taşcı, D. ve Erdemir, E. (2010). Kurumlar nasıl ortaya çıkar? Yeni kurumsal kuram perspektifinden bir sosyal inşâ süreci olarak saatleri ayarlama enstitüsü. *1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri Kitabı*, Ankara: Başkent Üniversitesi, s.129-152.

THY. (1987). *Türk Hava Yolları 1987 faaliyet raporu*. İstanbul: Türk Hava Yolları.

THY. (2002). *THY 2002 Yılı faaliyet raporu*. İstanbul: Türk Hava Yolları.

THY. (2008b). *THY 2008 faaliyet raporu*. İstanbul: Türk Hava Yolları.

THY. (2011). *THY 2011 faaliyet raporu*. İstanbul: Türk Hava Yolları.

THY. (2016). *2016 yılı faaliyet raporu*. İstanbul: Türk Hava Yolları.

Turhan, M.S. ve Danışman, A. (2013). Çoklu kurumsal mantıklar ve kurumsal girişimcilerin hareket kabiliyeti: Türk milli eğitim alanında bir çalışma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, s.372-379.

Türk, Y. Z. (2014). *Türkiye'de özelleştirme uygulamalarının analizi*. T.C. Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.

Türkeli, S. (2012). *Kurumsal alanın oluşumu ve değişiminde mikro-makro aktör ve yapıların etkileşimi: Türkiye'deki tam teşekküllü özel hastaneler alanı örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Ulaştırma Bakanlığı. (2009). *Havayolu regülasyon çalışmayı taslak raporu*. Ankara: T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

Wilcox, T. (2009). *Highly commended, for repositioning human resource management in a global airline: The struggle for legitimacy*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sydney: University of New South Wales.

GAZETE/DERGİ HABERLERİ VE YAZILARI

Alioğlu, M. (2016). Tüm havalimanları özelleştirilebilir mi? *YeniBirlik*. 30.10.2016.

Capital Geniş Açı. (2012). Sivil havacılıkta neler oluyor? *Capital Dergisi Eki*.

Dünya. (2013a). Tavan fiyat uygulaması bayramdan sonra. 26.9.2013.

Dünya. (2013b). İzin çıkarsa Atatürk'ten yarı fiyata uçuş sözü verdi. 27.10.2013.

Dünya. (2014a). Uçak biletinde tavan fiyat kalktı! 2.5.2014.

Dünya. (2014b). Uçak biletinde tavan fiyat yükseldi. 5.5.2014.

Gerede, E. (2004a). Uç Türkiye uç: İç hat havayolu taşımacılığındaki gelişmeler. *Dünya*.

Habertürk. (2010). Bakan 'Slot'a neden dokundu? 11.05.2010.

Habertürk. (2014). Uçakta 150 Dolar İyi Para. 04.05.2014.

Hürriyet. (2005a). Havada rekabet fiyattan uçuş saatlerine sıçradı. 19.6.2005.

Hürriyet. (2005b). Birbirinize çelme takmayın ‘slot’a uymayanı uçurmam. 17.6.2005.

Hürriyet. (2007). ‘Hain, THY’yi batıracaksın’ diyorlardı vatandaş bizimle kanatlandı, uçuyor. 01.04.2007.

Hürriyet. (2013). Tavan Fiyata Hamsili Tepki. 7 Ekim 2013.

Milliyet. (1979). Öngüt: Döviz sağlamak için özel sektöre şartlı olarak charter şirketi kurma izni verilecek”. 24.2.1979.

Milliyet. (1988a). Milli Hava Yolumuzdan Yeni Bir Hizmet: Saat Başı Uçuyoruz. 31.7.1988.

Milliyet. (1988b). Mekik uçak seferleri başladı. 2.8.1988.

Milliyet. (1989a). THY, Lufthansa’yla charter şirketi kuruyor. 29.07.1989.

Milliyet. (1989b). THY-Lufthansa ortaklığı. 12.09.1989.

Milliyet. (1990). Hava dolmuşu 25 bin lira. 1.11.1990.

Milliyet. (1991a). Özel uçaklara gün doğdu. 4.4.1991.

Milliyet. (1991b). THY’de maskeli uçuş. 3.4.1991.

Milliyet. (1991c). Özel şirketlere “THY yolcularını taşıyın” faksı geçildi. 6.4.1991.

Milliyet. (1994). Devlet, özel havacılara destek versin. 23.05.1994.

Milliyet. (2000a). Öksüz yine THY ile kapıştı: Önce yasaya uy, sonra zam iste. 11.11.2000.

Milliyet. (2000b). Zam yaptırmayan zararı da açıklar. 05.09.2000.

Milliyet. (2000c). THY'de ipler koptu. 07.09.2000.

Milliyet. (2000d). Bolayırılı: Zam kaçınılmaz. 28.11.2000.

Milliyet. (2001a). Türkiye'nin güçlü ekonomiye geçiş programı. 15.04.2001.

Milliyet. (2001b). Uçak bilet fiyatları serbest. 20.04.2001.

Milliyet. (2003a). Herkes uçağa binecek. 14.8.2003.

Milliyet. (2003b). Özel iç hatlara vergi teşviği. 19.10.2003.

Milliyet. (2003c). Divan sazıyla yol gösterildi yerine Gündoğdu getirildi. 18.02.2003.

Milliyet. (2005). Saat ayarı işi, THY'den alındı. 15.06.2005.

Milliyet. (2007a). Göstermelik temele, bekçi parasıyla göz boyama. 10.12.2007.

Milliyet. (2007b). Sayenizde Herkes Uçuyor Sayın Bakanım. 14.05.2007.

Munyar, V. (2012). 'Slot'ları yastık altı yapıp bize vermediler, yine de Avrupa'nın en hızlısı olduk. *Hürriyet*. 11 Ekim 2012.

Münir, M. (2006). Türk Hava Yolları KİT idi HİT oldu (çaktırmadan). *Milliyet*. 17 Haziran 2006.

Radikal. (2003). 'Herkes uçağa binecek'. 18.08.2003.

Radikal. (2005). Atlasjet: THY haksızlık etti. 15.06.2005.

Radikal. (2013). Fırsatçılığın Çözümü Tavan Fiyat Değil Rekabet. 28.10.2013.

Radikal. (2014). Yaz Geldi Tavan Çöktü. 03.05.2014.

Sabah. (2005). Herkes uçağa binecek. 11.7.2005.

Yayla, A. (2013). Hava taşımacılığında tavan fiyat? *Yeni Şafak*. 31.10.2013.

İNTERNET KAYNAKLARI

Çelik, A. (2013). Bir grevfobi öyküsü: Bütün yönleriyle THY grevi. <http://t24.com.tr/yazarlar/bilinmeyen/bir-grevfobi-oykusu-butun-yonleriyle-thy-grevi,7030> (Erişim tarihi: 18.12.2016).

Çetin, Ü. (2013). Bir serbest piyasa mahrumiyeti. <http://www.hurfikirler.com/bir-serbest-piyasa-mahrumiyeti/> (Erişim tarihi: 20.12.2016).

Ekdi, B. (2013). Rekabet oldu da ne oldu? <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Rekabet-Yazisi/Rekabet-oldu-da-ne-oldu> (Erişim tarihi:20.12.2016).

Erdağı, O. (2009). Slot, no slot ve verimlilik. <http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/oktay-erdagi8217dan-muthis-degerlendirme-15311h.html> (Erişim Tarihi: 18.5.2017).

Genç, A. (2016). Bilal Ekşi'den çarpıcı açıklamalar. <http://www.ucuyoruzz.com/yazarlar/ucus-doktoru/bilal-eksiden-carpici-aciklamalar> (Erişim Tarihi: 9.6.2017).

Gündoğdu, M. (2013). Türk Havayolu taşımacılığı sektöründe adalet problemi: Slot tahsisleri. <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Rekabet-Yazisi/Turk-Havayolu-Tasimaciligi-Sektorunde-Adalet-Problemi-Slot-Tahsisleri> (Erişim Tarihi: 23.5.2017).

HSBC. (2013). Pegasus şirket raporu. <http://www.hsbc.com.tr/HSBCYatirim/Arastirma/research/pdf/CompanyReport/PGSUS-Jun13.pdf> (Erişim Tarihi: 5.6.2017).

Le, J. K. (2013). Research Note: Using NVivo in process research-Process research methods. http://processresearchmethods.org/?page_id=481 (Erişim tarihi: 7.7.2017).

Lounsbury, M. (2013). In defense of organization and management theory (OMT): Challenges and opportunities for organization studies. IOA Conversation Series. Copenhagen Business School. http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/lounsbury_cbs_2013_conversation_piece_final.pdf . (Erişim Tarihi: 7.7.2016).

Nergiz, A. (2009). Bayrak taşıyıcı havayolu ne demek? <http://www.havayolu101.com/2009/09/19/bayrak-tasimak/> (Erişim Tarihi: 5.6.2017).

Özkan, A. F. (2015). Türk sivil havacılık sektörü ne kadar rekabetçi? https://www.academia.edu/13004849/T%C3%BCrk_sivil_havac%C4%B1%C4%B1k_sekt%C3%B6r%C3%BC_ne_kadar_rekabet%C3%A7i (Erişim Tarihi: 22.6.2017).

SHGM. (2006). Slot koordinasyon merkezi hakkında bilgi notu. www.shgm.gov.tr/doc3/slot.doc (20.12.2016).

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı. (2016). Türk Hava Yolları A.O. http://www.oib.gov.tr/portfoy/thy/thy_index.htm (Erişim Tarihi: 24.12.2016).

MAHKEME/REKABET KURULU KARARLARI

Ankara 11. İdare Mahkemesi'nin 11.07.2013 tarih ve 2012/1727 Esas ve 2013/1083 Karar sayılı kararı.

Rekabet Kurumu Başkanlığı'nın 14.9.2006 tarih ve 2006-4-85 Dosya ve 06-63/863-253 Karar sayılı kararı.

Rekabet Kurumu Başkanlığı'nın 10.4.2008 tarih ve 2008-4-79 Dosya ve 08-28/322-106 Karar sayılı kararı.

Rekabet Kurumu Başkanlığı'nın 30.12.2011 tarih ve 2010-4-82 Dosya ve 11-65/1692-599 Karar sayılı kararı.

Rekabet Kurumu Başkanlığı'nın 25.12.2014 tarih ve 2010-4-82 Dosya ve 14-54/932-420 Karar sayılı kararı.

DiĞER

Adalet ve Kalkınma Partisi. (2013). THY filosunu 117 uçakla genişletiyor. Ankara: AK Parti Tanıtım ve Medya Başkanlığı.

Adalet ve Kalkınma Partisi. (2015a). 2002 Genel Seçimleri Seçim Beyannamesi. Ankara: AK Parti Tanıtım ve Medya Başkanlığı.

Adalet ve Kalkınma Partisi. (2015b). 2015 Genel Seçimleri Seçim Beyannamesi. Ankara: AK Parti Tanıtım ve Medya Başkanlığı.

Erener, S. (2002). Türk Hava Yolları ve Türkiye'de Slot Koordinasyon Uygulamaları adlı sunum.

MGK Tutanak Dergisi. (1983). 172. Birleşim. Cilt:10. Ankara: TBMM Basımevi.

Rekabet Kurumu (2008). Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne gönderilen 21.04.2008 tarih ve 1304 sayılı yazı.

Rekabet Kurumu (2009). Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne gönderilen 2.04.2009 tarih ve B.50.0.REK.0.03.00-030.01 sayılı yazı.

Rekabet Kurumu. (2014). T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Tavan Fiyat Uygulaması Hakkında Rekabet Kurumu Görüşü. Sayı: 70922894-100-7252. Ankara: Rekabet Kurumu Başkanlığı.

SHGM. (2009). Rekabet Kurumu'na gönderilen 23.03.2009 tarihli ve B.11.1.SHG.0.13.01.06/438-4723 sayılı yazı.

T.C. Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı. (2003). B.02.0.001/01-1441 Sayılı Yazılı Soru Önergesi Cevabı.

TBMM Tutanak Dergisi. (1999). 11. Birleşim. Cilt:14. Ankara: TBMM Basımevi.

TBMM Tutanak Dergisi. (2001). 87. Birleşim. Cilt: 60. Ankara: TBMM Basımevi.

TBMM Tutanak Dergisi. (2005). 115. Birleşim. Cilt:88. Ankara: TBMM Basımevi.

TBMM Tutanak Dergisi. (2011). 34. Birleşim. Ankara: TBMM Basımevi.

Ulaştırma Bakanlığı. (2005). B.11.0.APK.0.10.01.610-01 Sayılı Yazılı Soru Önergesi Cevabı.

EK 1: Yabancı Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet Kaynakçası

- Aldrich, H., & Staber, U. H. (1988). Organizing business interests: Patterns of trade association foundings, transformations, and deaths. *Ecological models of organization*, 111, 126.
- Artiach, T. C., Irvine, H., Mack, J., & Ryan, C. (2016). The legitimising processes of a new regulator: the case of the Australian charities and not-for-profits commission. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5).
- Carroll, G. R., Goodstein, J., & Gyenes, A. (1988). Organizations and the state: Effects of the institutional environment on agricultural cooperatives in Hungary. *Administrative Science Quarterly*, 233-256.
- Carroll, G. R., Goodstein, J., & Gyenes, A. (1990). Managing the institutional environment: Evidence from Hungarian agricultural cooperatives. *European Sociological Review*, 6(1), 73-86.
- Casper, S. (2000). Institutional adaptiveness, technology policy, and the diffusion of new business models: The case of German biotechnology. *Organization Studies*, 21(5), 887-914.
- Chen, W. L. (2007). State interventions and hospital response in community health promotion: A comparative study of California, Texas and Florida.
- Christensen, N. H. 2013. Shaping Markets: a Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China. Copenhagen: Copenhagen Business School. Doctoral dissertation.
- Davis, J. J. (2011). *Informal & Formal Legitimation of State-Sponsored Force in the Cherokee Trail of Tears* (Master Thesis, The Ohio State University).
- De Rosa, M., & Trabalzi, F. (2016). Everybody does it, or how illegality is socially constructed in a southern Italian food network. *Journal of Rural Studies*, 45, 303-311.

- Demirag, I., Khadaroo, I., & Clark, W. (2009). The institutionalisation of public-private partnerships in the UK and the nation-state of California. *International Journal of Public Policy*, 4(3-4), 190-213.
- Dobbin, F. R. (1992). The origins of private social insurance: Public policy and fringe benefits in America, 1920-1950. *American Journal of Sociology*, 1416-1450.
- Dobbin, F., & Dowd, T. J. (1997). How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts. *Administrative Science Quarterly*, 501-529.
- Dobbin, F., & Dowd, T. J. (2000). The market that antitrust built: public policy, private coercion, and railroad acquisitions, 1825 to 1922. *American Sociological Review*, 631-657.
- Dobbin, F., & Sutton, J. R. (1998). The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions 1. *American journal of sociology*, 104(2), 441-476.
- Döhler, M. (1995). The state as architect of political order: policy dynamics in German health care. *Governance*, 8(3), 380-404.
- Edelman, L. B. (1990). Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace. *American journal of Sociology*, 1401-1440.
- Edelman, L. B., Uggen, C., & Erlanger, H. S. (1999). The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth 1. *American Journal of Sociology*, 105(2), 406-54.
- Frenkel, M. (2005). The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12(2), 275-301.
- Garsten, C., 1997, The double-dealing of rhetoric – an anthropological perspective on the dynamics of organizing in the Swedish public sector. In Bugra and Usdiken (eds), *State, Market and Organizational Form*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research policy*, 32(2), 277-300.
- Goodstein, J. D., & Velamuri, S. R. (2009). States, power, legitimacy, and maintaining institutional control: The battle for private sector telecommunication services in Zimbabwe. *Organization Studies*, 30(5), 489-508.
- Gruber, O., Rosenberger, S., & Mattes, A. (2015). How institutional actors matter. The impact of governmental innovation. 9th ECPR General Conference, Universite de Montreal, Canada. 29 of August 2015.
- Gustafsson, I. (2012). States and Standards—on how public organizations enforces private regulation. Egos Colloquium, Aalto University, Helsinki.
- Gustafsson, I., & Hallström, K. T. (2012). Unpacking the certification revolution—the construction of legitimacy¹. In *Interdisciplinary Perspectives On Accounting (IPA) Conference 2012, 11–13 July 2012, Cardiff, UK*.
- Hassard, J., & Sheehan, J. (1997). Enterprise reform and the role of the state: The case of the capital iron and steel works, Beijing. In A. Bugra & B. Usdiken (Eds.), *State, market, and organizational forms* (pp. 73–103). Berlin: de Gruyter.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative science quarterly*, 398-422.
- Hughes, C. (2015). *The role of industry bodies in changing market practices through self-regulation: commercial property leasing in the UK* (Doctoral dissertation, University of Reading).
- Hulsink, W. (1997). Monopolized, privatised, diversified, and incorporated: an institutional analysis of the evolution of the Dutch Postbank (1945-1994). In A. Bugra & B. Usdiken (Eds.), *State, Market and Organizational Form* (De Gruyter Studies in Organization, 80) (pp. 105-148). Berlin - New York: Walter de Gruyter.
- Ingram, P., & Simons, T. (2000). State formation, ideological competition, and the ecology of Israeli workers' cooperatives, 1920–1992. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 25-53.

- Ingram, P., Luo, J., & Eshun, J. P. (2010). Institutional rivalry and the entrepreneurial strategy of economic development: Business incubator foundings in three states. *Institutions and Entrepreneurship. Emerald: Bingley*, 127-156.
- Jones, C. (2001). Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920. *Organization Studies*, 22(6), 911-944.
- Kaley, A., Shenhav, Y., & De Vries, D. (2008). The state, the labor process, and the diffusion of managerial models. *Administrative Science Quarterly*, 53(1), 1-28.
- Kapsali, M., & Prouska, R. (2014). The historical trajectory of a peripheral national business system. In *Core-Periphery Relations and Organisation Studies* (pp. 100-120). Palgrave Macmillan UK.
- Karhunen, P., 2007. Field-level change in institutional transformation: strategic responses to post-socialism in St. Petersburg hotel enterprises, *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. Helsinki School of Economics, Helsinki*.
- Kärnä V. (2007) A Return to the Past? An Institutional Analysis of Transitional Development in the Russian Mining Industry, *Turku School of Economics A-5:2007*.
- Luo, X. R., Wang, D., & Zhang, J. (2013). State or Market: Institutional Complexity and Voluntary CSR Reporting of Chinese Firms. The Inaugural Paul R. Lawrence Conference: Connecting Rigor and Relevance in Institutional Analysis. Harvard Business School. June 2 - 4, 2013.
- Markova, T. (2009). *Institutional change processes under the joined impact of government, multinationals, and local practices* (Doctoral dissertation, University of Groningen).
- Marquis, C., & Zhou, Y. (2016). Institutional Change in Authoritarian Settings: A Study of Environmental Penalties in China. *Available at SSRN 2747091*.
- Núñez-Nickel, M., Gutiérrez, I., & Carmona, S. (2006). Governmental context determines institutional value: Independently certified performance and failure in the Spanish newspaper industry. *Organization Studies*, 27(10), 1513-1531.

- Oakes, L. S., Townley, B., & Cooper, D. J. (1998). Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 257-292.
- Oh, I., & Koh, Y. (2016). The state as a regulator of business ethics in Edo Japan: the Tokugawa authority structure and private interests. *Asia Pacific Business Review*, 1-14.
- Prechel, H. (1997). Corporate Form and the State: Business Policy and Change from the Multidivisional to the Multilayered Subsidiary Form*. *Sociological inquiry*, 67(2), 151-174.
- Pula, B. (2015). Institutionalizing a Weak State: Law and Jurisdictional Conflict between Bureaucratic and Communal Institutions in the Albanian Highlands. *Comparative Studies in Society and History*, 57(03), 637-664.
- Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations 1. *American journal of sociology*, 103(4), 912-961.
- Roscigno, V., Cantzler, J., Restifo, S., & Guetzkow, J. (2015). Legitimation, state repression, and the Sioux Massacre at wounded knee. *Mobilization: An International Quarterly*, 20(1), 17-40.
- Russo, M. V. (2001). Institutions, exchange relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978–1992. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 57-86.
- Sherer, S. A., Meyerhoefer, C. D., & Peng, L. (2016). Applying Institutional Theory to the Adoption of Electronic Health Records in the US. *Information & Management*.
- Simons, T., & Ingram, P. (2003). Enemies of the state: The interdependence of institutional forms and the ecology of the kibbutz, 1910–1997. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 592-621.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization studies*, 15(6), 803-827.

- Stamatiadis, F., & Eriotis, N. (2011). Evolution of the Governmental Accounting Reform implementation in Greek Public Hospitals: Testing the institutional framework. In *34th Annual Congress of the European Accounting Association*.
- Stryjan Y. (1997). The machineries of institutional transformation: the case of Czech agriculture. In *State, Market and Organizational Form*, Bugra Y. and Usdiken B. (eds.). Walter de Gruyter: Berlin; New York; pp. 43-71.
- Suhomlinova, O. (2007). Property rules: State fragmentation, industry heterogeneity and property rights in the Russian oil industry, 1992—2006. *Human Relations*, 60(10), 1443-1466.
- Tsui-Auch, L. S., & Lee, Y. J. (2003). The state matters: Management models of Singaporean Chinese and Korean business groups. *Organization Studies*, 24(4), 507-534.
- Tsui-Auch, L. S., & Yoshikawa, T. (2015). Institutional change versus resilience: A study of incorporation of independent directors in Singapore banks. *Asian Business & Management*, 14(2), 91-115.
- Vasi, I. B. (2007). Thinking globally, planning nationally and acting locally: nested organizational fields and the adoption of environmental practices. *Social Forces*, 86(1), 113-136.
- Vermeulen, P., Büch, R., & Greenwood, R. (2007). The impact of governmental policies in institutional fields: The case of innovation in the Dutch concrete industry. *Organization Studies*, 28(4), 515-540.
- Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2011). Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *EJSS. European Journal for Sport and Society*, 8(4), 257.
- Wade, J. B., Swaminathan, A., & Saxon, M. S. (1998). Normative and resource flow consequences of local regulations in the American brewing industry, 1845-1918. *Administrative Science Quarterly*, 905-935.

- Waelpoel, A., (2013). Who faced the light? A research to the role of institutional entrepreneurs behind the transition of the solar energy industry in an international context. Masterthesis. University of Amsterdam.
- Whitley, R., L. Czaban, J. Henderson, G. Lengyel, (1997). Enterprise Change and the Management of Labour in a Transforming Society: The Case of Hungary. In: A. Bugra/B. Usdiken (eds.), State, Market and Organizational Form. Berlin and New York: Walter de Gruyter.
- Yoshikawa, T., Tsui-Auch, L. S., & McGuire, J. (2007). Corporate governance reform as institutional innovation: The case of Japan. *Organization Science*,18(6), 973-988.

EK 2: Yerli Yazındaki Yeni Kurumsalcı Çalışmalarda Devlet Kaynakçası

Akış, B. (2007). Türk iş sistemindeki değişimin holdingler arası işbirliğine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akış, B. ve Özen, Ş. (2004) "Türk Şirketlerinin Faaliyet Dışı Gelir Elde Etme Eğilimi: Kurumsal Rutin mi, Stratejik Seçim mi?" 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 238-241, 27-29 Mayıs, 2004, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Akkuzu, H. (2008). Mobil iletişim sektöründe kurumsal kuram açısından değişim: Türk GSM sektörü örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Aksoy, B. (2007) Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Aksoy, B. ve Özen, Ş. (2008). "Kurumsal Değişim ve Siyasa: Türkiye Sağlık Alanı Örneği", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Türkiye, 16-18 Mayıs 2008, ss.541-542.

Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de hayırseverlikten kurumsal sosyal sorumluluğa geçiş: Bir kurumsal değişim öyküsü. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 9(2), 103-143.

Alp, Y. T. (2014). State Policies on Vocational High Schools in Turkey 1970-2013. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü. İstanbul.

Arslan, M. ve Altınışık, S. (2013). İlköğretim Okullarındaki Stratejik Planların Taklitçi Esbiçimlilik Düzeylerinin Belirlenmesi (Van İli Örneği). Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi. Cilt: 3 Sayı: 1. 1-14.

- Arslan, R. (2003). İşletmelerin Rekabet Stratejilerinin Eşbiçimliliği ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Arslan, R. (2008). Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılım Süreci. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1(2), s.125-141.
- Arslan, R., ve H, M. (2007). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 195-208.
- Bakır, C. (2009). Policy entrepreneurship and institutional change: multilevel governance of central banking reform. Governance, 22(4), 571-598.
- Bakır, C. (2012a). Türkiye’de Ekonomi Bürokrasisinde Örgütsel Dönüşüm, 1980- 2010: Ulusal ve Küresel Kurumsal Dinamiklerle Etkileşim". TÜBİTAK Proje No: 108K511.
- Bakır, C. (2012b), Maliye Bürokrasisinde Örgütsel Değişim ve Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı’nın Kurulması”, Amme İdaresi Dergisi, 45(2), 81-102.
- Bato Çizel, R. (2008a). Herşey Dâhil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşma Sürecinde Etkili Çevresel Baskılar ve Konaklama İşletmelerinin Stratejik Yanıtlarının Antalya Yöresinde Araştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Bato Çizel, R. (2008b). "Her şey Dâhil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Konaklama İşletmelerinin Stratejik Yanıtlarının Antalya Yöresinde Araştırılması", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Türkiye, ss.354-360.

- Bato Çizel, R., Çizel, B., Sarvan, F., & Özdemir, B. (2013). Emergence and Spread of an All-Inclusive System in the Turkish Tourism Sector and Strategic Responses of Accommodation Firms. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(4), 305-340.
- Bayazıt, Z. E. ve Koçak, Ö. (2008). Yeni Örgüt Modellerinin Oluşumunda Kurumsal Mantıkların ve Aktörlerin Belirleyici Rolü: Türkiye’deki Teknoparklar Üzerine Bir Vaka Çalışması. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Türkiye, 16-18 Mayıs 2008, ss. 550-553.
- Boone, C., Divarçı, A. ve van Witteloostuijn, A. (2010). “Ideological polarization and organizational form evolution: A study of Islamic – secular rivalry and high schools in Turkey, 1971-1998”, The 13th Organizational Ecology Conference, Helsinki, Finland.
- Buğra, A. (2000). Piyasa Oluşturmanın Piyasa Dışı Mekanizmaları: Türkiye’de Dayanıklı Tüketim Malları Sektörünün Gelişimi. Devlet-Piyasa Karşıtlığının Ötesinde: İhtiyaçlar ve Tüketim Üzerine Yazılar, s. 63-96.
- Çakar, M. (2009). Türkiye’de Bir Örgütsel Form Olan Özel Ortaöğretim Okullarının Kurumsallaşması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, ss. 669-675.
- Çakar, M. (2010). Örgüt toplulukları arasında meşruiyet yayılımları: Türkiye’de özel ortaöğretim okulları, 1993-2004. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Çankırı, N. ve Ataman, G. (2015). Liman Yönetiminde Baskın Kurumsal Mantıkların Rolü; Bir Örgütsel Alan Olarak Limancılık Sektörü İncelemesi. II. Ulusal Liman Kongresi Bildiri Kitabı. Dokuz Eylül Üniversitesi. 5-6 Kasım 2015. İzmir.

- Çerçioğlu Yücel, G. (2014). Institutional Transformation of Arts in Turkey: The Emergence of Private Art Museums. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Çetrez, Ö. R. (2016). Actors, legal formation and authenticity in Islamic banking and organic agriculture in Turkey. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Diñer, M. A. ve Özdemir, Y. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Eşbiçimlilik: On Büyük Türk Holdingi Üzerine Vaka Çalışması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi. XV(II): 31- 66.
- Dirlik, O. (2015). Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurumsal bağlamının biçimlendirme mekanizmaları üzerine bir çözümleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Divarçı, A. (2013). "Political/ideological contestation, collective action, and organizational forms". Unpublished PhD Thesis. University of Antwerp. Faculty of Applied Economics.
- Divarçı, A., Boone, C. ve van Witteloostuijn, A. (2012). When does globalization lead to local adaptation? The emergence of hybrid Islamic schools in Turkey, 1985-2007 (No. 2012022).
- Erçek, M. (2004a). Çeviri, aktör ağları ve eksik/öncül kurumsallaşma: Türkiye'deki personel/insan kaynakları söyleminin yeniden kurgulanması 1960-1990. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4, 129-195.
- Erçek, M. (2004b). The diffusion and institutionalization of professional personal/human resources management discourse in Turkey: A narrative approach, 1900-1999. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Erçek, M. (2006). HRMization in Turkey: expanding the rhetoric-reality debate in space and time. *The International Journal of Human Resource Management*,17(4), 648-672.
- Erçek, M. ve Say, A. İ. (2008). Discursive ambiguity, professional networks, and peripheral contexts: The translation of total quality management in Turkey, 1991-2002. *International Studies of Management & Organization*, 38(4), 78-99.
- Erden, Z. (2006). Histories, institutional regimes and educational organizations: The case of Turkish higher education. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sabancı Üniversitesi. İstanbul.
- Erden, Z. ve Üsdiken, B. (2003). Farklı Kurumsal Mantıklar Farklı Zamanlar, Farklı Alanlar: Türkiye'de Yüksek Öğretim Programlarının Oluşumu ve Değişimi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 29-30. 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Erdoğan, N. ve Koçer, S (2009). Örgütsel Alanın Dönüşümü ve Örgüt Yapılarına Etkisi: Türkiye'de Televizyon İşletmeleri. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, ss. 662-668.
- Ertuna, B. ve Tükel, A. (2012) “The Diffusion of Corporate Governance Standards in an Emerging Market: Evidence from Istanbul Stock Exchange” Boubaker, S. and Nguyen, D. (eds.), *Board of Directors and Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan. (pp. 215-232).
- Eryılmaz, M. E. (2008). Türk İlköğretim Örgütsel Alanında Eğitim-Öğretim Anlayışı Bağlamında Yaşanan Kurumsal Hareketliliğin Doğasını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Türkiye, ss.501-504.

- Eryılmaz, M.E. ve Gayğusuz, F. (2010). Ekonomik krizlerin retoriklerin yönetim bilgisi meşrulaştırırlarken kullanacakları retoriksel stratejilerin seçimine etkileri. 1.Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F., Ankara: s.89-110.
- Eryılmaz, M. E. (2004). Stratejik seçim ve kurumsalcı bakış açılarının birlikteliği üzerine eğitim sektöründe bir araştırma. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(1), s.25-49.
- Eryılmaz, M.E. (2011). Yeni kurumsalcı örgüt kuramı perspektifinden ilköğretim örgütsel alanında yaşanan kurumsal değişim ve nedenleri. METU Studies in Development, 38(3), s.241-274.
- Eryılmaz, M.E. ve Eryılmaz, F. (2011). Ekonomik krizlerin retoriksel stratejilere etkisi: TKY örneği. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 11/1-2: 35- 78.
- Fındıklı, B. (2016). The emergence of think tanks and mediator intellectuals in Turkey. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Fidan, D. (2015). The Political Economy of Medical Tourism in Turkey. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü. İstanbul.
- Gökoğlu, M. M. (2011). “Çalışanların Gelecek Güvencesi: Türkiye’de Sosyal Sigorta Mantığının Oluşumu” 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gökoğlu, M. M. (2012). Çalışanların gelecek güvencesi: Türkiye’de sosyal sigorta mantığının oluşumu, 1921-1950. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Gökoğlu, M. M. ve Sargut, A. S. (2013). Türk Sosyal Sigorta Sisteminde Tamamlayıcı Bir Kurum Olarak Özel Sigortaların Oluşumu. 21. Ulusal Yönetim ve

Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 792-797, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.

Gökoğlu, M. M., Kırkbeşoğlu, E. ve Tuzlukaya, Ş. (2015). Kurumsallaşma Sürecinde Retorik Stratejilerinin Rolü: Türkiye’de Sigortacılık Sektörünün Kurumsallaşması Üzerine Niteliksel Bir Analiz. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(3): 262-282.

Gölbashi, Ş. (2007). “TÜSİAD’ın Söylemleri Aracılığıyla Toplumunu İnşa Girişimlerinin 24 Ocak Kararları ve İzleyen Süreç Bağlamında Eleştirel Bir İncelemesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Gölbashi, Ş. (2008). TÜSİAD’ın Toplumunu İnşa Girişimleri. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları. İstanbul.

Gölbashi, Ş. (2015). Türk İş Sisteminin Piyasa Temelli Kurumsal Dönüşümünü Olanaklı Kılan Koşullar. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2). s.225-246.

Gündüz, B. (2009). Contest in the Boundaries of Corporate Social Responsibility: Emergence of Nongovernmental Systems of Labour Regulation in the Textile and Apparel Industry. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Gürol, Y. (1998). Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler Arasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi ile İzah Eden Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Gürol, Y. (2000). “Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, pp. 287-302.

Gürsoy, Ö. B. (2014). The Struggling Tobacco Policies: Political Economy of Tobacco in Turkey, 1938-1984. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü. İstanbul.

Gürsoy, Ö. B. (2015). Struggle Over Regulation in the Turkish Tobacco Market: The Failure of Institutional Reform, 1938–1960. *Turkish Studies*, 16(4), 588-607.

İnce, H. A. (2012a). Kültür Politikalarında Eşbiçimlilik: İstanbul İlçe Belediyeleri ve Kültür Merkezleri Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

İnce, H. A. (2012b). Kültür politikalarında eşbiçimlilik: Kaçınılmaz mı, bilinçli bir tercih mi? *Toplum ve Bilim*, Vol.125. s. 178-204.

İşisağ, A. S. (2015). Delegation of a cultural product: the case of Turkish television drama Behzat Ç. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Kalemci, R. A. ve Özen, Ş. (2010). “Küreselleşmenin Örgütsel Alanlara Etkisi: Türk Sineması Örneği,” 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 233-240, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Kalemci, R. A. (2009). Küreselleşmenin örgütsel alanlara etkisi: Türk sineması örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Kalemci, R. A. (2013). Impact of Globalization on Organizational Form: Die Away of Open Air Movie Theatres in Turkey. *Journal of Economics, Business and Management* vol. 1, no. 1, pp. 30-33.

Kalemci, R. A. ve Özen, Ş. (2011). Türk Sinemacılık Sektöründe Kurumsal Değişim (1950-2006): Küreselleşmenin ‘Sosyal Dışlama’ Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), 51-88.

Kalemci, R. A., Gökoğlu, M. ve Kalemci Tüzün, İ. (2011). Örgütsel Alanda Kurumsal Mantıklar Arası Oluşan Çelişki: Türk Askerlik Hizmeti Alanı Örneği. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, s. 180-182, Çanakkale.

Kalemci, R. A., Gökoğlu, M. ve Kalemci Tüzün, İ. (2015). Örgütsel Alanda Kurumsal Mantıklar Arası Oluşan Çelişki: Türk Askerlik Hizmeti Alanı Örneği. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(2):1-15.

Karademir, B. (2004). Institutional isomorphism, markets, firm resources, and business diversification in emerging economies: a study of Turkish business groups. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.

Karademir, B., Özgen, H., Osborn, R. N., & Yaprak, A. (2005). The Co-evolution of Institutional Environments, Markets, Organizational Capabilities, and Organization Strategies: A Historical and Comparative Study of Turkish Family Holdings. In Proceedings of the 21st European Group for Organizational Studies Colloquium.

Karataş Acer, E. (2015). Türkiye'de Yükseköğretimin Genişlemesinin Yeni Kurumsalcılık Perspektifi Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Kayaalp, E. (2012a). Piyasanın sınırları: Yeni bir tütün piyasası nasıl kurulur? Toplum ve Bilim, Vol.124. s.165-184.

Kayaalp, E. (2012b). Torn in translation: An ethnographic study of regulatory decision-making in Turkey. Regulation & Governance, 6(2), 225-241.

Kırkbeşoğlu, E. (2010). Sigorta Sektörünün Gelişim Sürecinde Yasal ve Düzenleyici Çevrenin Etkisi: Örgüt Kuramları Kapsamında Bir Çözümleme. 1.Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F., Ankara. s. 43-60.

- Kırkbeşoğlu, E. (2011). Strategic reactions of organizations to legal environment: A typology for industries in the process of institutionalization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1322-1328.
- Koç, O. (2012). Kurumsal Mantıklar Arasındaki Rekabetin Yönetimi: Türk Sağlık Sektörü Kapsamında Karşılaştırmalı Bir Analiz. III. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiri Kitabı, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, s.71-103.
- Koç, O. (2015). Yeni Örgütlerin Ortaya Çıkışı: Türk Kamu Denetçiliği Kurumu Örneği", *Ombudsman Akademik Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Koç, O. ve Kıray, A. (2012). Kamu Örgütlerinin Değişiminde Kurumsal Çevreyi Oyuna Sokmak: PTT Örneğinde Nitel Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.22, ss.219-237.
- Koç, O. ve Vurgun, L. (2012). Managing the rivalry of antithetic Institutional Logics: a qualitative study in the scope of Turkish healthcare field. *The International Journal of Economic and Social Research* , 8(1), 157–174.
- Koç, U. ve Erdemir, E. (2015). Excusing Illegitimate Behavior: The Match Fixing Scandal in the Turkish Football. 11th New institutionalism Workshop, 26-27 Mart 2015, WU Vienna University of Economics and Business, Viyana, AVUSTURYA.
- Koç, U., Özen Aytemur, J. ve Erdemir, E. (2011b). The Weakness of A Powerful State: The Un-Institutionalization History of Turkish Football Field", 27th EGOS Colloquium, July 6-9 2011, University of Gothenburg, İSVEÇ.
- Koç, U., Özen Aytemur, J. ve Erdemir, E. (2011a). Türkiye'de Kurumsal Bir Aktör Olarak Devlet ve Futbol. 2. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiri Kitabı, 11-12 Şubat 2011, TODAİE, s.137-152.

- Koçer, S. (2009). Örgütsel Alanın Dönüşümü ve Örgüt Yapılarına Etkisi: Türkiye’de Televizyon İşletmeleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konak, E. (2015). Kurumsal Girişimcilerin Kurumsal Değişimdeki Rollerinin Kurumsal Mantıklar Aracılığıyla İncelenmesi: İlk ve Orta Öğretim Örneği (2002-2014). 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, s. 38-44, Muğla.
- Kula Ölmez, S. (2012). Türkiye’de Yönetim Modalarının Yayılımında Yazılı Basının Rolü: Capital Dergisi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurban, A. (2012). Türkiye’de Bağımsız Düzenleyici Kurulların Fikrî Temelleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kurt, M. ve M. Kayacan, “Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı”, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, ed. M. Kurt ve S. Bayraktaroğlu, 245-258, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Kurt, Y. (2015). Yeni Kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Kurt, Y. ve Gerede, E. (2016). Yeni Kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. VII. Örgüt Kuramı Çalıştayı, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Küskü, F. (2001). Sorumluluk mu, zorunluluk mu? Türk otomotiv sektöründeki işletmelerin çevre yönetimi stratejileri açısından değerlendirilmesi. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. s.155–169.

- Küskü, F. (2007). From necessity to responsibility: Evidence for corporate environmental citizenship activities from a developing country perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(2), 74-87.
- Leblebici, D. N., Kurban, A. ve Sadioğlu, U. (2012). Türk Yönetim Sisteminde Bağımsız Düzenleyici Kurullar Üzerine Kuramsal Tartışmalar. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 2, s. 81-109.
- Önder, Ç. ve Erdil, S. E. (2015). Aynı kurumsal beklentilere tabi aktörlerin farklılaşan davranışları: Öğretim üyelerinin bilimsel yayın üretkenliklerinin üniversite, bölüm ve birey düzeyindeki yordayıcıları. *METU Studies in Development*, 42(3), 481-519.
- Önder, Ç. ve Erdil, S. E. (2016). Fırsatlar ve Fırsatçılık: Üretkenlik Baskısı Altındaki Türk Öğretim Üyelerinin Yayım İçin Bilimsel Dergi Tercihleri, 2007-2011. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sabancı Üniversitesi, s.938-944.
- Önder, Ç., Sevkli, M., Altinok, T. ve Tavukçuoğlu, C. (2008). Institutional change and scientific research: A preliminary bibliometric analysis of institutional influences on Turkey's recent social science publications. *Scientometrics*, 76(3), 543-560.
- Özcan, G. B. ve Çokgezen, M. (2003). Limits to alternative forms of capitalization: The case of Anatolian holding companies. *World Development*, 31(12), 2061-2084.
- Özen Aytumur J. ve Üsdiken B. (2010). "Bir Örgütsel Formun Oluşumu: Banka'dan Ofis'e, Ofis'den Bankalara ve İktisadi Devlet Teşekküllerine", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 369-370, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özen Aytumur J., Erdemir, E., Koç U. (2016). When a New Organizational Form Fails: The Case of the Village Institutes in Turkey", New Institutionalism Workshop, Lucerne , İsviçre, 31 Mart - 1 Nisan 2016.

- Özen Aytemur, J. ve Dirlik, O. (2015). Is Turkish Business System Changing? An Assessment Based on Regional Development Agencies. *International Journal of Business and Social Research*, 5(3), 57-67.
- Özen Aytemur, J., Dirlik, O. ve Ünal, D. (2014). "Kalkınma Ajanslarının Yeni Bir Aracı Kurum Olarak Türk İş Sistemindeki Yerinin İncelenmesi", TÜBİTAK Projesi, Proje No: 113K435, 2014.
- Özen Aytemur, J., Erdemir, E., Koç U. (2015). Kurumsallaşamayan Kurumsal Girişimler: Yeni Bir Örgütsel Form Denemesi Olarak Köy Enstitüleri. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 33-37.
- Özen, H. ve Özen, Ş. (2011a). Interactions in and between Strategic Action Fields A Comparative Analysis of Two Environmental Conflicts in Gold-Mining Fields in Turkey. *Organization & Environment*, 24(4), 343-363.
- Özen, H. ve Özen, Ş. (2011b). Örgüt ve toplumsal hareket kuramları açısından Türkiye' de altın madenciliği alanındaki çatışmaların incelenmesi. TÜBİTAK Projesi, TÜBİTAK SOBAG Proje 109K403.
- Özen, Ş. (2000). Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, s. 303-319, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi: Nevşehir.
- Özen, Ş. (2002a). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Özen, Ş. (2002b). Toplam kalite yönetiminin Türkiye'de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 105-142.

- Özen, Ş. (2009). Yönetim uygulamalarının uluslararası transferinde retorik dizilerinin değişmesi. *The Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4, 65-74.
- Özen, Ş. (2010). "Rhetorical Strategies of Indigenous and Foreign Management Practices: A Center-Periphery Comparison" 26th EGOS Colloquium, July 1-3, 2010, Lisbon.
- Özen, Ş. (2014). Rhetorical Variations in the Cross-National Diffusion of Management Practices: A Comparison of Turkey and the US. Gili S Drori, Markus Höllerer, Peter Walgenbach (Eds) *Global Themes and Local Variations in Organization and Management: Perspectives on Glocalization*, p. 119-132. Routledge, London.
- Özen, Ş. ve Akkemik, K. A. (2012). Does Illegitimate Corporate Behaviour Follow the Forms of Polity? The Turkish Experience. *Journal of Management Studies*, 49(3), 515-537.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28(6), 825-851.
- Özen, Ş. ve Özen, H. (2009). Peasants Against MNCs and the State: The Role of the Bergama Struggle in the Institutional Construction of the Gold-Mining Field in Turkey. *Organization*, 16(4), 547-573.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H. O. (2006). Bir örgüt kimliği olarak 'holding' adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2), 45-84.
- Özkan, H. A. ve Türk, S. S. (2016). Emergence, formation and outcomes of flexibility in Turkish planning practice. *International Development Planning Review*, 38(1), 25-53.
- Özkara, B. ve Özcan, K. (2004). Bir kurumsal alanın doğuşu ve evrimi: Türkiye'de muhasebenin melekleşme süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 129-169.

- Özkara, B., M. Kurt ve Özcan, K. (2004). Kurumsal Değişim Bağlamında Türkiye'deki Muhasebe Mesleğinin Değişmesinde Etkili Olan Kurumsal Dinamikler”, 12. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiri Kitabı, Bursa, s.409-411.
- Özkaral, M. (2016). Örgütler Arası Eşbiçimlilik Ve Çeşitlilik: Türkiye'de Kamu Yönetimi Bölümleri Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özseven, M. ve Danışman, A. (2016). Melez mi, Çoklu mu? Kamu Bankalarında Kurumsal Karmaşıklık, Örgütsel Kimlikler ve Stratejik Yanıtlar, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi / İstanbul, 1, 971-988.
- Özseven, M. (2015). Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. (2013). Çoklu Kurumsal Mantıklardan Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru: Türk Sağlık Alanında Bir İnceleme, IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara, s.2-22.
- Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. (2014). Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru, ODTÜ Gelişme Dergisi, 41, 119-150.
- Sargut, A. S. (2009). Türkiye’de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: çeşitlilikten eşbiçimliliğe. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan,4(1), 51-63.
- Sarvan, F. ve Akar, N. (2011). "Türkiye Yüksek Öğretiminde Yeni Yönetimciliğin Değerlendirilmesi: Akdeniz Üniversitesi’nde Stratejik Planlama Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması", Bologna Süreci ve Türkiye: Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın

Gerçekleştirilmesi, Gümrükçü H., Epskamp H., Ed., Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No 6, Yorum Basın Yayın, Ankara, ss.88-129.

Selekler-Gökşen, N. N., & Öktem, Ö. Y. (2009). Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management & Governance*, 13(3), 193-213.

Selekler-Gökşen, N. ve Yıldırım-Öktem, Ö. (2008). “Kurumsal Baskılar ve Aile Holdinglerine Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulları”, XVII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, Antalya, Türkiye.

Sert, S. (2008). An Analysis of the Diffusion of Structures and Practices in a High-level Bureaucratic Organization in Turkey by Using “New Institutional Theory”. Unpublished PhD Thesis, Middle East Technical University, Ankara.

Sesliokuyucu, O. S. (2012). Yeni kurumsal kuram çerçevesinde elektronik ticaretin benimsenmesi üzerinde etkili olan faktörler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.

Sönmez, Ü. (2011). Piyasanın idaresi: neoliberalizm ve bağımsız düzenleyici kurumların anatomisi. İletişim.

Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde reform çabaları ve uluslararası kurumsal çevrenin etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 47-76.

Şenyuva, Z. ve Özen, Ş. (2010). “Türkiye’de Dershanelerin Yayılma ve Meşrulaşma Süreci: Başarı Öyküsü Mü Efsane mi?,” 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 332-337, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Şenyuva, Z.(2012). Türkiye’de dershanelerin yayılma ve meşrulaşma süreci. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Tayşir, E. A. (2010a). Kritik karar alıcıların kurumsal baskıya ilişkin tehdit - fırsat algısının kurumsal baskıya verilen örgütsel yanıt üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tayşir, E. A. (2010b) “Bir İşletmenin Uyguladığı Farklılaştırma Stratejisinin Pazarın Kurumsal Değişimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye Kupon Pazarı Örneği” Öneri Dergisi, 9(34):163-172.
- Tayşir, E. A. ve Anıl, İ. (2010). Örgütler kurumsal baskılara stratejik yanıtlar verebilir mi? İMKB’de işlem gören bankaların kurumsal yönetim ilkeleri karşısındaki davranışları üzerinden bir değerlendirme. 18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Adana: Çukurova Üniversitesi.361-368.
- Tayşir, E. A. ve Anıl, İ. (2011). Kurumsal Baskılara Verilen Örgütsel Yanıtlarda Kritik Karar Alıcıların Tehdit Fırsat Algısının Rolü: İMKB' de İşlem Gören Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Karşısındaki Davranışları Üzerinden Bir Değerlendirme. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 11(1-2), 79-110.
- Türkeli, S. (2009). JCI Belgesi Alan Hastanelerin Akreditasyon Söylemini Kurgulaması: Türkiye Sağlık Sektörü Söylem Analizi. VII. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetim Kongresi. Girne.
- Türkeli, S. (2012). Kurumsal Alanın Oluşumu ve Değişiminde Mikro-makro Aktör ve Yapıların Etkileşimi: Türkiye'deki Tam Teşekküllü Özel Hastaneler Alanı Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Türkeli, S. (2015). Standart Belge İle Farklılaşma Mümkün Mü? Akreditasyon Söylem Analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 14 (27), s.111-131.