

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

SoBiAD

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Online)

ISSN: 1309 -8039

Yıl: 2023 **Cilt:** 15 **Sayı:** 1

Amaç ve Kapsam

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD), Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) tarafından Temmuz ve Aralık olmak üzere yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Sadece Türkçe makaleler yayın için kabul edilmektedir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, yönetim biliminin tüm alt disiplinlerinde hazırlanmış teorik-analitik-ampirik araştırmalar ve incelemelere açık bir dergidir.

Açık Erişim Politikası

Açık erişimin bilginin evrensel kullanımını arttırarak insanlık için yararlı sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) Açık Erişim politikasını benimsemiştir. Dergi, yazarlardan devraldığı ve yayımladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel Açık Erişimin (Open Access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için yayınevinden yazılı izin alınması gereklidir.

Ücretsiz Yayın

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde makale yayınlanması için yazarlardan hiçbir ücret talep edilmemektedir.

Yazarların Sorumlulukları

Yazarların makalelerini dergi web sayfasında sunulan yazım kurallarına ve örnek şablona göre hazırlamaları gerekir. Yazarların, hakem raporlarında belirtilen düzeltmeleri zamanında yapmaları beklenir.

Etik İlkeler

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde yer alan etik görev ve sorumluluklarda Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından kabul edilen ve yayınlanan ilkeler benimsenmektedir. Yazarlardan aşağıda belirtilen etik kurallara uymaları beklenmektedir.

- Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.
- Yazarlar makalelerinde kullandıkları tüm alıntılara referans vermiş olmalıdır.
- Yazarlar makaleye bilimsel katkı verdiklerini garanti etmelidir.
- Yazarlar makalenin başka bir kişi ya da kurumun fikri mülkiyet haklarını ihlal etmediğini, intihal içermediğini ve kendi çalışmaları olduğunu garanti etmelidir.
- Makalede adı geçen tüm yazarlar, gönderilen ve yayınlanan makaleler üzerinde eşit sorumluluğa sahiptir.

- Yazışmadan sorumlu yazar adı geçen tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmaya razı olduğunu garanti etmelidir. Çalışmaya önemli bilimsel ve yazınsal katkı sağlayan tüm kişiler ortak yazar olarak adlandırılmalıdır.
- Yazarlar gerekli görülmesi halinde makalede yer alan veri setlerine ulaşımı sağlamalıdır.

Hakemlik Süreci

Makaleler, hakemler tarafından altı ölçüt –bazı ölçütlerin belirli türdeki bildirilere uygulanamaması halinde daha az- dikkate alınarak değerlendirilir. Hakemlerin raporları tamamlandıktan sonra yazılar, Yayın Kurulu'nun onaylaması durumunda yayıma hazır hale gelir ve kabul sırası dikkate alınarak uygun görülen sayıda yayımlanır. Makaleler yayınlanmadan önce turnit-in ve/veya iThenticate intihal yazılımları ile kontrol edilmektedir.

Telif Hakları

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) bünyesinde yayınlanan yazıların fikirlerine resmen katılmaz, basılı ve çevrimiçi sürümlerinde yayınladığı hiçbir ürün veya servis reklamı için güvence vermez. Yayınlanan yazıların bilimsel ve yasal sorumlulukları yazarlarına aittir. Yazılarla birlikte gönderilen resim, şekil, tablo vb. unsurların özgün olması ya da daha önce yayınlanmış iseler derginin hem basılı hem de elektronik sürümünde yayınlanabilmesi için telif hakkı sahibinin yazılı onayının bulunması gerekir.

Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) , yazarlardan devraldığı ve derginin çevrimiçi (online) sürümünde yayınladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel açık erişimin (open access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını (ilgili içerikte tersi belirtilmediği sürece) Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) Lisansı aracılığıyla bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için alınması gereklidir.

Yazarlar yazılarının bütün yayın haklarını derginin yayıncısı Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) 'ne devrettiklerini kabul ederler. Yayınlanan içeriğin (yazı ve görsel unsurlar) telif hakları dergiye ait olur. Dergide yayınlanması uygun görülen yazılar için telif ya da başka adlar altında hiçbir ücret ödenmez ve baskı masrafı alınmaz; ancak ayrı baskı talepleri ücret karşılığı yerine getirilir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) aşağıdaki indexing/abstracting servislerinde kayıtlıdır.

| Index Copernicus | Paperity | Academic Researches Index | CiteFactor | Directory of Research Journals Indexing | Sobiad Atıf Dizini | Academic Research Index | AJIndex | Index of Academic Documents |

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) ayrıca TÜBİTAK- ULAKBİM Dergi Sistemleri (UDS) çerçevesinde DergiPark'ta kayıtlıdır.

EDİTÖR KURULU

Prof.Dr. Tunç D. Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye (Editör)
Doç.Dr. Tolga Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye (Editör)
Prof.Dr. Mustafa Sağsan, Yakın Doğu Üniversitesi, KKTC
Doç.Dr. Yusuf Esmer, Bayburt Üniversitesi, Türkiye
Dr.Öğr.Üyesi Vildan Ateş, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye
Dr. Bilge Kağan Onacan, Milli Savunma Üniversitesi, Türkiye

YABANCI DİL EDİTÖRÜ

Dr. Billur Güner Kohen, Loyala University, U.S.A

İLETİŞİM

sobiadsosres@gmail.com

SOSYAL
BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI
DERNEĞİ

İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA DIŞSAL YÖNTEMLER: AFM VE MARS
SİNEMALARININ DÖNÜŞÜM VAKASI
*THE EXTERNAL METHODS OF FAMILY BUSINESS INSTITUTIONALIZATION: THE CASE OF AFM AND
MARS MOVIE COMPLEXES*
Mustafa Şerif AKIN

1-21

Araştırma Makalesi

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ENFORMASYON BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİNİN
İNCELENMESİ
*INVESTIGATION OF THE IMPORTANCE OF INFORMATION KNOWLEDGE SYSTEMS IN CIVIL SOCIETY
ORGANIZATIONS*
Ali DURDU & Pınar ALA

22-34

Araştırma Makalesi

ULUSAL KALKINMADA ve SOSYAL BARIŞIN SAĞLANMASINDA KOOPERATİFÇİLİĞİN
ÖNEMİ ve BASKI MONDRAGON MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ
*THE IMPORTANCE OF COOPERATIVISM IN NATIONAL DEVELOPMENT AND ENSURING SOCIAL
PEACE AND THE APPLICABILITY OF THE BASQUE MONDRAGON MODEL*
Selami Sedat AKGÖZ

35-48

Araştırma Makalesi

AKADEMİK KLAN KÜLTÜRÜ, AKADEMİK KAST SİSTEMİ ve AKADEMİK AKRABALIK
Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Akademik İmmobilite ve Akademik Atalet: Eleştiri ve
Akademik Hareketlilik Önerisi
*ACADEMIC CLAN CULTURE, ACADEMIC CAST SYSTEM and ACADEMIC INBREEDING Academic
Immobility and Academic Inertia in Higher Education Institutions in Turkey: Criticism and Academic Mobility
Proposal*
Coşkun Can AKTAN

49-64

Araştırma Makalesi

E-DEVLET GELİŞİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: YEMEN E-
DEVLET PROJESİ
*OBSTACLES TO E-GOVERNMENT DEVELOPMENT AND SOLUTIONS: YEMEN E-GOVERNMENT
PROJECT*
Abdulaziz Abdullah Ahmed Al-Monseb BAWAZİR & Vildan ATEŞ

65-77

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA DIŞSAL YÖNTEMLER: AFM VE MARS SİNEMALARININ DÖNÜŞÜM VAKASI*

Mustafa Şeref AKIN¹

Prof. Dr.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: mustafa.akin@erzincan.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-1850-9118

Öz

Kurumsallaşma, aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa geçişini sağlamak için kullanılan bir yöntemdir ve işletmenin kurumsal yapıya kavuşmasını ifade eder. Kurumsallaşma genellikle içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı yol izler. İçsel yöntemde, aile şirketinin kurumsallaşması, yazılı kuralların aile anayasası ile belirlenmesiyle gerçekleşir. Aile şirketi, geçiş sürecinde belirli kurallar ve prosedürlerle yönetilir. Bu yöntemde, aile üyeleri arasında anlaşmazlıkların önlenmesi ve şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanır. Dışsal yöntemde ise yazılı kurallar dışardan aktarılır. Şirkete dışardan bağımsız üyelerin katılımı, dışardan denetlenme, halka arz veya kurumsal yatırımcı alımı gibi yöntemler kullanılır. Bu yöntemler, şirketin profesyonel yönetimi ve daha şeffaf bir yapıya kavuşmasını sağlar. Bir örnek uygulamada, AFM ve Mars sinemalarında kurumsallaşma süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. AFM, 2000 yılında A.B.D. menşeli büyük bir sigorta firması olan AIG'nin ortaklığıyla kurumsallaştırılmıştır. Mars sinemalarında ise Türkiye'nin en büyük bankalarından İş Bankası'na bağlı olan İş Girişim Sermaye Ortaklığı aynı rolü üstlenmiştir. Bu örneklerde, kurucu aileler ekonomik değerini ortaya çıkmasıyla birlikte hisselerini peyder pey satmışlardır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temel amacı, profesyonellerin yönetimi devralmasını sağlamak ve yazılı kurallara dayalı bir yapı oluşturmaktır.

*Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ Sorumlu yazar: mustafa.akin@erzincan.edu.tr

Atıf (APA): Akın, M. Ş., (2023), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Dışsal Yöntemler: AFM ve MARS Sinemalarının Dönüşüm Vakası, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 15 (1): 1-21.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

ziyade, ekonomik değeri ortaya çıkarmak olmalıdır. Kurumsallaşma, şirketin büyümesini, sürdürülebilirliğini ve gelecek kuşaklara aktarılabilirliğini sağlamayı hedefler. Şirketin potansiyelini kaybetmesi ve ekonomik değerinin yok olması durumunda, kuşaktan kuşağa geçiş sadece bir yük haline gelir. Bu nedenle aile şirketleri, öncelikli olarak ekonomik değeri -varsa- bir sonraki kuşağa taşımayı amaçlamalıdır.

Anahtar Kelimler: *Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, AFM, Mars, AIG, İş Girişim*

Alan Tanımı: *İşletme*

THE EXTERNAL METHODS OF FAMILY BUSINESS INSTITUTIONALIZATION: THE CASE OF AFM AND MARS MOVIE COMPLEXES

Abstract

Institutionalization is a method used to ensure the transition of family businesses from generation to generation and refers to the institutionalization of the business. Institutionalization generally follows two different paths, internal and external. In the internal method, the institutionalization of the family business takes place by setting the written rules with the family constitution. The family business is governed by certain rules and procedures during the transition process. In this method, it is aimed to prevent disputes between family members and to ensure the sustainability of the company. In the external method, the written rules are transferred from outside. Methods such as the participation of external independent members, external audits, public offerings or institutional investors are used. These methods ensure professional management and a more transparent structure of the company. In a case study, information about the institutionalization processes in AFM and Mars cinemas is given. AFM was institutionalized in 2000 with the partnership of AIG, a major U.S. insurance company. In the case of Mars cinemas, İş Venture Capital Partnership, a subsidiary of İşbank, one of Turkey's largest banks, played the same role. In these examples, the founding families gradually sold their shares as economic value emerged. The main purpose of institutionalization in family businesses should be to unlock economic value, rather than to enable professionals to take over management and create a structure based on written rules. Institutionalization aims to ensure the growth, sustainability and transferability of the company to

future generations. If the company loses its potential and its economic value disappears, the transition from generation to generation becomes just a burden. Family businesses should therefore primarily aim to transfer economic value -if any- to the next generation.

Key Words: *Family Business, Institutionalization, AFM, Mars, AIG, Is Venture*

JEL Code: D1

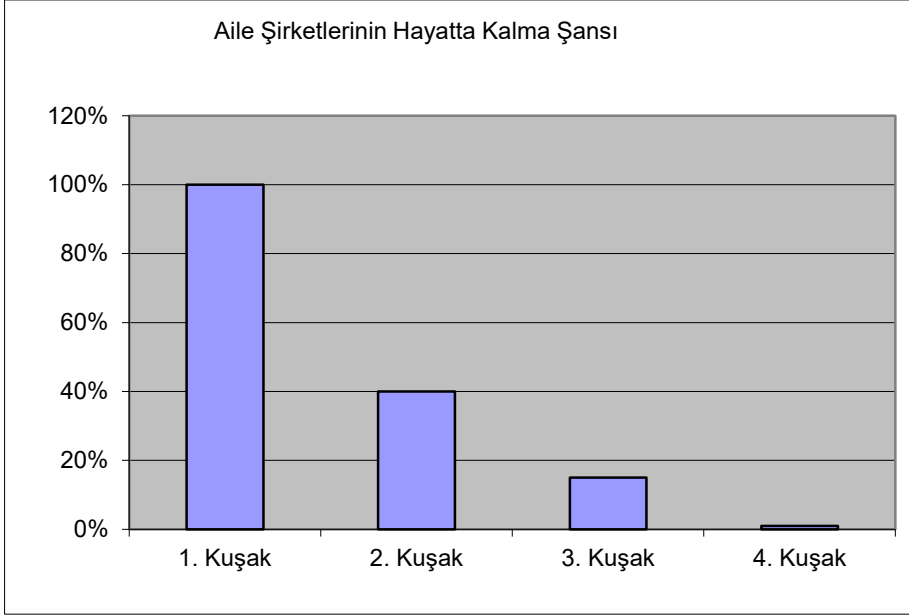
1.GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli şirketlerin, özellikle çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu, bir sonraki nesile aktarılamadan dağıldığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalara göre, aile şirketlerinin yaklaşık %50'si bir sonraki nesle geçiş yapamaz ve yok olurken, dördüncü nesle kadar aktarılan şirketlerin oranı dünya genelinde %1 civarındadır (Family Business Center, 2019). Bu durumu önlemenin anahtarının ise kurumsallaşma olduğu yaygın bir görüştür (Adsan ve Gümüştekin, 2006; Yörük, 2006).

Kurumsallaşma için iki temel yöntem bulunmaktadır: içsel ve dışsal yöntemler. İçsel yöntemde, aile şirketlerinin kurumsallaşması aile anayasasıyla gerçekleşir (Adsan ve Gümüştekin, 2006). Dışsal yöntemde ise yazılı kurallar dışardan aktarılır ve kurumsal gelişme sağlanır (Neubauer ve Lank, 2016). Dışardan bağımsız üye, dışardan denetlenme, halka arz, kurumsal yatırımcı alımı gibi faktörler dışsal yöntemlere örnek olarak verilebilir.

Örnek uygulamalar incelendiğinde, kurumsal yatırım firmalarının yönetimde yer almasıyla AFM ve Mars sinemalarında etkileyici bir gelişme yaşandığı görülmüştür. Bu makalede, kurumsal yatırımcıların aile işletmelerine sermaye koyarak kurumsallaşma sürecine katkı sağlamaları ve sağladıkları avantajlar ortaya konulmaktadır. Ayrıca, profesyonel yönetimlerin finansal ve organizasyonel etkileri kronolojik olarak incelenecektir. Çalışmada kullanılan veriler, rekabet kurumu raporları, KAP açıklamaları, mahkeme kararları, değerlendirme raporları, ortaklık açıklamaları, ekonomi haberleri, faaliyet raporları ve kişisel görüşmeler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilmiştir.

Şekil 1. Aile Şirketlerinin Hayatta Kalma Şansı



Kaynak: Family Business Center, 2019

Schumpeter'in yaratıcı yıkıcılık kavramı, ekonomi tarihinin en yoğun olarak yaşandığı bir döneme işaret etmektedir (Schumpeter, 1942). 1965 yılında S&P 500 Endeksi'ne dahil olan şirketlerin liste üzerinde kalma süresi 33 yıl iken, bu süre 1990 yılında 20 yıla, 2026 yılında ise 14 yıla kadar düşmüştür (Anthony vd., 2016). Gelecek 10 yıl içinde, listedeki firmaların yarısının ilk 500'den çıkması tahmin edilmektedir (Perry, 2017). Hatta, en sağlam olarak kabul edilen Fortune 500 şirketler listesine 1955 yılında giren şirketlerin sadece %10'u hala listede yer almaktadır (Perry, 2017).

Aile şirketlerinin temel sorunu, aile ile işin iç içe geçmesidir. Ailenin şirket içindeki rolü ve şirketin yönetim biçimi net bir şekilde belirlenmelidir. Kurumsallaşmanın sağladığı avantajlardan biri, aile ile şirket arasındaki sınırların net bir şekilde çizilmesi ve iletişimin her zaman profesyoneller ve yönetim kurulları aracılığıyla açık olmasıdır. Profesyonel yönetim, aile içi uyumsuzlukların işe yansımaları engeller.

Aile şirketleri, krallıklar gibi, vasıfsız aile üyelerinin şirkete katılımıyla organizasyon yeteneklerini kaybetme eğilimindedir. İyi eğitilmiş, çalışkan ve yetenekli profesyoneller ise organizasyonun kapasitesini güçlendirir.

Aile şirketlerinde, patron otoritesi altında farklı fırsatlara yönelinmez ve yatırım kararları genellikle patronun kısmi bilgilerine dayalı olarak alınır (Ward, 2016). İşe alım aşamasında, kurumsal yönetim ilkelerine (şeffaflık, profesyonel yönetim, hesap verebilirlik) gereken önem verilmediği için daha sonra atlanmış birçok noktanın farkına varılır (Millstein, 2003; Vishwanath ve Kaufmann, 1999).

Planlama olmadığı için kararlar günlük hatta dakikalık olarak değişebilir (Çavuş, 2005). Makro planlama yapılmadığından şirkete vizyon katılamaz ve işin devamlılığı için belirli bir yönlendirme yapılamaz. Uzun vadede değer yaratma potansiyeli kaybedilir ve plansız girişilen işler genellikle büyük kayıplara yol açar.

Aile şirketlerinde, şeffaf ve denetlenebilir bir kayıt sistemi bulunmaması, şirketin mali kaynaklarının kayıtsız olmasının vergisel avantaj gibi görünse de, mali disiplinsizlikten dolayı büyük ölçüde şirket içi kaçakçılığa, kredi imkanlarının azalmasına, ortaklık kuramamaya, halka arz edememeye ve banka kredisi kullanamamaya neden olur.

Kurumsallaşmış yapıların var olmasının temel sebebi, bir değer yaratılması, korunması ve geliştirilmesidir. Kurumsallaşma süreci, sadece profesyonellere bırakmak ve yazılı kurallara dayanmakla ilgili değildir. Devlet bürokrasisi de profesyoneller ve yazılı kurallar tarafından yönetilmektedir, ancak son derece verimsiz çalışmaktadır. Her yeni hükümet, kamu yönetimi reformu açıklamaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerinde potansiyel bir değer ortaya çıkarılamazsa, profesyonel bir ekibin çalışmasının maliyeti ve sürecin yavaşlamasını gerektiren yazılı kurallara ihtiyaç duyulmaz.

Kurumsallaşma, şirketin kararlarının organizasyon yapısı (örneğin, kimin genel müdür olacağı gibi) ve piyasaya yönelik prosedürlere (örneğin, hangi varlığın alınacağı gibi) bağlanarak, değer oluşturma amacıyla oyunun kurallarının baştan belirlenmesidir. Kurumsallaşma, bir şirkette oynanan oyunun kurallarını ve iş akışında uyulacak süreçleri belirler. Şirketteki ilişkileri şekillendirir ve belirsizlikleri azaltır. Kuralların amacı, oyunun nasıl oynanacağını tanımlarken, bunları yazılı hale getirmektir.

Büyük düşünen şirketlerde, şirket sahiplerinin sürekli olarak kendilerinden sonra nasıl bir sistem kurulması gerektiğini düşündükleri gözlemlenmektedir (Collins ve Porras, 2004). Değerin korunması, geliştirilmesi veya yüksek bir değerle satılması için kurumsallaşmanın gerekliliği açık olsa da, nasıl kurumsallaşılacağı belirsizdir. Genel olarak, iki ana yöntem üzerinde durulmaktadır: i) içsel yöntem (aile anayasası) ve ii) dışsal yöntem (yazılı kuralların dışarıdan aktarılması) (Neubauer ve Lank, 2016). Daha önceki çalışmalarda, içsel yönetime odaklanılmıştır (Adsan ve Gümüştekin, 2006). Dışsal olarak, halka arz yoluyla şirketlerin kurumsallaşması tartışılmıştır (Nevin, 2006). Ancak, literatürde kurumsal yatırımcıların (risk sermayesi, özel sermaye vb.) aile şirketlerinin kurumsallaşması üzerindeki etkisi ve vaka çalışmalarıyla incelenmemiştir. Dış yatırımcı yöntemiyle ilgili süreç ve örnek çalışmalar makalede sunulmaktadır.

SPK mevzuatına uygun olarak, aile şirketinin dışsal etkiyle kurumsallaşması gerçekleşse de, borsaya açılacak firma sayısı son derece sınırlıdır. Oysaki, kurumsal yatırımcılar birçok aile şirketine yatırım yapmaktadır.

2.İÇSEL YÖNTEMLER

Kurumsallaşma yolunda birinci yol, içsel mekanizmayla şirket kurallarını **kodlamak** ve yazıya dökmektir. Aile/KOBİ anayasası, yönetimin belirli kurallara göre uygulanmasını gösteren yazılı bir belgedir. Aile/KOBİ anayasası, aşağıdaki konular üzerinde özenle durulmaktadır:

- Uzun vadeli stratejik hedefler, vizyon ve aile değerleri,
- Ailenin/ortakların iş hayatındaki rolü, katılımı ve sınırları,
- Halef belirleme prosedürü,
- Yönetim kurulu üyeliği,
- Hisse dağılımı, kâr payı dağılımı, oy kullanma hakkı,
- Kilit konuların tespiti ve bu konuma getirilecek aile dışı personelin vasıfları,
- Aile toplantılarının düzeni (Adsan ve Gümüştekin, 2006; Karpuzoğlu, 2004; Erdoğan, 2007; Alayoğlu, 2003).

Şirkette bir karar alınacağı zaman neye göre alınmalı sorusuna cevap, ana sözleşmede mutlaka yer almalıdır. Şirket yasası, aile konseyi oluşturma ve çatışma durumunda hakem mercilerin belirlenmesini de içermektedir (Yolaç ve Doğan, 2011). Kurumsal yapılar, herkesin görevini bildiği ve görev çatışmasının

olmadığı yapılar olarak nitelendirilir. Aile anayasası, amaç, çalışma ilişkileri, idari yapılanma ve mülkiyet devri gibi kavramları içermelidir (Tablo 1).

Tablo 1. Aile Anayasası

BÖLÜM 1 GENEL HÜKÜMLER
1.1.Gerekçe
1.2.Amaç
1.3.Aile Değerleri
BÖLÜM 2 ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ
2.1.Profesyonel Yönetim
2.2.Aile Üyesi Yöneticiler
2.3.Aile ve İşin Sınırları
2.4.Aile ve İşletme Amaçlarının Ayrımı
2.5.Personele Yaklaşım
2.6.Profesyonel Yöneticiler
BÖLÜM 3 İDARİ YAPILANMA
3.1.Aile Toplantıları
3.2.Aile Konseyi'nin Kurulması
3.3.Aile Konseyi'nin Üyeleri
3.4.Aile Konseyinde Karar Alma,Toplantı ve Toplantı Gündemi
3.5.Aile Konseyi'nin Faaliyetleri
BÖLÜM 4 MÜLKİYET
4.1.Aile Şirketinin Mülkiyeti
4.2.Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması
4.3. Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

Kaynak: Adsan ve Gümüştekin (2006)

3.DIŞSAL YÖNTEMLER: YAZILI KURALLARI DIŞARDAN AKTARMA

Dışsal etkiyle kurumsallaşma, dışarıdan yatırım veya organizasyonların kurallarına uyum sağlamak suretiyle gerçekleşir. Bu süreç, halka arz veya kurumsal yatırımcının hisse alımı yoluyla gerçekleşebilir. Halka arzda Serbest Piyasa Kurulu mevzuatına uyulması gerekmektedir. Kurumsal yatırımcılar ise şirket satın almaları, ortaklıklar veya ortak girişimler aracılığıyla şirketlere katılarak kurumsallaşmaya destek olurlar.

Dünya ekonomisine ve ticaretine entegre olmak için bir dizi kurum geliştirilmiştir. Toplam kalite yönetimi prensiplerini benimseyerek ve ISO kalite belgelerini alarak ticari ürünlerde kalite garantisi sağlamak, kurumsallaşmaya katkıda bulunur. Bu kalite belgelerini sağlayan organizasyonlar, aile şirketlerinin kurumsallaşmasını destekler. Kalite yöntemleri, finansal raporlama standartları ve yönetim kurulunun tasarımı gibi unsurlar bu çerçevede yerini bulur. Ayrıca, yeminli mali müşavir denetiminden geçmek, ulusal ve uluslararası standartlara uygun yazılı kurallara geçişi hızlandırır.

Bu şekilde, dışsal etkiler ve kurumsal yöntemler aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini destekleyerek daha sağlam ve sürdürülebilir bir yapı oluşturmalarına yardımcı olur.

4.SİNEMA SEKTÖRÜNÜN İNCELENMESİ

Sinema gösterim sektörünün kurumsallaşmaya geçiş yapmasının birkaç nedeni vardır. Bu faktörler, sinema gösterim sektöründeki şirketlerin kurumsallaşmaya geçiş yapma motivasyonunu ve faydalarını açıklamaktadır. Her şirket kendi ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre kurumsallaşma sürecini şekillendirebilir.

Büyüme ve rekabet: Sinema gösterim sektörü, son yıllarda büyük bir büyüme yaşamıştır. Artan rekabet ortamında, şirketler daha profesyonel bir yapıya geçmek ve rekabette avantaj sağlamak için kurumsallaşmayı tercih etmişlerdir.

Yatırım ve finansman ihtiyacı: Sinema sektörü, büyük ölçekli projeler ve tesisler gerektiren bir sektördür. Bu projeler için yüksek miktarda yatırım ve finansman gereklidir. Kurumsallaşma, şirketlere daha fazla yatırım çekme ve finansman kaynaklarına erişim sağlama imkanı sunar.

Profesyonel yönetim gereksinimi: Sinema gösterim şirketleri, karmaşık operasyonlara ve çeşitli paydaş ilişkilerine sahiptir. Kurumsallaşma, profesyonel yönetim kadrolarının oluşturulması ve etkili iş süreçlerinin uygulanması için bir çerçeve sağlar.

İyi yönetim ve şeffaflık beklentisi: Kurumsallaşma, şirketlerin daha iyi yönetim ilkelerine uymalarını ve şeffaflık standartlarını yerine getirmelerini sağlar. Bu, hissedarlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar için güven ve güvenilirlik oluşturur.

Daha fazla büyüme ve genişleme fırsatları: Kurumsallaşma, sinema gösterim şirketlerine büyüme ve genişleme fırsatları sunar. Daha iyi yönetim yapısı, finansal kaynaklara erişim ve profesyonel iş süreçleri, şirketlerin yeni pazarlara girmesini, yeni projeler başlatmasını ve büyüme potansiyelini artırmasını sağlar.

Risk yönetimi: Sinema sektörü, belirli risklere maruz kalan bir sektördür. Kurumsallaşma, risk yönetimi süreçlerinin kurulmasını ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar. Bu da şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik ve istikrar sağlamasına yardımcı olur.

5.AİLE ŞİRKETLERİNDE DIŞ FAKTÖRLE KURUMSAL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİNİN İNCELENMESİ: AFM VE MARS SİNEMACILIK

Aile şirketlerinde dış faktörlerle kurumsal yönetime geçiş sürecinin incelenmesi, AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketler üzerinden yapılan araştırmaların faydalı olmasını sağlar. İşte bunun için bazı nedenler:

Örnek olması: AFM ve Mars Sinemacılık gibi önde gelen aile şirketleri, kurumsal yönetim sürecine geçiş konusunda başarılı örneklerdir. Bu şirketlerin incelenmesi, diğer aile şirketlerine ilham vererek, benzer dönüşümü gerçekleştirmek isteyenlere yol gösterebilir.

Başarı faktörlerinin belirlenmesi: Araştırma, AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketlerdeki dış faktörlerin kurumsal yönetime geçiş sürecindeki etkisini ve başarı faktörlerini belirlemeyi amaçlar. Bu faktörlerin ortaya çıkarılması, diğer aile şirketlerinin benzer adımları atarken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Zorlukların ve engellerin anlaşılması: Araştırma, dış faktörlerin kurumsal yönetime geçiş sürecindeki zorlukları ve engelleri nasıl etkilediğini inceleyerek, bu süreçte karşılaşılan potansiyel zorlukları belirlemeyi hedefler. Bu sayede, diğer aile şirketleri bu zorlukları önceden görebilir ve uygun stratejiler geliştirebilir.

Öğrenilecek derslerin çıkarılması: AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketlerin deneyimlerinden çıkarılan dersler, diğer aile şirketlerine önemli öğrenme fırsatları sunar. Bu dersler, aile şirketlerinin dış faktörlerle kurumsal yönetime geçiş sürecini daha başarılı bir şekilde yönetmelerini sağlayabilir.

Araştırmanın genel geçerliliği: AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketler üzerinden yapılan araştırmalar, genel olarak aile şirketleri için geçerli olan eğilimleri ve dış faktörlerin etkisini ortaya koyabilir. Bu nedenle, bu araştırmaların sonuçları, aile şirketlerinin kurumsal dönüşüm sürecini anlamak ve yönlendirmek isteyen herkes için değerli olabilir.

5.1.AFM Sinemacılık: Tarihsel Geçmişi, İşletmeyle İlgili Genel Bilgiler ve Faaliyet

1965 yılında AFM Sinemacılık, mütevazı şartlarda başlayarak Beyoğlu'nda 2 sinema salonu açmıştır. Şirket, 1994 yılında ise ileri teknolojiye sahip çok salonlu bir sinemayı ilk kez bir alışveriş merkezinde hizmete sunmuştur (AFM Faaliyet Raporu, 2007).

Kurumsallaşma ve kayıtlı sisteme geçiş süreci, şirketin A.B.D. merkezli büyük sigorta şirketi AIG (NYSE kodu: AIG) ile ortaklık kurmasıyla başlamıştır (Tablo 2). 2000 yılında, şirketin %16 hissesi 32 milyon dolar karşılığında AIG'ye satılmıştır. Bu ortaklık, bütçeleme, yönetim modelleri ve iş stratejilerinde değişiklikleri beraberinde getirmiştir, çünkü AIG'nin taleplerine uyum sağlanması gerekmektedir. Anlaşma şartları gereği, nakdi giriş karşılığında her yıl 27 yeni sinema salonunun eklenmesi şartı konmuş ve bu da büyüme sürecinin profesyonel yönetimle idare edilmesini gerektirmiştir. AFM, AIG'nin sermaye katkılarıyla kapasite artışı, markalaşma çalışmaları ve profesyonel yönetim anlayışıyla Türkiye'nin en iyi sinema zinciri haline gelmiştir (Vatan, 2004).

Tablo 2. AFM sinemalarının Kurumsallaşma Süreci

Yıl	Dışsal Faktör	Ortaklık Yapısı	Ortaklıya Etkisi
2000	Private equity şirketi AIG, AFM sinemasına ortak oldu	AIG, Sengur ve Akdemir aileleri	AIG yönetim kuruluna girmesi Ortaklar beraber karar alması Genel müdür olarak profesyonel yönetici Mehmet Altıoklar ve profesyonel yönetimin atanması Muhasebe sistemi uluslararası standartlara ulaşması Markalaşma ve sinema izleme deneyimi üzerine odaklanması. Pazar büyüklükleri, seyirci istatistikleri toplanmaya başlanması. Endüstride büyük dönüşüm yaşanması.
2002	HBK Master Fund	AIG, HBK MASTER FUND, Sengur ve Akdemir aileleri	Kurucu ailelerin kısmen hisselerinin satmaları ile nakde dönmeye başlaması.
2003	Kenda Film Dağıtım şirketi		Sinema iş portföyünü genişletmesi.
2004	Borsaya açılma	Yerli ortaklar hisselerini bir bölümünü elden	Profesyonel yönetimin güçlenmesi.

		çıkarırlar. AIG daha büyümek için bekler.	SPK mevzuatına tabii olunması. Kurucu aileler kısmen nakde dönmesi.
2007	Alfa Group	Yerli ortaklar kısmen ve AIG tüm hisselerini satarlar.	Şirkete sermaye katkısı olması. Kurucu ailelerin hisse satmaları ile kısmen nakde dönmesi. AIG'nin çıkış yaparak hisselerini satması.
2009	CİNE Atlantis	AFM Franchising vermeye başladı.	Kurumsallaşma artması
2010	Mars grubuyla birleşir	Yerli ve yabancı ortaklar hisselerini satarlar.	Tamamen profesyonel bir yönetim göreve gelmesi

2004 yılında AFM Sinemacılık, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda %32 hissesini 50 milyon dolar karşılığında bireysel ve kurumsal yatırımcılara satmıştır. Bu işlem, dolar bazında %56'lık bir değer artışı sağlamıştır (Hürriyet, 2004). 2007 yılında ise Rus menşeli Alfa Group, AFM Sinemacılık'ın %52 hissesini 70 milyon dolar üzerinden satın almıştır. Bu noktada AFM, Türkiye genelinde 177 sinema salonuna sahip ve franchising sistemine geçmiş bir şirket haline gelmiştir. Ayrıca, dolar bazında %40'lık bir değer artışı yaşanmış ve AFM, Türkiye'nin önemli markalarından biri haline gelmiştir. Alfa Group, 2006 yılında Rusya'nın en büyük sinema işletmecilerinden biri olan Kronverk'in %100 hissesini satın alarak sinema sektörüne girmiştir. 2007 yılında ise AFM'ye ortak olarak Türk sinema piyasasına yatırım yapmıştır. Bu ortaklık, her iki taraf için önemli sinerjiler sağlamış ve AFM, bölgesel ve global bir oyuncu olma yolunda ilerleme fırsatı yakalamıştır. Ayrıca, yurt içindeki fırsatları değerlendirmenin yanı sıra gelişme potansiyeli olan diğer ülkelere yönelik yatırımların da önü açılmıştır (Terekhov, 2008).

2009 yılında AFM, Cine Atlantis firmasına franchising vermiştir (AFM KAP, 2009). Sinema sektöründeki ilk franchising antlaşmasıdır.

2010 yılında ise AFM Sinemacılık, 93 milyon dolar karşılığında Mars Sinemacılık (Esas Holding ve Actera fonu) tarafından satın alınmıştır. Bu işlem dolar bazında %32'lik bir değer artışı sağlamıştır. Ayrıca, İş Bankası kredi kartı grubundan aldıkları sponsorlukla hizmetlerini Cinemaximum adı altında sunmaya devam etmektedir (AFM KAP, 2010; Milliyet, 2010).

Bu süreçteki değişiklikler, AFM Sinemacılık'ın kurumsallaşma yolculuğunda dış faktörlerin etkisini göstermektedir. Yatırımcı ortaklar ve satın alımlar, şirketin büyüme potansiyelini artırmış ve ulusal ve uluslararası arenada daha güçlü bir konuma getirmiştir. Ayrıca, sponsorluk anlaşmaları ve franchising sistemi, AFM'nin markalaşmasını ve genişlemesini desteklemiştir.

5.2.Mars Sinemacılık: Tarihsel Geçmişi, İşletmeyle İlgili Genel Bilgiler ve Faaliyet

1999 yılında kurulan Mars Sinemaları, Yıldırım ve Utku aileleri tarafından kurulmuştur. Ancak 2003 yılında İş Girişim şirketin ortağı olarak katılmıştır. Bu ortaklık, AFM'nin AIG sürecinde olduğu gibi sermaye artışı ve profesyonel yönetim geçişi anlamına gelmiştir (İş Girişim, 2012).

2005 yılında Mars Sinema, Tepe Cinemaxx Grubunu satın almıştır. Bu hamle, şirketin büyümesini ve genişlemesini desteklemiştir.

2007 yılında, şirketin büyümesini sağladıktan ve kurumsallaştırdıktan sonra, İş Girişim hisselerini Colony Capital'e (Carrefour Marketler Zinciri, Raffles/Fairmont Oteller Grubu, Virgin Entertainment Group, Paris St. Germain futbol takımı yatırımcısı) satmıştır. Aynı dönemde, kurucu ortaklar da kısmen hisselerini satmışlardır.

2010 yılında Colony Capital, hisselerini Actera Grup'a (Mey İçki, Joker, Gratis yatırımcısı private equity) satmıştır.

2011 yılında ise Esas Holding (Pegasus, Peyman, Un RoRo yatırımcısı), Actera Grup'a ortak olmuştur. Bu dönemde AFM ile birleşme süreci başlamış ve AFM'nin Mars Sinemaları ile birleşmesi gerçekleşmiştir.

2013 yılında, Mars Sinemaları dünyanın en büyük sinema birliği olan UNIC (International Union of Cinemas) tarafından "Uluslararası Yılın Sinema Grubu" ödülüne layık görülmüştür (Mars Entertainment, 2019). Bu prestijli ödül, şirketin uluslararası alanda elde ettiği başarıyı ve sektördeki lider konumunu vurgulamaktadır.

2016 yılında, şirket Koreli CJ Grup'a 800 milyon USD karşılığında satılmıştır. Bu satış, o yılın en büyük satış işlemlerinden biri olmuştur ve büyük bir finansal başarıyı temsil etmektedir (Esas Holding, 2017). CJ Grup'un satın alması, Mars Sinemaları için yeni bir aşama ve büyüme fırsatı anlamına gelmiştir. Koreli CJ Grup'un güçlü finansal kaynakları ve deneyimi, şirketin uluslararası arenada daha da güçlenmesine ve büyümesine katkıda bulunmuştur.

Bu süreçteki satış ve uluslararası ödül, Mars Sinemaları'nın sektördeki gücünü ve başarısını göstermektedir. Şirket, hem ulusal hem de uluslararası pazarda önemli bir marka haline gelmiş ve sinema endüstrisinde lider konumunu sürdürmüştür. Bu gelişmeler, Mars Sinemaları'nın kurumsallaşma yolculuğunda önemli dönüm noktalarıdır ve şirketin büyüme ve uluslararası alanda rekabetçi bir konum elde etme hedefini desteklemiştir.

Tablo 3. Mars Sinemalarının Kurumsallaşma Süreci

Yıl	Dışsal Faktör	Ortaklık Yapısı	Ortaklığa Etkisi
2003	Private equity şirketi İş Girişim,, Mars sinemasuna %50 oranında ortak oldu	İş Girişim, Yıldırım ve Utku aileleri	Ortaklar beraber karar alması İş Girişim yönetim kuruluna girmesi. Salon sayısında artış. Muhasebe sistemi uluslararası standartlara ulaştırılması. Markalaşma, sinema izleme deneyimi üzerine odaklanması.
2005	Mars Sineması Tepemaxx'ı satın	Bir değişim yok.	Kapasite artışı sağlanması

	alır.		
2007	İş Girişim hisselerini satmak ister.	İş Girişim hisselerini tamamını ve kurucularda bir kısmını Colony (%55) Capital'e satarlar.	Şirkete sermaye katkısı sağlayarak, 250 sinema salonuna yükselmesi
2011	Esas Holding (girişi 2011) ve Özel Sermaye Fonu olan Actera ile ortak olarak Mars Cinema Group'a yatırım yaparlar ve AFM grubuyla birleşirler.	Colony capital ve kurucu ortaklar hisselerini satarlar.	Tamamen profesyonel bir yönetim oluşması Tüm lokasyonların dijital teknolojiye dönüştürülmesi 3D görüntülü salonlar eklenmesi Şirket gişe hasılatı, sinema reklamcılığı ve film dağıtımcılığında pazar lideri haline dönüşmesi Film yanında, opera ve bale gösterimleri, konserler, spor müsabakaları gösterilmesi "Uluslararası Yılın Sinema Grubu" ödülüne layık görülmesi
2016	Koreli CJ Grup'a 800 milyon USD satıldı		2016 yılının "birleşme ve satın almada" en büyük satışı olması

5.3.Yatırımcı Esaslı Dışsal Kurumsallaşma Açısından Analiz

Mars ve Alfa sinemaları, kurumsal dönüşüm sürecini AIG ve İş Girişim gibi private equity firmaları aracılığıyla gerçekleştirdi. Bu kurumsal yatırımcılar, sermaye girişlerinin yanı sıra şirketlerin kurumsal yapılarını da sağlamlaştırmaya yönelik çalışmalarda bulundular.

Colony Capital'ın Mars sinemasındaki rolü ile Alfa Grup'un AFM'deki rolü benzerlik göstermektedir. Her iki sermayedar da hissedarların hisselerini elden çıkarma isteklerine yanıt vererek şirketlerin büyümesine katkı sağlamışlardır. Her iki sermayedar da Türkiye'deki sinema zincirini bölgesel stratejileriyle entegre etme amacını taşımaktadır (Kadak, 2007).

Kurumsallaşma süreci üç aşamada gerçekleşti: ortak karar alma, profesyonellere devir ve tam profesyonelleşme. İlk aşamada, AIG ve İş Girişim yönetim kurullarına girerek stratejik kararlarda eşit oy hakkına sahip azınlık hissedarları oldular. Kurucu ailelerle birlikte kararlar aldılar. Profesyonel yönetim kadrosunu belirlemek için profesyonellere geçiş sürecini başlattılar. Muhasebe sistemini uluslararası standartlara uyumlu hale getirdiler. Markalaşma ve sinema deneyimi üzerinde odaklandılar. Pazar büyüklüğü ve seyirci istatistiklerini toplamaya başladılar. Bu aşamada büyüme ve inovasyon odaklı uygulamalara da yer verdiler: arkaya yatan koltuklu VIP sinema konsepti, akıllı kart sistemi AFM Gold Card, tek THX(R) ses sistemi, en uzun süreli film izleme rekoru organizasyonu ve Türkiye'deki ilk uluslararası bağımsız film festivali !F İstanbul gibi.

İkinci aşamada, profesyonel yönetim güçlendirildi ve kurucu ortaklar azınlık hissedarı konumuna geçti. Borsaya açılan şirketler Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) mevzuatına tabi hale geldi. Reklam gelirleri artırıldı ve kurucu aileler büyük sermayedar şirketlerle ortaklık kurdu.

Üçüncü aşamada, kurucu aile üyeleri hisselerini satarak şirketten çıktılar ve tamamen profesyonel bir yönetim kadrosu göreve geldi. Şirketler büyük çaplı private equity fonları tarafından yönetilmeye başlandı.

Kurumsallaşma sürecinin sonunda her iki vakada da ailelerin şirket varlıklarını satması, ailelerin ekonomik olarak kayba uğradığı anlamına gelmez. Ailelerin ekonomik olarak temel amacı, bir değerin bir sonraki kuşaklara devredilebilmesidir. Değersiz veya potansiyeli tamamlanmış iş kollarını veya artık

potansiyele ulaşmış iş kollarını bir sonraki kuşağa aktarmak sadece bir yük oluşturur. Bu nedenle, potansiyel değerin ortaya çıkarılması için kurumsallaşma süreci yaşanır ve elde edilen ekonomik kazançlar ve yönetsel deneyimler başka sektörlerle aktarılır. Ekonomik varlıkların devri ile şirketin devri birbirinden ayrıştırılmalıdır.

Ailelerin şirketi satması, genellikle daha büyük bir işletme veya yatırımcı tarafından satın alınma anlamına gelir. Bu, şirketin büyüme potansiyelini daha fazla değerlendirme ve uluslararası arenada rekabet edebilme fırsatı sunar. Ayrıca, profesyonel yönetimle birlikte şirketin daha etkin bir şekilde yönetilmesini ve büyümesini sağlar. Bu nedenle, ailelerin şirketi satması, işletmenin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine ve gelecek nesillere daha güçlü bir şekilde devredilmesine olanak tanır.

Kurumsallaşma sürecinde, şirketin yönetim kurulu ve idari seviyesinde mutlaka profesyonellerin yer alması gerektiği önemlidir. AIG ve İş Girişim, kurumsallaşma sürecinin ilk adımlarında profesyonel yönetimi adım adım hayata geçirmeye odaklandılar. Bu nedenle, aile üyelerinden profesyonel çalışanlara yetki devri dengeli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Örneğin, AFM'de yönetim kurulu başkanlığına ailelerin ikinci kuşaktan (daha genç ve eğitilmiş) bir temsilci geçerken, genel müdürlük pozisyonuna başka bir sinema zincirinden deneyimli bir yönetici getirildi. Bu yaklaşım, ailelerin şirket üzerindeki etkisini korurken aynı zamanda profesyonel yönetimi güçlendirmeyi hedefler. Profesyonel yöneticilerin atanması, şirketin iş stratejilerini geliştirmesine, operasyonlarını etkin bir şekilde yönetmesine ve büyüme potansiyelini maksimize etmesine yardımcı olur.

Profesyonel yönetimin getirilmesi, işletmenin daha objektif kararlar almasını, daha verimli çalışmasını ve daha rekabetçi olmasını sağlar. Ayrıca, profesyonellerin yetenekleri, deneyimleri ve uzmanlıkları şirkete değer katar. Bu sayede, şirketin büyüme sürecinde başarılı olması ve gelecek nesillere daha güçlü bir şekilde devredilebilmesi sağlanır.

6.SONUÇ

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın bir yolunun, dışarıdan bir kurumsal yatırımcının sermaye ve organizasyon bilgisini getirmesi olduğu görülmektedir. AFM ve Mars sinemalarının kurumsallaşma sürecine ilişkin yapılan vaka çalışmaları, şu sonuçları ortaya koymuştur:

- Profesyonel yönetimin hayata geçirilmesi
- Hızlı büyüme
- Büyük sermaye gruplarının ilgisinin artması
- Ailenin hisselerinin değerinin katlanarak artması
- Marka değerinin artması
- Kullanıcı deneyimine odaklanma
- Teknolojik gelişim

Her iki vakada da dışsal kurumsal yatırımcının şirkete girmesiyle birlikte, aileler belirli bir süre sonra yönetimi devretmekte ve sonunda hisselerini satmaktadır. Bu süreçte, kurumsal yatırımcının getirdiği sermaye ve yönetim bilgisi, şirketin büyümesine ve değerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Aileler, şirketin geleceğini güvence altına almak ve değerini en üst düzeye çıkarmak için hisselerini satma kararı almaktadır. Bu şekilde, aile şirketleri kurumsal bir yapıya dönüşmekte ve sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır.

Bu bağlamda, kurumsallaşma süreci, ailenin şirketi devredememesi sonucunu doğurmuştur. Kuşaktan kuşağa aktarma gerçekleşmemiştir. Bu durumda, kurumsallaşma istenen sonucu vermemiş midir?

Kurumsallaşma, aile şirketlerinin temel amacının ekonomik değeri bir sonraki kuşağa devretme olduğu perspektifinden ele alınmalıdır. Bu değer, bir şirket veya finansal varlık olabilir. Ekonomik değer korunması ve devredilmesi, kurumsallaşma yoluyla gerçekleştirilir. Bu bağlamda, aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması savunulmamaktadır, çünkü yeni ekonomide bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle rekabetin hızı, sermayenin, know-how'ın ve inovasyonun hızı da değişmektedir. Önemli olan, şirketin değil, ekonomik değer aktarılmasıdır. Bu noktada vurgulanan, eğer aile şirketinde bir değer varsa, bu değer korunması, artırılması ve tam değerinden zamanında satılması için kurumsal bir yapıya ihtiyaç duyulduğudur. Eğer değer yaratılamamışsa, bunun aktarılmaya çalışılması gelecek kuşağa yük oluşturmaktadır.

Kurucu aileler, kendi temel görevleri olan servet yönetimi ile şirketin yönetimi arasında ayırım olduğunu kabul etmelidir. Şirketin nihai kontrolü hala şirket sahiplerinde olmalı, ancak şirketin sürdürülebilirliği için yönetimin profesyonel ellere devredilmesi gereklidir. Bu konuda bir görüş birliği sağlanmalıdır. Şirket statik bir durumda kalırsa, ileride miras yoluyla küçülebilir ve servet kaybına uğrayabilir. Ayrıca, hızlı bir şekilde gelişmediği için genç kuşaklar için ilgi çekici

bir çalışma ortamı olmaktan çıkar. Buna karşılık, şirket kurumsallaşmayı dinamik bir şekilde başarabilirse, iş hacmi büyüme potansiyeline sahip olacaktır. Kurumsallaşmış şirketlerde, miras yoluyla hisse miktarında düşüşler olsa da, hisselerin değerleri mutlak olarak yükselecektir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Adsan, E., Gümüştekin, G. E. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası Ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 14-15 Nisan. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

AFM (2009). Afm Uluslararası Film Prodüksiyon Ticaret Ve Sanayi Anonim Şirketi. Yıllık Faaliyet Raporu. Mars Entertainment Group Faaliyet Raporu.

Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Bilgin, D. C. (2007, 8 Mayıs). Mars, Dünya Devi Colony İle Bölgesel Marka Olacak. Hürriyet. Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/mars-dunya-devi-colony-ile-bolgesel-marka-olacak-6476042>

Çavuş, Ö. (2005). Aile işletmelerinde Stratejik Yönetim. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14 (2), 152-166.

Collins, J., Porras, J. (2004). Built to Last. New York: HarperBusiness.

Dündar, C. (2008). Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç. İstanbul: Doğan Yayınları.

Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayınları, No. 6.

Family Business Center (2019). Family Ownership Transfer. Erişim adresi: www.familybusinesscenter.com

Hürriyet (2004, 11 Haziran). Afm Sinemaları Halka Açılıyor. Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/afm-sinemalari-halka-aciliyor-38586534>.

Hürriyet (2008, 27 Ocak). AFM'nin Yüzde 51 Hissesi Alfa Group'a Satıldı. Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/afmnin-yuzde-51-hissesi-alfa-groupa-satildi-8328001>.

Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası. 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kültür Yayınları Kitabı 40, 159-168.

Mars Entertainment (2019). Faaliyet Alanları. Erişim adresi: <http://www.marsentertainmentgroup.com.tr/tr/faaliyet-alanlari.html>

Milliyet. (2010, 5 Kasım). Mars Entertainment, AFM'yi Satın Aldı. Erişim adresi: <http://www.milliyet.com.tr/mars-entertainment-afm-yi-satin-aldi-ekonomi-1310870/>

İş Girişim. (2012). İş Girişimden Haberler. Erişim adresi: http://www.isgirisim.com.tr/sites/1/upload/files/2012_pusula_2-502.pdf

Kadak, Ş. (2007). Mars, 'eğlenerek' ABD'den Colony Capital'i ortak aldı. Erişim adresi: <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/04/22/haber,86806B7855B94C08BE53A6CE8DC1CA7F.html> (Erişim tarihi: 3.03.2019).

Millstein. I. (2000). "Corporate Governance: The Role of Market Forces", OECD Observer, Summer,(221/222).

Neubauer, F., Lank, A. G. (2016). The Family Business: Its Governance for Sustainability. London: Pallgrave Mcmillian.

Perry, M. (2017). Fortune 500 firms 1955 v. 2017: Only 60 remain, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity. Erişim adresi: <http://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-1955-v-2017-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/>

Scott, D., Anthony, S., Patrick, V., Waldeck, A. (2016). Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations. Innosight. Erişim adresi: <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/Corporate-Longevity-2016-Final.pdf>

Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism, and Democracy (3rd ed.). New York: Harper.

Terekhov, A. (2008). Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı. Mars Entertainment Group Faaliyet Raporu.

Vatan. (2004, 8 Ekim). AFM Sinemaları Borsada Perdeyi 14.500 Liradan Açıyor. Erişim adresi: <http://www.gazetevatan.com/afm-sinemalari-borsada-perdeyi-14-500-liradan-aciyor-37732-ekonomi/> (01.02.2019)

Vishwanath, T., Kaufman D. (1999). "Towards Transparency in Finance and Governance", The World Bank Working Paper,

Yolaç, Y. Doğan, Y. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61 (2), 83-110.

Yörük, N. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (12), 180 – 202.

Ward, J. (2016). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth. San Francisco: Pallgrave Mcmillian.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ENFORMASYON BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİNİN İNCELENMESİ*

Ali DURDU¹

Dr.Öğr.Üyesi

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi

E-mail: ali.durdu@asbu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-5347-4491

Pınar ALA

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-mail: pinaralaa@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-0358-557X

Öz

Geçmişten günümüze bilgi ve bilgi kavramları önem kazanmaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde kavramlar sistematik hale getirilerek yönetim süreçleri kolaylaştırılmıştır. Bilgi sistemlerinin kullanımı daha hızlı, daha etkili ve verimli sonuçları destekledikçe hızla yaygınlaşmaktadır. Farklı organizasyon türleri nedeniyle, çeşitli bilgi sistemlerine olan ihtiyaç artmaktadır. Makalede bilgi ve bilgi kavramları, süreç içerisindeki gelişimi, sistemin özellikleri, türleri ve önemi vurgulanmaktadır. Sivil toplum kuruluşları kavramsal, işlevsel ve örgütsel açıdan incelenmiştir. Son olarak, sivil toplum kuruluşlarında bilgi sistemlerinin önemi ve uygulaması ortaya çıkarılmıştır.

*Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu yazar:** ali.durdu@asbu.edu.tr

Atıf (APA): Durdu, A. & Ala, P., (2023), Sivil Toplum Kuruluşlarında Enformasyon Bilgi Sistemlerinin Öneminin İncelenmesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 15 (1): 22-34.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Enformasyon, Bilgi, Enformasyon Sistemleri, Sivil Toplum Kuruluşları*

Alan Tanımı: *Bilgi Sistemleri*

INVESTIGATION OF THE IMPORTANCE OF INFORMATION KNOWLEDGE SYSTEMS IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

Abstract

Information and knowledge concepts are gaining importance from past to present. Thanks to technological advances, concepts have been systematized, thus facilitating management processes. Since the use of information systems is spreading rapidly as they support faster, more effective, and efficient results. Due to different types of organizations, the need for various information systems is increasing. In the article, the concepts of knowledge and information, its development in the process, features, types, and importance of the system are emphasized. Civil society organizations were analyzed in terms of conceptual, functional, and organizational aspects. Finally, the importance and implementation of information systems in civil society organizations have been revealed.

Key Words: *Information, Knowledge, Information systems, Civil Society Organizations*

JEL Code: D8

1. GİRİŞ

Enformasyon ve bilgi kavramları günümüzde hayatın her alanında kullanılmaktadır. Bu kavramlar zaman zaman birbiri yerine kullanılsa dahi aslında aynı anlamı ifade etmemektedir. Bilgi, anlamsız verilen anlamlandırılmış hali olarak görülmekte enformasyon ise bilginin düzenlenmiş biçimi olarak ifade edilmektedir. Veriden başlayarak bilgi ve enformasyon şeklinde ifade edilen bu süreçler sonucunda enformasyon bilgi sistemleri ortaya çıkmaktadır. Gelişen teknolojiler ile birlikte farklılaşan enformasyon bilgi sistemleri ise çeşitli amaçlara ulaşmak ve süreçleri iyileştirmek için kullanılmaktadır.

Diğer bir yandan gelişen teknolojileri yakından takip ederek toplum faydasını amaçlayan sivil toplum kuruluşları (STK) da enformasyon bilgi sistemlerini kullanmaya yönelmektedir. STK'lar gönüllülük esasına dayalı ortak bir amaç için bir araya gelmiş bireylerden oluşmaktadır. İlgili amaçlar birçok farklılık arz etse dahi STK'lar belirledikleri amaçlara ulaşmak için özelleşmiş enformasyon sistemlerini kullanarak süreçlerin daha hızlı ve etkin bir sonuca ulaştırılması için çaba sarf etmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı enformasyon bilgi sistemlerinin STK'lardaki önemini vurgulamak ve kullanım durumunu analiz etmek olarak belirlenmiştir. İlgili çalışmada öncelikli olarak kuruluşlarda enformasyon bilgi sistemlerini anlamak için kavramsal incelemesi, gelişim süreci, özellikleri, türleri ve önemi ele alınmaktadır. Enformasyon bilgi sistemlerinin STK'lar ile ilişkisini anlamak için öncelikle STK'ları anlamaya gerek olduğu düşünülmüş sebebiyle çalışmanın ikinci bölümünde STK'lar ele alınmıştır. İlgili bölümde STK'lara kavramsal, işlevsel ve organizasyonel açıdan bakılmış, STK'larda bilgi teknolojilerinin önemi ortaya konmuştur. Son olarak STK'larda enformasyon bilgi sistemlerinin önemi ve uygulanması incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır.

2. KURULUŞLARDA ENFORMASYON BİLGİ SİSTEMLERİ

2.1. Enformasyon Bilgi Sistemlerine Kavramsal Açıdan Bakış

Enformasyon bilgi sistemlerini anlamak için öncelikli olarak kavramsal açıdan incelemek gerekmektedir. Enformasyon kavramı, genellikle veri ve bilgi kavramları ile birlikte anılmakta ve birbiri ile ilişkili olan bu kavramların karşılıkları anlamlar ile karıştırılmaktadır. İlgili kavramlar hakkındaki mevcut karmaşıklığın önüne geçmek adına kavramları birlikte ele alarak anlamlarının sınırlarını belirlemekte fayda görülmektedir.

Veri kavramı, sadece gözlem yöntemleri kullanılarak elde edilen değerler olarak açıklanmaktadır (Şeker, 2013). Veriler işlenmemiş veya yorumlanmamış hallerde bulunmaktadır. Veriler tartışmaya kapalıdır ve gerçekliği temsil etmektedir. Diğer bir deyişle veriler çoğunlukla tek başına bir anlam ifade etmemekte ancak bilgi ve enformasyon süreçlerinin oluşmasında kaynak görevi üstlenmektedir (Davenport ve Prusak, 2001).

Verilerin düzenlenmesi, yorumlanması, sınıflandırılması veya işleminden geçmesi sonucunda enformasyon ortaya çıkmaktadır. Enformasyonun veriden farklılık arz ettiği yer ise enformasyonun bir alandaki düşünce ve anlayışı değiştirmek,

geliştirmek veya şekillendirmek gibi bir amacının olmasıdır (Zaim, 2005). Verilerin işlenmesi süreci başkaları tarafından yönetilmekte ve sadece düzenleyen için bir anlam taşımaktadır (Barutçugil, 2002). Enformasyon ise verilerin anlam kazanmış hali olarak ifade edilmekte ve birbirinden ayrı düşünülememektedir. Veri ve enformasyon kavramları ise bilginin oluşturulmasında ve korunmasında kilit bir rol üstlenmektedir.

Bilgi kavramının henüz uzlaşmış bir tanımı bulunmamakla birlikte Türk Dil Kurumu tarafından “öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf” şeklinde tanımlanmaktadır. Genel anlamda bilgi kavramına yönelik tanımlamalara bakıldığında ise bilginin düşünme, yorumlama, sorgulama, araştırma sonucunda elde edilen ürün şeklinde açıklamaların bulunduğu görülmektedir. Verilerin işlenmemiş değerler olarak, enformasyonun ise düzenlenmiş veriler olarak düşünüldüğünde, bilgi de anlamlı hale gelmiş enformasyon şeklinde açıklanabilmektedir (Bhatt, 2001).

Bu kapsamda veri, enformasyon ve bilgi kavramların birbirleri ile doğrudan ilişkili olduğu ve unsurların birbirini beslediği düşünülmektedir. Bu ilişkiyi anlatmak için aşağıdaki şeklim incelenmesi yararlı olacağı düşünülmektedir.

Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Süreci



2.2. Enformasyon Bilgi Sistemlerinin Gelişimi

Enformasyon bilgi süreci dinamik yapıli bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Hayata entegre edilmiş enformasyon ise bilgi adını almakta ve kuruluşların yönetim ve sürdürülebilirlik süreçlerinde ilgili kavramların kullanılması büyük bir önem arz etmektedir. Bu sebeple kuruluşlar geçmişten günümüze enformasyon bilgi sistemlerine yatırım yapmakta ve yatırım kanallarını çoğaltmaya çalışmaktadır.

Enformasyon sistemleri kuruluşların varlık göstermeleri ile başlayan bir sistemdir ancak o zamanki sistemler, bugün bizim anladığımız enformasyon sistemlerinden

çok daha basit bir yapıda bulunmaktadır. Enformasyon teknolojilerinin gelişimi ise enformasyon sistemlerinin gelişiminden sonra ortaya çıkmıştır ve enformasyon sistemlerinin daha etkin olmasını sağlamak üzerine araçlar olarak kullanılmaktadır (John ve Joe, 2002). Sonraki süreçte birbirine paralel olarak ilerleyen bu kavramlar sürekli olarak güncellenmektedir.

Kuruluşların enformasyon bilgi sistemlerini kullanmasının temeli 1950 yıllarına dayanmakta ve tarihi üç döneme ayrılmaktadır (Acar, 2008). İlk dönemde enformasyon sistemleri, kuruluşlar faaliyetlerin otomatikleştirilmesi ile veri ilişkisi çerçevesinde yürütülmüştür. Bu dönem çalışanların maaş hesaplamaları, basit muhasebe uygulamaları gibi sistemler kullanılmıştır. İkinci dönemde ise sistemler etkin kararlar almaya yönelik şekilde tasarlanmaya çalışılmıştır. Daha gelişmiş hesaplama yöntemleri ile bulmak istedikleri enformasyona daha kolay ulaşabilme şansı elde etmiştir. Son dönemde ise küreselleşmenin de etkisi ile enformasyon sistemleri kuruluşların rekabet kapasitesini, işlerin doğasını hızlı hale getirmek gibi amaçlara odaklanarak kurgulanmaktadır. Bugün halen küçükten büyüğe bütün kuruluşlar teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek enformasyon bilgi sistemlerini geliştirmek adına çaba göstermektedir.

2.3. Enformasyon Bilgi Sistemlerinin Özellikleri

Enformasyon bilgi sistemlerini anlamak için, sistemin özelliklerini de ortaya çıkarmak gerekmektedir. Bu özellikler sisteme verilerin girişi, işlenmesi, çıktısı biçiminde açıklanmaktadır. Aynı zamanda sistemler depolama veya geri bildirimde de olanak verecek şekillerde de tasarlanabilmektedir.

Enformasyon sistemine veri girişi, sistemin kaynağını oluşturmaktadır. Bu veriler, kuruluşun kendi verileri olabileceği gibi dışardan elde edilen ham veriler de olabilmektedir. Bu verilerin sisteme entegre edilmesi ise girdi oluşmakta ve sürecin ilerleyen bölümleri için gerekli görülmektedir.

Sistem içerisindeki verilerin işlenmesi ise teknolojik gelişmeler ile çok daha hızlı ve farklı biçimlerde gerçekleştirilmektedir. Veriler düzenleme, özetleme, yorumlama gibi işlemlerden geçirilerek anlamlı hale getirilmektedir.

Çıktılar ise enformasyon sistemlerindeki işlenmiş verinin kuruluşların istekleri şeklinde sunulması olarak ifade edilmektedir. Böylece kuruluşlar faaliyetlerini gerçekleştirirken çıktılarından yarar sağlayarak hareket etme olanağı elde etmektedir.

Enformasyon sistemlerine girmiş her türlü ham ve işlenmiş veri saklanabilmekte ve tekrar kullanılabilir hale gelmektedir. Saklanan veriler ise daha sonraki süreçlerde kuruluşların faaliyetlerine yön vermek gibi roller üstlenebilmektedir.

Son olarak enformasyon sistemlerindeki geribildirimler ise süreçlerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Geribildirimler sayesinde kuruluşların enformasyon sistemleri iyileştirilmekte ve bu durumda kuruluşun sürdürülebilirliğini etkilemektedir.

2.4. Enformasyon Bilgi Sistemleri Türleri

Kuruluşların farklı amaçları, düzenleri veya tercihleri olmasından ötürü değişiklik gösterebilmektedir. Farklı kuruluşların farklılaşan ihtiyaç ve faaliyetleri sebebiyle bir dizi enformasyon bilgi sistemleri ortaya çıkmaktadır. Enformasyon bilgi sistemleri de bu karmaşık ağları düzenli bir hale getirmek için tasarlanmaktadır. Günümüzde enformasyon sistemleri tek bir amaca hizmet etmemekte farklı tip uygulamalara imkân verecek şekillerde geliştirilmeye devam etmektedir. Bu türler çok çeşitli olmakla birlikte en çok kullanılan enformasyon sistem türleri ise hareket işleme, yönetim bilişim ve karar destek sistemleri olarak görülmektedir. Enformasyon sistemleri süreçte en temelden başlayarak en gelişmiş süreç yönetimlerine kadar destek olabilmektedir.

2.5. Enformasyon Bilgi Sistemlerinin Önemi

Enformasyon bilgi sistemleri her kuruluşta farklı amaçlar ile kullanılmak için tasarlanırsa dahi sistemin tasarlanmasının kuruluş açısından birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar ekonomik, operasyon, yönetim gibi birçok alanda önemli hale gelmektedir. Kuruluşlar enformasyon sistemlerinin kuruluşlara kazandırdıklarını fark etmesiyle beraber hem iş yapış süreçlerini hem de sistemlerin daha verimli kullanılmasına yönelik dönüşüm süreçlerini hızlandırmaktadır (Porter ve Millar, 1985).

Kuruluşlar için enformasyon bilgi sistemlerinin başlıca faydası faaliyetlerin maliyetlerini düşürmek olarak görülmektedir. Kuruluşlar tarafından ortaya konulan çıktılar ne kadar az maliyetli olursa, çıktıları kullanacak olanlar da az maliyetle elde etme şansı elde etmektedir. Böylece kuruluşların karlılık oranları arttırılabilmektedir. Enformasyon bilgi sistemleri ile kuruluşların diğer bir maliyet düşürme imkânının olduğu alan ise personel giderleridir. Sistemlerin personelin işlerini daha hızlı ve etkin yapmaya yönelik tasarlanması ile süreçte personele ayrılan giderleri minimum seviyeye çekme şansı verilmektedir. Buradan hareketle

kuruluşlar daha verimli çalışmaya ve daha iyi bir hizmet sergileme fırsatı da yakalayabilmektedir.

Enformasyon bilgi sistemlerinin kuruluşlar tarafından kullanılmasının bir diğer önemli noktası ile kuruluşların rekabet edebilirlik güçlerini arttırmasıdır. Sistemlerin kuruluşlarda kullanılması yöneticiler için stratejik kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Enformasyon sistemleri rekabet ortamında daha yenilikçi çıktılar ortaya konmasına ve rakiplerinden ön plana çıkmasına destek olmaktadır. Aynı zamanda piyasayı iyi analiz edebilme fırsatı vermesi sebebiyle kuruluşların rekabet kapasitesini arttırmaktadır.

Enformasyon bilgi sistemleri sayesinde kuruluşlar daha kolay bir yönetim anlayışı da benimseyebilmektedir. Sistemler ile en alt düzeyde çalışanlar ile en üst düzeydeki çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyon güçlenecektir. Güçlenen iletişim kanalları ile bilgi veya deneyim alışverişi kolaylaşacaktır. Sistemler iletişimi kolaylaştırmanın yanında denetim konusunda da yönetim süreçlerine katkı sağlamaktadır. Böylece kuruluşların sürdürülebilirliğini etkileyecek bir önemde bulunmaktadır.

Son olarak enformasyon bilgi sistemleri ile kuruluşların kendilerini geliştirmek istedikleri alandaki enformasyonları kolayca erişebilmekte ve ihtiyaç duydukları alanlarda güncelleme imkânı için gerekli ortamı yaratmaya da yardımcı olmaktadır. Enformasyon sistemleri, kuruluşların hem kendi durumlarını hem de dış ortamları analiz etmeye olanak tanımasıyla kuruluşun kendini sürekli geliştirmek durumunda kaldığı önemli bir alan olarak görülmektedir.

3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

3.1. Sivil Toplum Kuruluşlarına Kavramsal ve İşlevsel Açıdan Bakış

Sivil toplum kuruluşlarının temelleri, tarihsel süreçte çok eski dönemlere kadar dayanmaktadır. STK'lara kavramsal açıdan bakıldığında, bireylerin yer aldığı, sosyal kavramlara karşı hassas davranan, sorunlara karşılık çözümler üretmeye yarayan, farkındalık ve gelişim sağlamaya yönelik organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002) Genel bir ifade ile STK'lar için bireylerin tamamen kendi istekleri doğrultusunda bir araya gelerek ve toplumun faydasını düşünerek hareket eden örgütleşmiş yapılar şeklinde ifade edilmektedir.

Süreç içerisinde devlet gibi kavramlar değişime uğrayarak bu yapılardan farklı yapıların da oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Sivil toplum kuruluşları, kamu

kurumları ve özel kuruluşlardan bağımsız olarak ara bir yapı olarak ifade edilmektedir. Çünkü STK'lar ne özel sektör gibi kar amaç güderler, ne de kamu kurumları kadar çok fazla prosedüre maruz kalmaktadır. Böylece toplum yararına hızlı ve etkin bir biçimde harekete geçebilmektedir.

STK'lar var oluş şekilleri, yönetim ve organizasyon biçimleri, hizmetlerinin türleri, kapasite veya etki alanları bakımından birçok farklı türden meydana gelmektedir. STK'lar aynı zamanda faaliyetler gerçekleştirerek ulaşmaya çalıştıkları amaçlar bakımından da çeşitlilik sunabilmektedir. Örneğin STK'lar enerji verimliliği üzerine çalışabileceği gibi eğitime erişemeyen bireylerin ulaşım süreçlerini kolaylaştırmak gibi amaçları benimseyebilirler. Bütün amaçlarda asıl olan ise toplum faydasını gözetmek olarak görülmektedir.

3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarına Organizasyonel Açıdan Bakış

STK'ların temel olarak üç insan kaynağı şekli bulunmaktadır, ilki profesyonel çalışanlar, ikincisi üyeler ve üçüncüsü gönüllüler olarak ayrılmaktadır (Özden, 2008). Profesyonel olarak çalışanlar, yaptıkları işler karşılığında kazanç sağlayan kişiler olarak görüşmektedir. Üyeler ise profesyonel çalışanlardan farklı olarak STK'lardan kazanç sağlamamakta, tam tersine STK'ların finansal kaynaklarını oluşturmakta görev almaktadır. Gönüllüler ise kendi istekleri doğrultusunda STK'larda görev alan ve bunun karşılığında bir kazanç kaygısı gütmeyen kişiler olarak ifade edilmektedir. Gönüllüler, çalışan veya üyelerden farklı olarak STK'lara bağlı kalmak durumunda da görülmemektedir.

STK'ların organizasyon yapılarına bakıldığında ise birçok farklı departman bulunmakta ve her STK'da aynı departmanlar bulunmamaktadır. Bu departmanlara örnek olarak yönetim, bilişim, kaynak geliştirme, insan kaynakları, projeler, eğitimler, uluslararası ilişkiler, iletişim ve halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme, saha, mali işler, idari işler gibi departmanlar verilmektedir (Kaplan, 2012).

3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilgi Teknolojilerinin Önemi

Hızla gelişen bilgi teknolojilerine STK'lar da kayıtsız kalmamakta, bilişim teknolojilerine uyum sağlamak adına STK'lar dönüştürülmeye çalışılmaktadır. Bilgisayarın yaygınlaşması ve iş hayatında kullanımının artması ile birlikte STK'larda bu gelişimlerden faydalanmaya başlamıştır. STK'lar giderleri en aza indirmek, dijitalleşen topluma uyum sağlamak, daha geniş kitlelere seslenebilmek,

kaynak çeşitliliğini arttırmak, kapasiteyi geliştirmek gibi amaçlar ile bilgi teknolojilerini yakından takip etmektedir.

STK'larda kâr amacı gütmeme ilkesi benimsendiği için maliyetleri azaltmak kuruluşların devam etmesine katkı sağlamakta, böylece STK'lar hedef kitleleri için daha fazla ses olma imkânı yakalayabilmektedir. STK'lar bilgi teknolojilerine yatırımlar yaparak ise en az maliyetle en yüksek verimi almayı hedeflenmektedir. Bu dönüşümler ile birlikte sürdürülebilirliği sağlamak için çaba sarf etmektedir.

Diğer bir yandan STK'ların bilgi teknolojilerinden yararlanmasına sebep olarak daha etkin ve verimli işler yapmak kaygısının varlığı gösterilebilmektedir. STK'lar bilgi teknolojilerini kullanarak daha büyük kitlelere daha kolay ve hızlı erişerek yayılım sağlayabilmektedir (Stein, 2009).

Son olarak STK'ların bilgi teknolojilerindeki gelişmelere uyumlu olarak iç işleyişlerinde de dönüşümü gerçekleştirebilmektedir. Böylece daha kapsamlı işlere imza atabilme fırsatı elde edilmektedir. Bu kapsamda ilerleyen bilgi teknolojilerin STK'larda bilgi sistemlerinin kullanılmasını yaygınlaştırdığı söylenebilmektedir.

4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ENFORMASYON BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ VE UYGULANMASI

Enformasyon bilgi sistemleri, gelişen teknolojiler ile birlikte günümüzde çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Gelişmeler doğrultusunda STK'ların da enformasyon bilgi sistemlerini kullanması kaçınılmaz olmaktadır. STK'lar yeni kaynaklar yaratmak, mesajlarını topluma iletmek ve toplumla iletişimi geliştirmek, sürdürülebilirlik için finansal gelir sağlamak ve maliyetleri azaltmak, yeni faaliyetler hayata geçirmek, toplumu bilinçlendirmek, etkin ve verimli işler yapmak, sorunlara hızlı çözümler üretmek gibi amaçlara ulaşmak için enformasyon bilgi sistemlerine ihtiyaç duymaktadır (Kaplan, 2012).

Enformasyon bilgi sistemlerinin STK'larda kullanılması öncelikli olarak düşük maliyetler ile faaliyetler yürütmek için olduğu bilinmektedir. STK'ların kâr amacı gütmemesi sebebiyle faaliyetler dolayısıyla çıkan maliyetlerin düzeyi önemsenmektedir. Enformasyon bilgi sistemlerinin kullanılması, STK'ların muhasebe süreçlerinde kolaylık sağlayarak maliyetleri azaltırken zamandan da tasarruf sağlayarak daha hızlı ve daha verimli sonuçlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

STK'ların sürdürülebilirliği için kaynak sağlama amaçlı olarak da enformasyon bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır. Faaliyetleri gerçekleştirmek ve devam ettirmek için gerekli finansmanın sağlanması veya takip edilmesi süreçlerinde enformasyon bilgi sistemleri kullanılmaktadır. STK'ların başlıca gelir kaynakları olarak belirlenen bağışlar ve üyelik aidatları toplanması ve izlenebilmesi konusunda enformasyon bilgi sistemleri kaynak oluşturmaktadır. Enformasyon bilgi sistemleri sayesinde finansal kaynak oluşturabilecek kişi veya kurumların yaklaşımları ve eğilimleri de incelenebilmektedir (Nurluoğlu, 2005). Aynı zamanda STK'ların geliştirdiği projelerin enformasyon bilgi sistemleri ile takibinin yapılması hem kaynak geliştirme hem de ilerlemeleri görme açısından önem arz etmektedir.

STK'lar kâr amacı gütmeme ilkesini benimsemiş olsalar dahi kaynaklara erişme konusunda yaşanan zorluklar göz önüne alındığında STK'ların bir rekabet ortamı yarattığı söylenebilmektedir. Rekabet ortamında STK'ların faaliyetlerini gerçekleştirerek amaçlarına ulaşabilmeleri için enformasyon bilgi sistemlerini etkin kullanımını ön plana çıkarmaktadır.

STK'ların insan kaynaklarını yönetim süreçlerinde de enformasyon bilgi sistemlerinden yararlandığı söylenebilmektedir. Enformasyon bilgi sistemleri öncelikle yönetim kadrosunu doğru enformasyon sağlayarak stratejik kararlar alırken desteklemektedir. İlgili sistemler urum içi koordinasyon sağlayarak etkin yönetim sağlamakta ve yöneticilerin denetim süreçlerini hızlandırmaktadır.

STK'lar yöneticiler ve profesyonel çalışanların yanı sıra üye ve gönüllüleri yönetmek için de enformasyon bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Bu yönetim üye ve gönüllülere ulaşmaktan başlayarak kuruluş içindeki rollerinin belirlenmesi, kuruluşa uyumunun sağlanması, kapasiteleri geliştirme gibi alanları kapsamaktadır (Güngör ve Çölgeçen, 2014). Yönetimin her bir kademesinde enformasyon bilgi sistemlerinden yararlanılması ile daha doğru sonuçlara ulaşılabilir.

STK'larda enformasyon bilgi sistemleri bilgiye kolaylıkla erişmeyi ve toplanan bilgilere uyumlu hareket etmeyi kolaylaştırmaktadır (Ülgen, 1980). Enformasyon sistemleri ile elde edilen bilgilerin kaydedilmesi ve korunması ile takip edebilirlik, belge yönetimi ve raporlama süreçleri de kolaylaşmaktadır. Böylece STK'ların kapasite geliştirmelerine de destek olunmaktadır.

Son olarak enformasyon bilgi sistemleri ile STK'ların halkla ilişkiler ve iletişim kanalları genişletilebilmektedir. Enformasyon bilgi sistemleri ile hem STK'ların

kendi aralarında hem de STK'ların hedef kitleleri ile ilişki ve iletişimlerini geliştirilebilmektedir. Kurulan ilişki ve iletişimlerin enformasyon bilgi sistemleri ile sistemli ve sürekli olmasının önü açılmaktadır. Bu kapsamda STK'ların hem kuruluş içi hem de kuruluş dışı alanlarda enformasyon bilgi sistemlerinin kritik önem ve gereklilikte olduğu söylenebilmektedir.

5.SONUÇ

Teknolojik gelişmeler ile birlikte önemini arttıran enformasyon ve bilgi kavramları, bugün halen birbirine karıştırılan iki kavram olarak görülmektedir. İlgili kavramlar anlamsal olarak farklılık teşkil etmektedir. Bilgi, verinin anlam kazanmış hali iken enformasyon ise bilgilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış hali olarak açıklanmaktadır. Enformasyon bilgi sistemleri ise verilerden başlayarak bilgi ve enformasyona kadar gelen karmaşık durumları düzenlemek üzere tasarlanmaktadır.

Enformasyon bilgi sistemlerinin kullanım amaç ve biçimleri çeşitlilik göstermektedir. Kuruluşlar genel itibarıyla maliyetleri düşürmek, gelişmelere ayak uydurmak, hızlı ve etkin çözümlere ulaşmak, rekabet gücünü desteklemek, kuruluşun kapasitesini arttırmak, iletişimlerini kuvvetlendirmek gibi amaçlar ile enformasyon bilgi sistemlerini kullanmaktadır. Kuruluşların amaç ve faaliyetleri dolayısıyla farklılık gösteren bu sistemlerde özelleştirilerek sürekli olarak gelişime uğramaktadır. Sistemler hareketleri işleme, takip etme, izleme, raporlama, kararları destekleme, yönetim gibi birçok farklı şekilde yardımcı olmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları ise gönüllülük esasına dayalı oluşturulan yapılardır ve dinamik süreçleri içerisinde barındırmaktadır. Kuruluşlar aracılığı ile bir araya gelen bireyler, toplum faydasını güderek faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. STK'ların diğer örgütlenmelere göre daha esnek yapılarının olması sebebiyle amaçları farklılaşmakta ve bunun sonucunda çok çeşitli STK'lar ortaya çıkmaktadır.

STK'lar da toplum yararını gözetme ilkesi doğrultusunda gelişen teknolojilere uyum sağlamak için çaba sarf etmektedir. Daha geniş kitlelere hitap etmek, toplumun gerçeklerini yakalamak, topluma daha faydalı olabilmek gibi kaygılardan ötürü teknolojik gelişmeleri takip etmek önemsenmektedir. Böylece gelişen teknolojilere paralel olarak gelişim gösteren enformasyon bilgi sistemleri de STK'lar arasında kullanılabilirliğini her geçen gün arttırmaktadır.

Enformasyon bilgi sistemlerinin çeşitliliği, STK'lar için maliyetleri azaltmak, yeni kaynaklar yaratmak, iletilerini toplumla paylaşmak, sürdürülebilirlik sağlamak, yeni projeler sunmak, toplumu bilinçlendirmek ve kapasite geliştirmek konularda amacına uygun bir biçimde yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda farklı STK'lar için de daha kullanışlı ve işlevsel bir görev üstlenmektedir.

STK'larda finansal durumları analiz etmek, yönetimin her alanına yardımcı olmak, yeni imkanlar yaratarak kuruluşun devam edebilirliğini desteklemek, stratejik kararlara yön gösterici olmak, süreçleri daha etkin ve verimli kılmak, denetimi kolaylaştırmak, yaklaşımları gözler önüne sermek, raporlamaya elveriş sağlamak, rekabet gücünü arttırmak ve etkili iletişimi sağlamak için kullanılmaktadır.

Enformasyon bilgi sistemlerinin günümüzdeki kritik önemi, kâr amacı güden veya gütmeyen kuruluşlar fark etmeksizin kullanımını neredeyse zorunlu kılmaktadır. Bugün en basit işlemler bile yaparken enformasyon bilgi sistemlerinin etkin kullanılması sayesinde süreçler iyileştirilmektedir. Bu kapsamda STK'ların enformasyon bilgi sistemlerinin etkin kullanılması için gerekli olan altyapıyı oluşturmaları ve kuruluşları bireylerin farkındalık düzeylerini arttırması gerektiği söylenebilmektedir. Enformasyon bilgi sistemlerine gereken önemin verilmesi ile kuruluşların yönetim kapasitelerinin arttırılması ile kuruluşların sürdürülebilirliğinin ve rekabet gücünün pekiştirileceği düşünülmektedir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya ortak katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Acar, G. (2008). Enformasyon sistemlerinin stratejik önemi ve planlanması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 53-75.

Barutçugil, İ. (2002) Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.: İstanbul.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People, Journal Of Knowledge Management, vol. 5, pp. 68-75.

Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler. (Çev. Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.

Doğan, İ. (2002). Sivil Toplum, Alfa Yayınları, İstanbul, s.14.

Güngör, F. ve Çölgeçen, Y. (2014). STK’larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi . Akademik İncelemeler Dergisi , 8 (3) , 163-187.

Kaplan, E. (2012). Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Sistemleri Yönetiminin Analizi Ve Model Bir Yapının Oluşturulması, s.12.

Nurluoğlu, E. (2005). Halkla İlişkiler ve Reklam Faaliyetlerinin Sivil Toplum Kuruluşlarının Tanıtımındaki Rolü, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.41-42

Özden, K. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim, s. 57.

Porter, M. E. ve Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage’, Harvard Business Review, s. 150.

Şeker, Ş. E. (2013). İş Zekası ve Veri Madenciliği. İstanbul: Cinius.

ÜLGEN, Hayri. (1980). İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Ward, J. ve Peppard, J. (2002). Strategic Planning for Information Systems, John Wiley & Sons, s. 3.

Zaim, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İşaret Yayınları: İstanbul

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ULUSAL KALKINMADA ve SOSYAL BARIŞIN SAĞLANMASINDA KOOPERATİFÇİLİĞİN ÖNEMİ ve BASKI MONDRAGON MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ*

Selami Sedat AKGÖZ¹

Öğretim Görevlisi

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Mucur Meslek Yüksek Okulu

E-mail: sakgoz@ahievran

ORCID ID: 0000-0001-9056-1749

Öz

Yeni dünya düzeninde çok uluslu küresel şirketler az gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerde emeği ucuzlaştırarak, üretimde bulundukları ülkelerin kaynaklarını, ucuz iş gücünü sömürmektedirler. Kırsal kalkınmada tarımsal ve kolektif modellemeler büyük önem taşımaktadır. Kooperatifçilik ve üretim birlikleri sosyal dayanışmanın geliştirilmesinde işsizlik ve istihdam politikalarının geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Dünyada kooperatifçiliğin temel özellikleri bütünleştiricilik, uzlaşmacılık, toplumun bilinmeyen menfaatleri konusunda ortak amaç ve vizyonlar üzerinde durarak milletlerin sosyal barış yapısını oluşturarak kırsal kalkınmada itici bir görev üstlenmektedir.

Ulus devletler bu kısıkaçtan kurtulmak ve finansman sorunlarını çözmek için kooperatifleşme sürecine önem vermektedirler. Sürdürebilir kalkınmada işçi ve tüketim kooperatiflerinin üretimdeki payı artmakta çok uluslu şirketlere alternatif olarak istihdam ve alternatif politikalar uygulanmaktadır. Sosyalist

*Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu yazar:** ali.durdu@asbu.edu.tr

Atıf (APA): Akgöz, S. S., (2023), Ulusal Kalkınmada ve Sosyal Barışın Sağlanmasında Kooperatifçiliğin Önemi ve Baskı Mondragon Modelinin Uygulanabilirliği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 15 (1): 35-48.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

modellemelerde ve karma ekonomi politika modelleri bölgesel kooperatifçilik modellemeleri umulmadık ekonomik başarılar göstermiştir.

Üniter devlet yapısının korunmasında ulusal kooperatifçilik modeli ile Anadolu kültürünü, harmanlayamaya çalışacağız Ulusal kooperatifçilik sürdürülebilir kalkınmada en önemli yapı taşıdır.

Çalışmamızda ülkemizde etnik bir kooperatif modeli olan Bask mondragon modelini ulusal Türk kooperatif modeline uyarlanabilirimi bu konuyu araştıracağız. Ülkemizde eksik olan işçi kooperatifleri ve patronsuz işletmeleri ile rekabet gücümüzün artırılması ve üretimde artış hedeflemesinin gerçekleşmesi için bir kooperatif modelinin ülkemize katkılarını inceleyeceğiz.

Anahtar Kelimeler: *Bask Mondragon Modeli, İstihdam, İşsizlik*

Alan Tanımı: *İktisat*

THE IMPORTANCE OF COOPERATIVISM IN NATIONAL DEVELOPMENT AND ENSURING SOCIAL PEACE AND THE APPLICABILITY OF THE BASQUE MONDRAGON MODEL

Abstract

In the new world order, multinational global companies are exploiting the resources and cheap labor power of the countries where they are engaged in production by cheapening labor in underdeveloped and undeveloped countries. Agricultural and collective modeling are of great importance in rural development. Cooperativism and production associations play an important role in the development of unemployment and employment policies in the development of social solidarity.

The main characteristics of cooperativism in the world are integrationism, conciliationism, focusing on common goals and visions about the unknown interests of society, creating a social peace structure of nations and assuming a driving task in rural development.

Nation states attach importance to the process of cooperativization in order to get rid of this clamp and solve financing problems. The share of labor and consumer cooperatives in production is increasing in sustainable development, employment and alternative policies are being implemented as an alternative to multinational

companies. In socialist modeling and mixed economic policy models, regional cooperative modeling has shown unexpected economic successes. Anatolian culture with the national cooperative model in the preservation of the unitary state structure. We will try to blend National cooperativism is the most important building block in sustainable development.

In our study, we will investigate whether the Basque mondregon model, which is an ethnic cooperative model in our country, can be adapted to the national Turkish cooperative model. We will examine the contributions of a cooperative model to our country in order to increase our competitive power with worker cooperatives and boss-less enterprises that are lacking in our country and to realize the goal of increasing production.

Key Words: Basque Mondragon Model, Employment, Unemployment

JEL Code: M00

1.GİRİŞ

Dünyada pandemi sürecinde yaşanan gıda,maliyet ve enerji alanlarındaki düzensizlikler ulus devletleri zorlamış ve üretimin ve kendi kendine yetebilmenin önemli olduğunu gerçeğini bize göstermiştir.Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler toplumda gelir dağılım eşitsizliğini,işsizliği ortadan kaldırmak için hibrit kooperatif modellemeleri olan işçi,tüketim ve üniversite kooperatifleri şirketleşmeye alternatif olarak kabul edilmiştir.Bu hibrit kooperatif modellemelerinin ekonomideki önemi artmıştır. (Akgöz, 2021) Dünyada yeni kooperatif trendleri olarak işçi,tüketim,sosyal kooperatifler ön plana çıkmaktadır.

Bask modeli etnik bir kooperatif modeli olarak işçi ve üniversite odaklı bir model görüntüsü ile bir başarı öyküsü olarak karşımıza çıkmaktadır.Bu kooperatif bölgesel bazda etnik kooperatifçilik yaparak ünite devlet modellerine bir tehdit olarak karşımıza çıksa bile yeniden revize edilerek ülkemizin kalkınmasında bu model patronu olmayan,üniversite ve politeknik yüksek okullar vasıtasıyla bilimsel üretim modelleri etkin kaynak kullanımındaki başarısı incelenerek ulusal bir kooperatif modeli olarak ülkemize adapte edilerek sosyal kalkınmada ve ekonomik büyüme de fırsat bir model olarak kullanabilir.

Tabi baskı monoregion bir tüzel kişi olarak verilerini paylaşmasa da vizyon ve misyon modellemesini ulusal kooperatif modelimizde kullanarak kooperatiflerde ve tarımsal modellemelere alternatif olarak kullanma şansına sahip olabiliriz. (Akgöz ve Öztürk, 2012). Ülkemizde kırsal kalkınmada tarımsal üretim istenilen performansı yakalanamamıştır. Bu süreçte üniversite ve üreticiler arasında kopukluk, verim düşüklüğü, finansal kaynak ihtiyacı en temel sorunlarımız olarak kabul edilmektedir. (Ziya, 2006)

Avrupa modellemeleri ülkemizde başarılı olamamıştır. Ülkemizdeki kooperatiflerimiz aşırı bürokrasi ve yıllık genel kurul toplantısı ile uğraşmak zorunda kaldıklarından gerçek misyonu olan üretim faaliyetlerinde istenilen başarıyı yakalayamamışlardır.

Kırsal kalkınmada kooperatifçilik faaliyetleri üniversiteler, kooperatif bankaları ve çiftçi odalarının ortaklaşa yapacakları bir ulusal kooperatif modeli ile başarılabilir. (Akgöz, 2012)

Günümüzde de ülkemizde kontrolsüz olarak pozitif ayrımcılık adına kadın kooperatif kurulması teşvik edilmektedir. Bu durum kooperatifçiliğin ruhuna aykırıdır. Kooperatif kadın ve erkeklerin ortaklaşa beraber üretim yaptıkları bir üretim merkezidir.

Sürdürebilir kalkınmada ulusal kooperatif modeli mühim rol oynar ve planlı ekonomide köşe başlarından biri rolünü üstlenir.

Ülkemizdeki en büyük hatalardan biri devletin ekonomide gücünü azaltması ve Ulusal Pazar marketlerini destekleyerek haksız rekabet koşullarına neden olmaya sebep vermesidir. Bu durum büyük bir tehdit olmaktadır. Bu süreçte piyasa komisyoncuların ve spekülörlerin eline geçmiş ve piyasada eksik rekabet şartları oluşmuştur.

Bu durumdan aile çiftçileri, üreticiler ve halkımız büyük zarar görmüş kooperatiflerin piyasada etkin rol oynamadıklarından gıda terörü, piyasada fahiş fiyat ve enflasyon ve sosyal eşitsizlik artmıştır.

Sosyal barışın sağlanmasında devlet hayati rol oynamalıdır. Arz ve talebin sağlıklı işleminde oyun kurucu olarak birlikleri ve özel sektörü üreticiler ve bilinçli tarım ile kooperatifler sayesinde kontrol altında tutabilir.

Ünite yapımızı tehdit eden federasyon ve özerklik talepleri 1980'li yıllardan sonra uygulanan kontrolsüz liberal politikalar sayesinde güçlenmiştir. Bir toplumda aidiyet bağlarının güçlenmesinde insani ilişkilerde en önemli öğelerden biri olan

mahalle bakkalları süpermarketlere yenilmişler ve toplumun hafızası olan mahalle bakkalları devlet tarafından sahipsiz bırakılmıştır.

Küçük esnafın marketlere olan savaşı kaybetmesi mahallelerde aidiyet duygusunu azaltmış ve etnik kooperatifçilik ve terör örgütlerine zemin hazırlayarak bölgesel ayrılıkçı hareketlerin güçlenmesine yol açmıştır.

Bunun sonucunda küçük esnafın desteklenmemesi nedeniyle istihdam azalmış ülkemiz ucuz iş gücü cennetiolmuştur. Tarım bakanlığının uyguladığı yanlış politikalar, (İthalat, kaynakların rasyonel kullanımı, ithalatı teşvik eden politikalar, hal komisyoncularının denetimsizliği,hal piyasasının kontrol edilmemesi de bu süreci hızlandırmıştır.

Ekonomik bağımsızlığımızı milli kooperatifler sayesinde gerçekleştirebiliriz. Milli kooperatifler sayesinde olur. Ahi kooperatif modellemesi ile planlı üretim ile etnik kooperatifi destekleyen birimler denetim altına alınır.

Ulusal kooperatifçilik hareketi etnik kooperatiflerin ve ayrılıkçı hareketleri engellemekte büyük rol oynar. Bu süreçte yerel kooperatifler ve kadın kooperatiflerin denetlenmesi çok önemlidir. Ulusal kooperatifler milli bir finansman modeli olan kooperatif bankası ile desteklenmelidir.

Ülkemizde son yıllarda dış güçler etnik kooperatifçiliği teşvik etmişlerdir. Pozitif ayrımcılık adına kooperatifçilik ilkelerine aykırı olarak kadın kooperatifçiliği teşvik edilerek kooperatifler bölge bazında denetlenmemesi nedeniyle piyasa oyuncuları(büyük üreticiler,firmalar,toptancılar,büyük süpermarket zincirleri) enflasyonu artırıcı politikalar uygulayarak sosyal barışı tehdit etmişlerdir. Ne yazık ki devletimiz üretimde ağırlığını artırmamış ve süpermarketleri destekleyerek üretici ve çiftçilerin oluşturacağı kooperatif zincirlerine yeteri kadar desteklememiştir.

Doğu ve Güneydoğuda yerel kooperatifler bir an evvel denetlenmeli ve milli kooperatif bilincine sahip milli kooperatifler birliğine entegrasyonu sağlanarak etnik kooperatifçilik engellenmelidir.

1.DÜNYADA İŞÇİ KOOPERATİFLERİ VE ETNİK KOOPARATİFÇİLİK

Toplamları ortak bir amaç ve idealler üzerinde birleştiren en önemli yönetim modeli kooperatifçiliktir. Birliğin beraberliğin en güzel ifade şekli olan kooperatifçilik üniter devlet yapısının en önemli teminatıdır. Ortak bir misyon üzerinde toplumu birleştirmek ve sosyal refahın bölgesel tabanlara yayılmasını sağlamak için kooperatifler etkin şekilde kullanılabilir.

Günümüzde Bölgesel tabanlı kooperatifçilik uygulama hareketleri alternatif kalkınma modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modelin en önemli örneklerinden biri Bask Mondragon modelidir. Bu modelleme bölgesel bazda etnik kooperatifçilik hareketleri ile üniter devlet yapısına bir tehdit olarak ortaya çıkmakta kooperatifçilik evrensel ilkelerine ters düşmektedir. (Sinem, 2016)

Bask Mondragon modeli temelinde üniversite devlet işbirliği ile istihdam artırıcı politikalar üretmekte ve istihdam kooperatifleri ile kursiyerlerine ve öğrencilerine yeni fırsatlar sağlamaktadır. Öğrencinin kendini geliştireceği ve sosyal güvenlik şemsiyesi altında olacağı bu modelleme üniversite kooperatif işbirliğini sağlayarak sosyal kalkınma alanında ülkemize ciddi katkılarda bulunacaktır.

Ülkemizde Bask bölgesinde olduğu gibi sadece bir bölgede değil ülke çapında yani ulusal bir model olarak sunduk. Yine Bask bölgesinde ki eğitim işleyiş sistemini de değiştirdik. Türkiye modelinde eğitim dili tektir.. O da Türkçedir. Buradaki amacımız ülkemizin üniter yapısına zarar vermemektir. (Ahmet, 1985)

2.TÜRK ULUSAL KOOPERATİF MODELİ AHİ-KOOPERATİFLER

Türkiye Modellemesi ülkemizde Mondragon’a benzer nitelikte fakat bölgesel değil ulusal bir model olan Türkiye modeliuygulanmalıdır. Türkiye Modeli’nde eğitim sistemi anayasamızın 42. maddesinde de dediği gibi;’’Türkçeden başka hiçbir dil, eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarakokutulamaz ve öğretilemez...’’ Yani eğitim dili Türkçe olmalıdır.

Bir model önermek, Mondragon kooperatifçiliğini aynen taklit edelim değildir. Bu yeni model olan Türkiye modeli; Türkiye’nin; toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel şartları göz önünde bulundurularak hazırlanan yeni yüzde yüz Türk modeli olmalıdır.

Türkiye modeli ülkemizin merkezîyetçi yapısına zarar vermeyecek şekilde, etnik değil ulusal bir model olarak cumhuriyetimizi koruyacaktır. Eğitim verilecek olan üniversitelerde öğrencilerin kendini geliştirdiği, güven de hissettiği,devlet ve üniversite arasında işbirliğinin olduğunda Türkiye Modeli ülkemizin kalkınmasına katkıda bulunacak ve bağımsız devlet yapısını kuracaktır.

Türkiye modeli, ülkemizdeki işçilere eğitim vererek alanlarında uzman olarak kooperatiflerde istihdam edilecek. Kooperatiflerden üretilen ürünler pazarlanarak kooperatif çalışanlarına, kooperatifin ve ülkemizin kalkınmasını sağlayacaktır.

Türkiye Modeli ile yüzde yüz yerli ürünler üretilecek bu sayede yabancı ürünlere nadiren ihtiyacımız olacaktır. Böylelikle yerli malı kullanmada kooperatifler bize

yardımcı olacaktır. Üreticilerin yerli malı üretiminde kooperatif bankaları büyük rol üstlenecektir

Kooperatifler bankası, kooperatiflerin ihtiyacı olan finansal gereksinimlerini karşılayabilmeleri için üstörgütleriyle birlikte kurdukları banka sistemidir. Kooperatifler bankasının ilk amacı adından da anlaşılacağı üzere kooperatiflerin finansal ihtiyaçlarını karşılamak, çiftçiye gereksinimi olan krediyi sağlamaktır. Tarım ülkesi olan ülkemizde bir kooperatif bankası kurulur ve çiftçilerimizin kalkınması böylelikle sağlanmış olur. Kalkınma köyden ve köylüden başlar. Dünyada kooperatifler bankası olmayan nadir ülkelerden biriyiz.

Kooperatiflerin finansmana ulaşmasındaki esas çözüm noktaları, bir bankaya sahip olmalarıdır. Ülkemizdeki kooperatiflerin gücü bir kooperatif bankası kurmaya yetecek güçte ve olanağa sahiptir.

Kooperatiflerin finansman giderlerinin ve girdi ihtiyaçlarının karşılanması için kooperatifler ve üst birliklerin söz sahibi olacağı bir kooperatif bankası kurulmalıdır. Ülkemizde yıllardır tartışılan konulardan bir tanesidir.

Ülkemizde kurulacak olan kooperatif bankası, üniversite-devlet-kooperatif üçgeni şeklinde işleyerek daha verimli sonuçlar alacağı bir gerçektir.

Tablo 1. Türk Kooperatifçilik Modeli, Ahi Kooperatif Modeli

	Etnik Kooperatifçilik	Ulusal Kooperatifçilik	Ulusal Kooperatifçiliği (Ahi-Kop) Türk
Kadın Erkek Ayrımcılığı	Yoktur. Kadın kooperatifçiliği teşvik edilir.	Vardır. Cinsiyet ayrımcılığı Yoktur.	Vardır. Vardır. Cinsiyet ayrımcılığı Yoktur.
Federatif süreç	Vardır.	Yoktur.	Yoktur
Yerel Yönetimler	Gücü etkindir.	Güç merkezi otoritedir.	Güç merkezi otoritedir
Kaynakların Etkin Kullanımı	Kaynaklar etkin kullanılmaz	Kaynaklar etkin kullanılır	Kaynaklar etkin kullanılır
Avrupa Birliği ve dış ülkeler Proje ve yardımları.	Kontrol edilmediği için etnik kooperatifçilik güçlenir.	Avrupa Birliği ve projeler kontrol edildiği için ulusal projeler desteklenerek fayda sağlar.	Avrupa Birliği ve projeler kontrol edildiği için etnik kooperatifçilik engellenir ve ulusal kooperatifçilik güçlenir.

Kaynak: (Akgöz, 2021)

3. TÜRK KOOPERATİFÇİLİK MODELİ AHI KOOPERATİF MODELİNİN KAZANIMLARI

Ülkemiz cari ödemeler dengesi verdiğiinden ekonomik krizler ve üretim ve girdi maliyetlerdeki artış nedeniyle sosyal,ekonomik kriz tehditleri ile uğraşmaktadır.

Ülkemiz Ahi Kooperatif Modelimizi uygularsa ekonomik parametreler ve hedeflere ulaşmamız için yol haritası şöyle olmalıdır..

- Ekonomik seferberlik başlatılacak Tarım ve Orman Bakanlığı merkez teşkilatları hariç tüm il ve ilçe tarım müdürlükleri lağvedilerek ziraat odalarına aktarılmalıdır. Bu sayede sahada personelin etkin kullanımı ile üretim artışı ve hedef sektör analizleri ile tarımsal üretim artacaktır
- Üniversitelerde ziraat fakülteleri bölgesel bazda tanımlanmalı ve üretim il bazında ziraat fakültelerinde dekanların il tarım müdürü olarak görev yapacağı bir istihdam modeline dönülerek planlı üretime geçilmelidir.
- Üretimde araçlar aradan çıkarılmalı ve hal yasası düzenlenerek üretim birlikleri ve kooperatifler kanalı ile ithalat ve ihracat politikaları geliştirilmelidir.

- Zirai üretimin artması için nitelikli çiftçi ihtiyacı için tarımsal eğitim ilkokuldan başlamalı ve köy enstitü mantığı tekrardan kurularak köyde eğitim modelleri uygulamalı ve online eğitim ile çiftçinin yetiştirilemeyeceği görüşü savunulmalıdır.
- Ziraat fakültelerinde mesleki eğitim Kalitesi artırılmalı ve tamamen saha eğitimine ve eğitimin yarısı tarlalarda gerçekleştirilmelidir.

3.1 Ahi Kooperatif Modelinin Tarımsal Üretime Katkısı.

Ülkemizde tarımda ve sanayide eksik rekabet olduğundan ve devletin piyasaya yeteri kadar müdahale edememesinden dolayı şirketler haksız kazanç sağlamaktadır. Devletin tarımsal alanda rasyonel olmayan politikaları ve tarım kredi birliğinin çiftçiye destek vereceği yerde

Şirket mantığı ile hareket etmesi çiftçinin borç tuzağına düşmesinde en önemli etkidir.

Dolayısıyla tarım kredinin yanlış politikaları, yetersiz destekleri,hal piyasa kanunun geçmemesi nedeniyle üreticilerin yüksek üretim girdileri ürünler komisyoncular tarafından düşük fiyatlandırma yapılmaktadır. Bu nedenle üretim ve tarımsal üretim düşmektedir. Ülkemiz dünyada kendi kendine yeten 7 ülke olma özelliği ithalat ve yanlış tarımsal stratejiler nedeniyle kaybetmiştir.Yanlış stratejik planlamalar ,yanlış kararlar bu süreçte etkili olmuştur.

Bizim modelimizde üretim tamamen kontrollü olacaktır. Üretim tarlada nitelikli eleman ve nitelikli çiftçi sayesinde yapılabilir.

Ülkemiz bir deprem bölgesi olduğundan şehirler genellikle alüvyon bölgelerde kurulmuş verimli tarım arazilerine yazık edilmiştir. Kentsel dönüşüm için gerekli finansal kaynak bu bölgelerdeki şehirleşmeyi kaldırıp üretime geçilerek o iller yeniden inşa edilebilir.

3.1.2 Ahi Kooperatif Modelinin Yönetim Organizasyon Modellerine ve İstihdama Katkısı

Ülkemizin en temel sorunlarından biri işsizliktir. Talep tarımsal alanda göçmenler ve niteliği düşük elemanlardan karşılanmaktadır. Tarımsal üretim yüksek nitelik,planlama ve süreç koordinasyonu gerektirmektedir.Modelimizde tarım ilkokullarından başlayan eğitilmiş bireylere toprak tahsisi yaparak patronsuz modelleme ile insanların ortak ve yönetimde olacakları işletmelerle tarımsal üretimi canlandıracağız.

Dünyada diğer tarımsal üretimlerde kolhoz, kibutz, moşhav ve sosyal kooperatiflerde gördüğümüz misyon ,vizyon,değer üretimi bizde yoktur.Bunun en temel nedeni bizde bir tarımsal eğitimin olmaması,sahada eğitimin olması ve üniversiteler ile çiftçiler arasındaki kopukluktur.Köy enstitüleri kapatılarak yerine ziraat fakülteleri açmak sorunu artırmış ve tarımsal eğitim ülkemizde güç kaybetmiştir.,

3.1.3 Ahi Kooperatif Modelinin Ekonomiye ve Finans Dünyasına Katkısı

Sürdürebilir ekonomi ve iktisadi kalkınmanın en temel şartı finans piyasasının güçlü olmasıdır. Türkler yapıları itibari ile sömürgeciliğe karşı olduklarından ve yaşadığı savaşlar nedeniyle finansal birikimlerini tamamlayamadıklarından endüstri devrimine geçişleri geç olmuştur.

Finansal yapının azlığı ve bankaların öz sermayelerinin azlığı tarımı ve sanayinin gelişmesini olumsuz etkilemiştir.Bankaların yatırım bankacılığı yerine bireysel mevduata yönelmelerinden dolayı ihtisas ve kooperatif bankacılığı gelişmemiştir.Halk bank ve ziraat bankaları buna güzel bir örnektir.

Dünyadaki trend ihtisas bankaları ve işçi, tüketim kooperatiflerinin küresel şirketlere alternatif olarak dış ticarete paylarını artırmaları sonucunu doğurmuştur.Bu süreçte nitelikli çiftçi,bilinçli tarım hayati derecede önemlidir..

3.1.4 Ahi Kooperatif Modelinin Mesleki Eğitime ve İşgücüne Katkısı

İkinci dünya savaşında Marshal yardımı ile başlayan süreç fulbright eğitim komisyonu ve köy enstitülerinin kapatılmasına yönelik uygulamaları ortaya çıkarmıştır.Bu süreçte toprak reformunun yapılmayışı köyden kente göçü hızlandırmış bu da toplumun kültürel ve sosyal alanda gerilemesine yol açmıştır. Miras hukukunda yapılmayan düzenlemeler miras sonucu tarımsal arazilerin bölünmesine yol açmış buda tarımsal üretimi olumsuz etkilemiştir.

Yeniden eğitimde köy enstitülerinde saha eğitimi bırakılıp ziraat fakültelerinin açılması üniversite ve köylü arsındaki bağları koparmıştır.Erozyon ve iklimdeki değişiklikler ülkelerin tarımsal eğitiminde köklü değişikliklere neden olmuştur.

3.1.5 Ahi Kooperatif Modelinin Ulusal Güvenliğe Katkısı

Ülkemiz yıllardır dış güçlerin teşvik ettiği terör sorunu ile uğraşmaktadır. Bu sorunda ülkemize dayatılan federatif çözümler bölgesel kooperatifçilikle çok ilgilidir. Federalizmin en önemli dayanak noktası refahın ve sosyal adaletin o bölgede gerçekleştirilerek bağımsızlık ilanıdır. Bask bölgesi buna örnektir.

Doğu ve güneydoğu bölgemizde pozitif ayrımcılıkla kurulan kooperatifler ve sosyal kooperatifler üniter yapıya tehdittir. Kooperatifçilik pozitif ayrımcılığa karşıdır. Bunun en önemli nedeni kooperatifçiliğin etnik, din, ırk ve mezhep üstü temelini demokratik insanların oluşturduğu bir birim olmasından gelmektedir. Ahi kooperatif modelimiz ulusal bir kooperatif modeli oluşturacağı için bölgesel kooperatifçiliğin verdiği zararları engeller. Bir ülke ulusal bağımsızlığını korumak istiyorsa finansal, ekonomik sosyal anlamda güçlü olmalıdır.

4.SONUÇ

Bu çalışmamızda amaçlanan bir ulusal kooperatif modeli organizasyonu ve modelleme yapmaktadır. Bu modelde bask mondragon modelini ulusal kooperatif modeline örnek aldık. Bu model bölgesel bir kooperatif modeli olarak gösterse de politenik yüksek okullar, patronuz model beraber ortaklık ve hisse paylaşımı modeli ile başarılı bir ivme yakalamıştır. Şirketin verileri paylaşılmadığından çalışma raporları incelenmiş ve misyon ve vizyon modellemelerinden faydalanılmıştır. Bu modelin Türk iye de uygulanabilirliği, kazanımları, istihdam ve üretim düşüklüğüne çözüm olabileceğine yönelik öneriler sunulmuştur.

Toplamları ortak bir amaç ve idealler üzerinde birleştiren en önemli yönetim modeli kooperatifçilik olarak karşımıza çıkmaktadır.. Birliğin beraberliğin en güzel ifade şekli olan kooperatifçilik üniter devlet yapısının en önemli teminatıdır. Ortak bir misyon üzerinde toplumu birleştirmek ve sosyal refahın bölgesel tabanlara yayılmasını sağlamak için kooperatifler etkin şekilde kullanılabilir.

Bu modelin en önemli örneklerinden biri Bask Mondragon modelidir. Bu modelleme bölgesel bazda etnik kooperatifçilik hareketleri ile üniter devlet yapısına bir tehdit olarak ortaya çıkmakta kooperatifçilik evrensel ilkelerine ters düşmekte ise de üretim ve istihdam alanında başarı bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bask Mondragon modeli temelinde üniversite devlet işbirliği ile istihdam artırıcı politikalar üretmekte ve istihdam kooperatifleri ile kursiyerlerine ve öğrencilerine yeni fırsatlar sağlanması vardır.. Öğrencinin kendini geliştireceği ve sosyal güvenlik şemsiyesi altında olacağı bu modelleme üniversite kooperatif işbirliğini sağlayarak sosyal kalkınma alanında ülkemize ciddi katkılarda bulunacak ve patronsuz bir model olarak şirket ve kartelleşmeyi engelleyen ve sosyal refahın tabana yayılmasını sağlayarak ülke ekonomisine katkıda sunacaktır.

Küreselleşme süreci içerisinde emperyalist güçler ulus devletlerini yıkmak için etnik milliyetçiliği teşvik etmektedir.Bu süreçte ulus devletleri zayıflatmak için yerel yönetim modelleri ve yerel kooperatifçilik hareketleri teşvik edilmekte ve bölgesel kalkınma yerel idarecilerce teşvik edilmektedir. Bu eşyanın doğasına aykırı bir durumdur.

Birlik ve beraberliğin ekonomik bağımsızlığın sağlanması bölgeler arası farklılıkları ortadan kaldırarak sosyal refah ve toplumun değişik katmanlarındaki ekonomik farklılıkları en aza indirgeyerek toplumda suç ve terör gibi sosyolojik bulguların azalmasına yol açacaktır. Dolayısıyla dış güçler bu süreci istismar edemeyecek ve sosyal kalkınma milli devlet yapısının bir çimentosu olacaktır.

Sosyal Kooperatifçilik hareketi sosyal kalkınma modellerinde kapitalizmin yol açtığı zararları minimize ederek toplumun barış içinde yaşamasını sağlayacaktır. Toplumdaki emek dışında olan (öğrenci,evhanımı,yükümlü,işsizlere) yönelik kooperatifler kurularak bu kesimler devlet destekli kooperatifler ve üretim birimleri kurularak çalışma hayatına kazandırılabilir. Sosyal devlet ve bu kesimlerin ekonomide aldığı paylar artınca suç ve terör kendiliğinden azalacak ve yok olacaktır.

Yerel kooperatifçilik adı altında yapılan uygulamalar üretimde devlet kontrolü olmazsa bölgesel federasyon tehlikesine yol açmaktadır. Bakanlığın kadın kooperatiflerini ve ekonomik birliklerini,Avrupa birliği fonları ile desteklenen projeleri denetlemesi büyük önem arz etmektedir. Kooperatifçilik ulusal olarak yapılırsa bütünleştirici,yerel yapılırsa (etnik kooperatifler)ulusal bütünlüğe tehdit eden bir ekonomik modellemedir.

Ülkemizde kooperatifçiliğin ahilik ve imece kültürü olduğunu inkar ederek Avrupa orijinli olarak o ülke modellerini ülkemizde uygulamaya çalıştığımızdan

başarısız olmaktayız. Ulusal bir kooperatif modeli oluşturmak ekonomik bağımsızlık ve sürdürülebilir kalkınma için bir zorunluluktur.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmaya tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Acar, G. (2008). Enformasyon sistemlerinin stratejik önemi ve planlanması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 53-75.

Barutçugil, İ. (2002) Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.: İstanbul.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People, Journal Of Knowledge Management, vol. 5, pp. 68-75.

Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler. (Çev. Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.

Doğan, İ. (2002). Sivil Toplum, Alfa Yayınları, İstanbul.

Güngör, F. ve Çölgeçen, Y. (2014). STK’larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi . Akademik İncelemeler Dergisi , 8 (3) , 163-187.

Kaplan, E. (2012). Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Sistemleri Yönetiminin Analizi Ve Model Bir Yapının Oluşturulması.

Nurluoğlu, E. (2005). Halkla İlişkiler ve Reklam Faaliyetlerinin Sivil Toplum Kuruluşlarının Tanıtımındaki Rolü, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.41-42.

Özden, K. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim.

Porter, M. E. ve Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage', Harvard Business Review.

Şeker, Ş. E. (2013). İş Zekası ve Veri Madenciliği. İstanbul: Cinius.

Ülgen, Hayri. (1980). İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Ward, J. ve Peppard, J. (2002). Strategic Planning for Information Systems, John Wiley & Sons.

Zaim, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İstanbul: İşaret Yayınları.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**AKADEMİK KLAN KÜLTÜRÜ,
AKADEMİK KAST SİSTEMİ ve AKADEMİK AKRABALIK**
Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Akademik İmmobilité ve
Akademik Atalet: Eleştiri ve Akademik Hareketlilik Önerisi*

Coşkun Can AKTAN¹

Prof. Dr.

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: ccan.aktan@deu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-4294-2314

Öz

Bu yazımda Türkiye’de devlet üniversitelerimizin çoğunluğunda klan kültürü ve kast sistemine benzer bir “akademik ekoloji”nin (akademik iklim) varolduğu iddiasında bulunmak istiyorum. Türkiye’de “homo academicus”lar tıpkı “homo hierarchicus”lar gibi aynı “habitus” içerisinde yaşamakta, aynı akademik yapı ve kültür içerisinde yetişmekte, yükselmekte ve kadrolara yerleşmektedirler. “Akademik akrabalık” olarak adlandırılan bu yapı aynı zamanda akademik klan kültürü, akademik kast sistemi, akademik otarşizm, akademik oligarşi gibi kavramlarla ifade edilen akademik kültürün temel parçalarıdır. Bu çalışmada bu kötü “akademik immobilité” ve “akademik endogami” uygulamasını eleştirerek onun yerine sahte ya da yapay değil, gerçek anlamda bir “akademik hareketlilik” önerisinde bulunmaya çalışacağım.

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** ccan.aktan@deu.edu.tr

Atıf (APA): Aktan, C. C. (2023), Akademik Klan Kültürü, Akademik Kast Sistemi ve Akademik Akrabalık – Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Akademik İmmobilité ve Akademik Atalet: Eleştiri ve Akademik Hareketlilik Önerisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 15 (1): 49-64.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Akademik Klan Kültürü, Akademik Kast Sistemi, Akademik Atalet, Akademik Endogami, Akademik Hareketlilik, Akademik İmmobilité, Akademik Hareketsizlik

Alan Tanımı: Yükseköğretim, Kurumsal Üniversite

ACADEMIC CLAN CULTURE, ACADEMIC CAST SYSTEM and ACADEMIC INBREEDING

Academic Immobility and Academic Inertia in Higher Education Institutions in Turkey: Criticism and Academic Mobility Proposal

Abstract

In this article, I would like to claim that the majority of state universities in Turkey have an "academic ecology" (academic climate) similar to clan culture and caste system. In Turkey, "homo academicus" live in the same "habitus" just like "homo hierarchicus", they grow up, rise and become staff in the same academic culture. This structure, which is called "academic inbreeding" is the basic part of academic culture expressed with concepts such as academic clan culture, academic caste system, academic autarchism, academic oligarchy. In this study, I will try to criticize this negative practice of "academic immobility" and "academic endogamy" and try to propose a genuine "academic mobility" instead of fake or artificial one.

Key Words: Academic Clan Culture, Academic Caste System, Academic İnertia, Academic Endogamy, Academic Mobility, Academic İmmobility

JEL Codes: A23, H75, I23

I. GİRİŞ

*"Sınıf ve kast sistemi üzerine kurulmuş bütün düzenler, kendi çöküşlerinin tohumlarını da içlerinde taşır. Bir düzen sınıf sistemi üzerine kurulmuşsa, o sistem içinde tabakaların oluşması nasıl engellenebilir?"*²

Jack London

Antropolojik anlamda klan, kabile, kast gibi sosyal toplulukların en önemli özellikleri aynı soydan, aynı etnik kökenden, aynı ırktan, aynı inançtan ya da aynı sınıftan insanların bir araya gelerek genellikle aynı alan (mekân) ve aynı iklim (atmosfer) içerisinde yaşamalarıdır. Sözkonusu sosyal grupları (klan, kabile, aşiret, cemaat, tarikat, kast vb.) birbirinden ayırt eden birçok özellik bulunsa da genel olarak *"dışa kapalılık"*, *"mekânsal birliktelik"*, *"hiyerarşi ve otoriteye bağlılık"* vb. bu topluluklarda yaygın olarak gözlemlenen olgulardır. Örneğin, *"kast içi evlilik"* (kast endogamisi) geçmişte ve halen kast sistemlerinde benimsenen ve tatbik eden bir uygulamadır. Kastlar arasında kesin sınırlar ve hiyerarşi sözkonusudur. Örneğin, bir Jati'nin bir başka kasta mensup olan biriyle evlenmesi asla sözkonusu değildir; jatiler kast endogamisine (kast içi evlilik) sıkı sıkıya bağlı olan bir sosyal sınıf ya da topluluktur. Fransız antropolog Louis Dumont'un (1970) ifadesiyle kast sisteminde *"homo hierarchicus"*ların statü, görev, alt ve üst kastlar arası ilişkilerini belirleyen normlar önceden belirlenmiştir ve kast üyeleri bu sıkı ve katı kurallara bağlı *"sosyal tabakalaşma"* içinde yaşarlar. Şüphesiz inançlar, gelenekler, değerler, alışkanlıklardan oluşan *"kültür"* adını verdiğimiz sosyal normlar zaman içerisinde erozyona uğrar ve değişime zorlanır. Örneğin kentleşme, küreselleşme, zenginleşme gibi faktörler bugün dünyanın en katı ve kapalı kuralları altında yaşayan *"homo hierarchicus"*ları bile yatay hareketliliğe (örneğin, göç) ve dikey hareketliliğe (örneğin, yoksul sınıftan zengin sınıfa geçiş) zorlamıştır.

Bu yazımda Türkiye'de devlet üniversitelerimizin çoğunluğunda yukarıda kısaca özetlediğim klan kültürü ve kast sistemine benzer bir *"akademik ekoloji"*nin (akademik iklim) varolduğu iddiasında bulunmak istiyorum. Ülkemizde *"homo academicus"*lar tıpkı *"homo hierarchicus"*lar gibi aynı *"habitus"* içerisinde yaşamakta, aynı akademik yapı ve kültür içerisinde yetişmekte, yükselmekte ve kadrolaşmaktadırlar. *"Akademik akrabalık"* (academic inbreeding) olarak adlandırılan bu yapı akademik klan kültürü, akademik kast sistemi, akademik

² London, J. 2019. Demir Ökçe, (Çev:L. Cinemre), İstanbul: İş Bankası.s.203.

otarşizm, akademik oligarşi gibi kavramlarla ifade edilen akademik kültürün temel parçalarıdır. Bu çalışmada bu kötü “*akademik immobilité*” ve “*akademik endogami*” uygulamasını eleştirerek onun yerine sahte ya da yapay değil, gerçek anlamda bir “*akademik hareketlilik*” önerisinde bulunmaya çalışacağım.

II. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE “AKADEMİK KÜLTÜR”ÜN TEMEL UNSURLARI

*“Akademide vasatlık hep en tepelerdedir, meziyet sahibi insanlar ise oraya ya geç çıkarlar ya da hiç çıkamazlar.”*³

Arthur Schopenhauer

Türk yükseköğretiminde hâkim olan yapıyı ve kültürü bazı sosyolojik terimlerle (akademik klan kültürü, akademik kast sistemi, akademik akrabalık, akademik otarşizm, akademik otokrasi, akademik lonca sistemi, akademik oligarşi vb.) açıklamaya çalışmanın yararlı olacağını düşünüyorum. (bkz. Şekil-1)

Türkiye’de devlet üniversitelerinde aynı kurumda işe başlayan, aynı kurumda yetişir ve oraya yerleşir. Ülkemizde üniversitelerin en küçük bir akademik biriminde insan kaynakları yönetimi “*kurum içi besleme ve büyüme*” (inbreeding) ile sürdürülür. Akademik personel istihdamı ve tedarikinde geçerli olan bu uygulama literatürde “*akademik akrabalık*” (academic inbreeding)⁴ olarak adlandırılır. Akademik akrabalık sistemindeki bu dışa kapalılık ve kendi-kendine yeterlilik anlayışını “*akademik otarşizm*” (academic autarchy)⁵ olarak da adlandırabiliriz.

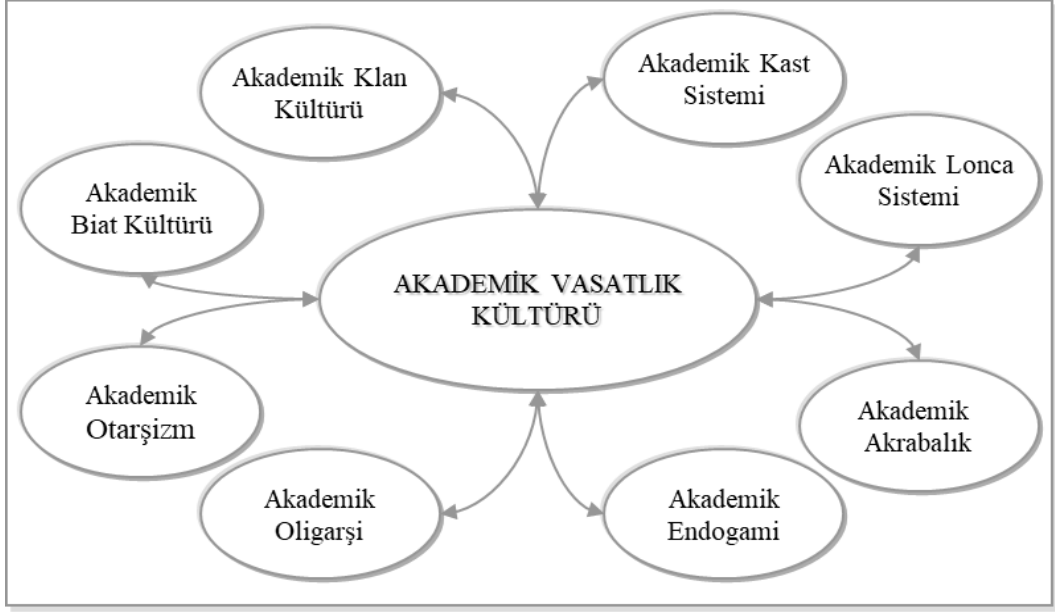
³ Schopenhauer, A. 2019. Yaşam Bilgeliği Üzerine Aforizmalar, (çev: M. Tüzel), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s.181.

⁴ Akademik akrabalık kavramı bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

⁵ Otarşi’nin (İngilizce: autarchy) etimolojik kökeni “*kendi kendine yeterlilik*” anlamına gelen Antik Yunanca “*autárkeia*” kelimesine dayalıdır. Tek kişinin mutlak egemenliğini ve otoritesini ifade eden “*otokrasi*” (autocracy) ile karıştırılmamalıdır. Öte yandan, bizim burada kullandığımız “*akademik otarşizm*” kavramını liberteryen felsefede kullanılan “*otarşizm*” ile de karıştırmamak gerekir. Liberteryen felsefede otarşizm devletin cebir kuvvetini reddeden ve “*kendi-kendine yönetim*” (rule by self) fikriyatını benimseyen bir ideolojidir.

Türkiye’de devlet üniversitelerinde geçerli olan “*akademik akrabalık*” (aynı kurumda işe başlama, yükselme ve kadroya yerleşme) literatürde “*akademik endogami*” olarak da ifade edilmektedir.⁶

Şekil-1: Akademik Vasatlık Kültürünün Unsurları: Terminoloji



Ülkemizde devlet üniversitelerinde akademik yükseltmelerde “*giriş-çıkış*” serbestisi bulunmamaktadır; dolayısıyla “*akademik rekabet*” sözkonusu değildir. Herhangi bir üniversitede görev yapan bir akademisyenin ciddi manada siyasi ve/veya akademik torpili mevcut değilse bir başka üniversitedeki kadroya geçiş yapması kolay değildir. Özetle, Türk yükseköğretiminde akademisyenlerin üniversiteler-arası yatay hareketliliği sözkonusu değildir.

⁶ Akademik endogami konusunda bkz. Grochocki, 2020; Grochocki & Cabello, 2022. Endogami klan, kabile, kast gibi sosyal topluluklarda grup üyeleri ile evlenme anlamına gelmektedir. Birçok dışa kapalı kültürde ve etnik toplulukta yaygın olan bu uygulamada kişi kendi kabilesinden ya da soyundan biriyle evlenir, bunun dışındaki kişiler ise reddedilir. “*İç evlilik*” olarak da ifade edilen endogaminin zıddı ise “*egzogami*”dir. Akademik endogami (academic endogamy) pratiği ile “*kültürel endogami*” arasında bu açıdan benzerlik söz konusudur. Akademik endogami bir akademisyenin işe başladığı bir üniversite ile olan bağlılığını ifade eder. Bir başka ifadeyle akademisyen ile işe başladığı üniversite arasında adeta bir “*katolik nikâhı*” kıyılır ve bu evlilik emekliliğe kadar sürdürülür.

Ülkemizde üniversitelerde bir fakültenin kendi içerisindeki bölüm ve/veya anabilim dalı kadrolarında bile yatay hareketlilik uygulaması söz konusu değildir ve akademisyenler yaşadıkları klan'ın kale duvarlarını korumak hususunda oldukça hassas ve kararlılırlar. Her anabilim dalı aslında bir “akademik klan”dır ve her klandaki kadro o klan içerisinde alt basamaklarda bulunan klan üyelerine tahsislidir. Örneğin, A anabilim dalındaki bir profesörlük kadrosuna aynı bölümde B anabilim dalındaki bir başka profesör atan(a)maz ya da atanması halinde klanlar arasında savaş başlayabilir. Ya da daha yumuşak bir ifadeyle, bu genel teamülün ihmal ve ihlal edilmesi halinde bölüm içerisindeki huzursuzlukların artacağını söyleyebiliriz. Özetle, bölüm içerisindeki kadrolarda yatay hareketlilik fonksiyonel işlerliğe sahip değildir. Akademik kültürde geçerli olan bu yapıyı “akademik klan kültürü” ve “akademik kast sistemi” olarak adlandırmamızın yanlış olmayacağı kanaatindeyim.

Türkiye’de devlet üniversitelerinde her “*homo academicus*” aslında bir “*homo hierarchicus*”tur. Daha açık bir ifadeyle her akademisyen üniversitelerdeki “akademik hiyerarşi”yi ve “akademik otokrasi”yi tanımak ve boyun eğmek durumundadır. Türkiye’de “akademik özerklik” ve “akademik özgürlük” düzeyi fevkalade düşüktür.⁷

Türkiye’de devlet üniversitelerinde akademik hiyerarşide en azından doktora eğitimi tamamlanıncaya ve kadroya yerleşinceye kadar “*biat kültürü*” geçerlidir ve oldukça yaygındır. Özellikle araştırma görevlisi kadrolarında bulunan her akademisyenin danışmanı başta olmak üzere, makam sahibi bölüm başkanına itaat, iltifat ve saygısı aranır. Biat kültürü Türkiye’nin sosyolojik ve tarihsel geri planında kök salmış bir yapıdır ve sadece akademinin değil, tüm kurumların bir sorunudur. İlkokuldan başlayarak yükseköğretime kadar tüm eğitim sisteminde; siyasetin en başındaki liderden o partinin seçilmiş mensupları ve üyelerine kadar

⁷ Merkezi Berlin’de bulunan Küresel Kamu Politikası Enstitüsü (GPPI) adını taşıyan bir düşünce kuruluşunun hazırladığı rapora göre Akademik Özgürlük İndeksi (2020) sıralamasında Türkiye’nin yeri ve konumu şu şekildedir. Araştırma ve eğitim özgürlüğü, fikir alışverişi ve bilgi yayılımı özgürlüğü, kurumsal özgürlük, kampüs etkinliği, akademik ve kültürel ifade özgürlüğü olmak üzere beş ayrı kategoride ölçülen akademik özgürlük indeksinde Türkiye 0.064 değeri ile en düşük statü grubunda (E grubu) yer alıyor. Dünya sıralamasındaki bu en alt grupta şu ülkeler yer alıyor: K.Kore, Türkmenistan, Eritre, Bahreyn, Suriye, Türkiye, Laos, Belarus, Azerbaycan ve Suudi Arabistan. Bkz. Kinzelbach et. all. 2021.

herkesin otoriteye kayıtsız ve koşulsuz bağlı olması, minnet ve sadakatini göstermesi ve ifade etmesi beklenir.

Ülkemizde devlet üniversitelerinde akademik hareketliliğe izin vermeyen dışa-kapalı hiyerarşik ve otarşik yapıyı “*akademik lonca sistemi*”⁸, “*akademik oligarşi*”⁹ gibi terimlerle de ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Akademik rekabetin sözkonusu olmadığı, dışarıdan başarılı akademisyenlerin atanmasına izin vermeyen bu dışa kapalı akademik akrabalık sisteminde akademik performansın ve akademik verimliliğin düşük olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Akademik klan kültürü, akademik kast sistemi, akademik akrabalık, akademik otarşizm, akademik oligarşi olarak ifade ettiğimiz akademik yapı netice olarak bir akademik vasatlık kültürü ortaya çıkarır (Bkz. Şekil-1). Bu kültürde “*mahir olanların dışlanması*” (the marginalization of the adept) (Hermanowicz, 2013), “*kıfayetsizlerin korunması*” (protection of the inept) (Goode,1967), akademik kıskançlık gibi unsurlar maalesef yaygınlaşma eğiliminde olur.

III. “AKADEMİK AKRABALIK” (ACADEMIC INBREEDING): KAVRAMSAL YANLIŞLAR ve ARAŞTIRMALARDAKİ EKSİK BAKIŞ AÇISI

*“İnsanlığın Platon veya Einstein çaığında insanlar yetiştirmek için niye bu zamana kadar beklediğine şaşıyorum. İki yüz, üç yüz bin yıl önce de muhakkak benzer kapasiteye sahip insanlar vardı, ancak zekalarını çağdaş düşünürlerimizin uğraştığı sorunlara değil, muhtemelen akrabalık işlerine yoruyorlardı!”*¹⁰

Claude Lévi-Strauss

⁸ “*Akademik lonca sistemi*” olarak adlandırdığım sistemdeki ilkeler ile Orta Çağ’da Avrupa’da uygulanan lonca sistemi (guild system) ve temelini Ahilik’ten alan Osmanlı lonca düzeninde geçerli olan “*içeriden beslenme*” (inbreeding), hiyerarşi, dışa kapalılık, rekabeti sınırlayıcı kurallar, otorite vs. ilkeleri arasında benzerlik bulunmaktadır. bkz. Macfarlane & Jefferson, 2022.

⁹ Akademik akrabalık üzerine çalışmalarıyla tanınmış olan Hogo Horta 2022 yılında yayınlanan bir çalışmasında akademik akrabalığın güçlü bir “*akademik oligarşi*” oluşturduğuna işaret etmektedir. Horta makalesinde akraba evliliğinin güçlü bir akademik oligarşiyi şekillendirdiğini ve sürdürdüğünü, bunun da Orta Çağ toplumlarınıninkine benzeyen bir şekilde sosyal ve politik yapıları devam ettirmek için hem bilginin, hem de kurumsal değişimin engellenmesine yol açtığını ifade etmektedir.

¹⁰ Aktaran: Goody, J. 2011. Yaban Aklın Evcilleştirilmesi (çev: K. Değirmenci) İstanbul: Pinhan Yayıncılık, s.16.

Vasat bir akademik kültürün en önemli özelliklerinden birisi akademik akrabalık sistemine sahip olmasıdır. “*Akademik akrabalık*” (academic inbreeding) kavramını dar ve geniş anlamda iki ayrı kategoride ele almak gerekir.

Geniş anlamda akademik akrabalık bir akademisyenin işe başladığı akademik birim (anabilim dalı / bölüm) içerisinde yetişmesi, yükselmesi ve oradaki kadroya yerleşmesi anlamına gelir.

Dar anlamda akademik akrabalık ise bir üniversite kültürünün kendi mezun ettikleri doktora öğrencilerini istihdam etmeye öncelik verme ve bu konuda açık olmasa da bir ayrımcılık yapma eğilimidir.¹¹ Bu tanım çerçevesinde akademik akrabalık “*akademik kayırmacılık*” (academic favouritism) anlamına gelir. Dar anlamda akademik akrabalık özellikle gelişmiş ülkelerde prestij ve marka sahibi üniversitelerde yaygın olarak gözlemlenen bir olgudur. Akademik elitizm ile akademik akrabalık arasında bir yakınlık sözkonusudur; prestij sahibi elit üniversiteler sahip oldukları akademik itibarı (akademik repütasyonu) muhafaza etmek için kendi üniversitelerinde doktora yapmış olan kişileri öğretim üyesi ya da araştırmacı olarak istihdam etmek isterler. Prestij sahibi üniversitelerin bu eğilimi de nihayetinde “*akademik kast sistemi*” olarak yorumlanabilir.¹²

IV. TÜRKİYE’DE AKADEMİK AKRABALIK

“...kendi ebeveyniyle akraba olmak, bayağılığın en mükemmel belirtisidir.”¹³

Friedrich Nietzsche

Türkiye’de genel olarak dar anlamda değil, geniş anlamda bir “*akademik inbreeding*” sorunu mevcuttur. Ülkemizde bir üniversitede (devlet üniversitesini kast ediyorum) doktorasını yapan kişinin doktorasını yaptığı üniversite tarafından

¹¹ Hemen belirtelim ki, “*academic inbreeding*” literatürü genel olarak bu dar anlamda akademik akrabalık konusunda yoğunlaşmıştır. Akademik akrabalık konusuna ilk dikkat çeken yazı bilebildiğimiz kadarıyla 1935 yılında kaleme alınmıştır. Bkz. Eels & Cleveland, 1935. Literatürde okunmasını tavsiye edebileceğimiz şu kaynaklara da müracaat edilebilir: McGee, 1960; Hargens, & Farr, 1973; Horta, 2013; Horta et al, 2022.

¹² Bkz. Burris, 2004; Lee, 2022.

¹³ Nietzsche, F. 2015. *Ecce Homo*, (çev: C.Alkor), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. s.12. Not. Bu sözü bir başkası söylemiş olsa şüphesiz sorgulamaya dahi gerek olmadan buraya alıntı olarak koymazdık. Nietzsche’nin sözlerindeki derinlik dolayısıyla bu sözden esinlenerek aynı akademik kültürdeki akademik akrabalığın ne derece kötü bir şey olduğunu söyleyebiliriz.

işe alınması, ya da ayrıcalıklı işlem yapılarak kayırılması ve akademik kariyerini o üniversitede tamamlaması şeklinde bir uygulamanın yaygın olduğunu söylemek yanlış olur. Zira ülkemizde öncelikle bir araştırma görevlisi (ilave olarak öğretim görevlisi) kadrosu ilan edilir ve kadroya alınan kişiler kendi üniversitelerinde lisans-üstü eğitimini sürdürürler. Hemen belirtelim, kadroya tercihen yeni mezun ya da henüz yüksek lisans eğitimini dahi tamamlamamış kişi alınır. Öğretim üyeleri kendilerine asistan olarak hizmet edecek kişilerin deyim yerindeyse “toy” olmasını isterler ve onlardan daha uzun zaman diliminde istifade etmeyi arzularlar. İstihdam edilen araştırma görevlisi o üniversitede yüksek lisans ve doktora eğitimini sürdürür. Özetle, ülkemizde gelişmiş bazı ülkelerde özellikle prestij sahibi üniversitelerdeki “*academic inbreeding*” uygulamasından farklı bir “*inbreeding*” uygulaması tatbik edilmektedir.

Buraya kadar özetlediğimiz “*akademik inbreeding*” kavramını belki tam olarak karşılamasa da Türkçe’de “*akademik akrabalık*” olarak kullanmak uygun olabilir.¹⁴

Ülkemizde mevcut akademik klan kültürü ve akademik kast sistemi ile literatürde “*akademik akrabalık*” olarak ifade edilen sistem arasındaki benzerlik ve farklılıkları da kısaca özetlemekte yarar görüyorum.

Ülkemizde dar anlamda akademik akrabalık konusunda yapılmış sınırlı sayıda nicel araştırma bulunmaktadır. 2011 yılında yapılan bir çalışmada ülkemizde dört teknik üniversitenin (İTÜ; KTÜ, ODTÜ ve YTÜ) makine ve uçak mühendisliği

¹⁴ Ülkemizde “*academic inbreeding*” konusunda sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu konuda çalışma yapan araştırmacıların terminolojik hatalarını da bu vesileyle not etmek isterim. Örneğin, İ. Kozikoğlu (2016) yayınlanan bir makalesinde “*academic inbreeding*” kavramını “*akademik kendileşme*” olarak tercüme etmiştir. Yazar “*Bu çalışmada ‘akademik kendileşme’ olarak Türkçeye çevrilen ‘academic inbreeding’ kavramı, üniversitelerin doktora yaptırdığı öğrencileri aynı üniversitede akademisyen olarak işe almaları şeklinde tanımlanmaktadır*” ifadesini kullanmaktadır. Kozikoğlu, 2016: 350. “*Academic inbreeding*” kavramını önce “*akademik kendileşme*” olarak tercüme eden yazar daha sonra yaptığı kavramlaştırmadan muhtemelen hoşnut olmadığından bu defa “*akademik vesayet*” kavramını kullanarak terminolojik hatasını bir üst boyuta taşımıştır. Bkz. Kozikoğlu, İ. 2016. “Akademik Vesayet (Academic Inbreeding): Kavramsal Bir Çözümleme”. The Journal Of Academic Social Science Studies, https://jasstudies.com/?mod=makale_tr_ozet&makale_id=28060 .

İlginç olarak 2016 yılında yayınlanan makalede kullanılan “*akademik kendileşme*” kavramı başka yazarlar tarafından sorgulanmaksızın aynen kullanılmıştır. Bkz. Göktürk ve Kandemir, 2019. 2020 yılında ise bir başka doktora öğrencisi kanaatimce hiç de uygun olmayan bu kavramı doktora tez konusu başlığı olarak seçmiştir. Bkz. Kılıç, 2020.

bölümlerinden mezun olan doktora öğrencilerinin mezun oldukları üniversitede istihdamı konusu araştırılmıştır (İnanç & Tuncer, 2011). Çalışmaya göre doktora mezunlarının ortalama olarak yüzde 47'si mezun oldukları üniversitede akademik kariyerlerini sürdürmekteydiler. Araştırmacıların dar anlamda akademik inbreeding ile akademik verimlilik ilişkisi üzerine yaptıkları ampirik araştırma anlamlı ve değerli bir çaba olmakla birlikte konunun yukarıda ifade ettiğimiz şu boyutunu gözden uzak tutmamak gerekir. Ülkemizde bir doktora öğrencisi eğer kendi üniversitesinde kadrolu olarak göreve başlamışsa doktorasını tamamladıktan sonra otomatik olarak aynı üniversitede görevine devam eder. Dolayısıyla sözkonusu ampirik araştırmanın önemini ve doğruluğunu bu çerçevede değerlendirmek gerekir.

Akademik akrabalık konusu üzerinde doktora tezi yazan bir diğer akademisyen Kılıç (2020) çalışmasında sonuç olarak *“eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin yarısından fazlası (%53) çakılı kadrolarda bulunmaktadır”* sonucuna ulaşmıştır (Kılıç, 2020:255).¹⁵

Boz ve Gür (2021) tarafından yapılan çalışmada Türkiye’de 67 üniversitede bulunan 72 yüksekokul ve fakültelerdeki tüm iletişim programlarında çalışan 1173 öğretim üyesi (598 doktor öğretim üyesi, 262 doçent, 313 profesör) çalışmaya dâhil edilerek dar anlamda akademik akrabalık (yazarların ifadesiyle *“içten besleme”*) analiz edilerek şu tespit yapılmıştır:

*“Türkiye geneli iletişim programlarında çalışanların %29’u doktora yaptıkları kurumda çalışırken, 1992 yılından önce kurulan üniversitelerdeki iletişim programlarında bu oran %67-%88 arasında bulunmuştur.”*¹⁶ (Boz ve Gür, 2021)

¹⁵ Ciddi emek verilerek hazırlanmış olan tezde kullanılan terminolojinin uygun olmadığını burada bir kez daha belirtmekte yarar görüyorum. Kılıç, Kozikoğlu’nun makalesindeki tercümeyle esas alarak tezinde *“akademik kendileşme”* kavramını kullanmıştır.

¹⁶ Araştırmacıların şu tespitini de ayrıca aktarmak isteriz: *“Yapılan hesaplamalara göre, iletişim programlarında çalışan toplam 1173 öğretim üyesinin 343’ü doktora yaptıkları üniversitede çalışmaktadır. Buna göre, iletişim programlarında çalışanların %29’u doktora yaptığı kurumda çalışmaktadır. Tersinden söylersek, öğretim üyelerinin büyük çoğunluğu (%71) doktora yaptığı kurumdaki farklı bir kurumda çalışmaktadır. Bu oranlar, nispeten düşük bir içten beslenme durumuna işaret etmektedir. Ancak, aşağıda genişçe açıklayacağımız üzere, burada temel sorun içten beslenme oranının nispeten düşük olması değil, kurumlar arasında içten beslenme oranları açısından büyük farklılıklar olmasıdır. Gerçekten de belirli köklü iletişim fakültelerinde çok daha yüksek bir içten beslenme oranı söz konusudur (Tablo 6). Buna göre, hepsi de birinci dalga*

2022 yılında yapılmış bir diğer çalışma içerisinde de benzer bir durum sözkonusudur. Karadağ (2022) tarafından yapılmış olan çalışmada 203 üniversitede 88.162 öğretim üyesinin akademik geçmişi ve akademik niteliklerine ilişkin veriler (YÖK Akademik veri tabanı, üniversitelerin resmi Web sayfaları, Web of Science, Scopus ve ULAKBİM veri tabanlarından elde edilen araştırmanın verileri) üzerinden akademik akrabalık konusu incelenmiştir. Sözkonusu çalışmada akademik akrabalık seviyesi yüzde 41 olarak hesaplanmış, ayrıca akademik akrabalık ile akademik verimlilik arasında güçlü bir negatif ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

V. SONUÇ: NEREDE HAREKET, ORADA BEREKET...

“Yalnız doğru bir çizgi boyunca olan hareketle uğraştığımız sürece, doğada gözlenen hareketleri anlayamayız. Eğri çizgiler boyunca olan hareketleri de ele almalıyız. Ve şimdi yapacağımız iş, böyle hareketleri yöneten yasaları belirlemektir. Doğrusal hareket durumunda, onları eğri bir yol boyunca olan harekete nasıl uygulayabileceğimizi bilmiyoruz. Eski yolumuzu mu izlemeliyiz, yoksa yeni bir yol mu aramalıyız?”¹⁷

Albert Einstein & Leopold Infeld

Tüm zamanların en büyük fizikçilerinden biri kabul edilen Albert Einstein ve Polonya’lı fizikçi Leopold Infeld’in “yalnız doğru bir çizgi boyunca olan hareketle uğraştığımız sürece, doğada gözlenen hareketleri anlayamayız” sözünden hareketle biz de şunu söyleyebiliriz. Bir üniversitede işe başlayan bir akademisyenin sadece yukarıya doğru basamakları tırmanması ve yükselmesi (dikey akademik hareketlilik) yüksek performans ve verimlilik açısından kesinlikle yetersizdir; akademisyenin başka üniversitelerde çalışabilmesi (yatay akademik hareketlilik) fırsatına da sahip olması gerekir.

Bir akademisyen “kısa dönem” veya “uzun dönem” yurt içinde ve/veya yurt dışında başka üniversitelerde ders vermek, uluslararası konferanslara katılmak, araştırma ve inceleme gezileri yapmak, akademik değişim programlarına katılmak gayeleri ile hareketli olabilir ve akademik değişim programlarına katılabilir. Bu

üniversiteleri arasında yer alan Ege, Anadolu, Ankara, Selçuk, Marmara ve Erciyes gibi altı köklü iletişim fakültesinin bulunduğu üniversitelerde kendi doktora mezununu öğretim üyesi olarak çalıştırma oranı %67-%88 arasındadır.” (Boz ve Gür, 2021:16).

¹⁷ Einstein, A. & L. Infeld, 2015. Fiziğin Evrimi (İlk Kavramlardan İlişkinliğe ve Kuantumlara), (çev: Öner Ünalın), İstanbul: Evrensel Basım Yayın.

türde akademik hareketlilik fevkalade yararlı olmakla birlikte gerçek anlamda bir “*akademik personel hareketliliği*”ni ifade etmezler. Bir başka ifadeyle “*geçici süreli akademik personel hareketliliği*” ile “*daimi süreli akademik personel hareketliliği*”ni birbirinden ayırmak gerekir.

Aynı kurumda, aynı mekânda uzun süre görev yapmak fevkalade yanlıştır. Akademik hareketliliğe izin vermeyen organizasyonel yapı “*akademik immobilité*” (academic immobility) ya da “*akademik atalet*” (academic inertia) anlamına gelir. Böyle bir yapıda yerleşen “*akademik akrabalık*” kültürü neticesinde “*akademik kayırmacılık*” da yaygın bir durum haline gelir.

Akademik hareketlilik (öğretim elemanlarının mekânsal görev değişimi: rotasyon) motivasyon, ferahlık ve verimlilik sağlar. Bir kişinin mezun olduğu bir üniversitede araştırma görevlisi olarak işe başladıktan sonra akademik kariyerinin tüm basamaklarını aynı üniversitede tamamlayarak neredeyse yarım asır aynı üniversitede yaşamını sürdürmesi ve daha sonra emekli olması akademik verimliliği oldukça olumsuz etkileyebilecek bir durumdur.¹⁸ Sadece verimlilik açısından da değil akademisyenlerin kendilerinin ruh sağlığı için; huzur ve barış ortamında çalışmaları açısından da akademik hareketlilik önemlidir. “*Tebdil-i mekânda ferahlık vardır*” sözü bu açıdan kıymete matuf bir sözdür.

İdeal bir üniversite yapısı ve kültürü oluşturulmak isteniyorsa hem dar anlamda akademik akrabalık (üniversitelerin kendilerinden doktora derecesi almış olan kişileri istihdam etmeleri), hem de geniş anlamda akademik akrabalık (bir kişinin işe başladığı ve diplomalarını aldığı üniversitede emekli oluncaya kadar çalışması) uygulamalarına mutlaka son verilmelidir.

“*Nerede hareket, orada bereket*” ve “*nerede hareket, orada ferahlık*” sözlerinin değerini anlamak ve buna uygun bir akademik hareketlilik sağlamak gerekir.

Sonsöz olarak şunu söyleyelim: Akademik hareketliliğin gerçek manasını anlamak için hem matematiğin hem de metafiziğin değerini bilmek; bu çerçevede

¹⁸ Akademik hareketlilik (veya akademik immobilité) ile akademik verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok geniş bir literatürün var olduğunun altını çizelim. Konu ile ilgili bizim dikkatimizi çeken bazı kaynaklar şunlardır: Cruz-Castro & Sanz-Menendez, 2010; Albarrán, Carrasco, Ruiz-Castillo, 2017; Bolli, & Schlöpfer, 2015; Ejermo & Källström, 2020; Franzoni, Scellato & Stephan, 2014; Dutton, 1980; Blau, 1973; Soler, 2001; McGee, 1960. Akademik hareketlilik ile iş huzuru ve memnuniyeti arasındaki ilişki konusunda bkz. Shin & Jung, 2014.

Albert Einstein ve Polonya’lı fizikçi Leopold Infeld’in sözlerinin değerini anlamak gerekir. Çalışmamızı belki anlaşılması biraz zor da olsa derinliği olan Marcus Aurelius’un sözleriyle tamamlayalım:

“Güneş yağmurun işini mi yapıyor? Ya da Asklepios, bereket tanrıcısının işini mi? Ya yıldızlara ne demeli? Hepsi birbirinden farklı, ama aynı amaç için hareket etmezler mi?”¹⁹

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmaya tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Albarrán, P. & Carrasco, R., & Ruiz-Castillo, J. 2017. “Are Migrants More Productive Than Stayers? Some Evidence From A Set Of Highly Productive Academic Economists.”, *Economic Inquiry*, 55(3). 1308-1323.

Blau, P.M. 1973. *The Organization of Academic Work*. New York: John Wiley and Sons.

Bolli, T. & Schlöpfer, J. 2015. “Job Mobility, Peer Effects, And Research Productivity in Economics”. *Scientometrics*, 104(3). 629-650.

Boz, N. & Gür, B. S. 2021. “İletişim Programlarının Kimliği: Üniversiteler ve Alanlar Arası Akademik Hareketlilik”, *Ankara Üniversitesi İlef Dergisi*, 8 (1) , 9-34.

¹⁹ Marcus Aurelius, 2022. *Kendime Düşünceler*, (çev. Y.E.Ceren), İstanbul: İş Bankası Yayınları. s.61.

Burris, V. 2004. "The Academic Caste System: Prestige Hierarchies in PhD Exchange Networks." *American Sociological Review*, 69(2). 239–264.

Cruz-Castro, L. & Sanz-Menendez, L. 2010. "Mobility Versus Job Stability: Assessing Tenure and Productivity Outcomes", *Research Policy*, 39. 273-278.

Dumont, L. 1970. *Homo Hierarchicus; an Essay on the Caste System*. Chicago: University of Chicago Press.

Dutton, J.E. 1980. The Impact Of Inbreeding And Immobility On The Professional Role And Scholarly Performance Of Academic Scientists. Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association, Boston.

Einstein, A. & L. Infeld, 2015. *Fiziğin Evrimi (İlk Kavramlardan İlişkinliğe ve Kuantumlara)*, (çev: Öner Ünalın), İstanbul: Evrensel Basım Yayın.

Ejermo, O. & Fassio, C., & Källström, J. 2020. "Does Mobility Across Universities Raise Scientific Productivity?", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 82(3). 603-624.

Franzoni, C., & Scellato, G., & Stephan, P. 2014. "The Mover's Advantage: The Superior Performance Of Migrant Scientists.", *Economics Letters*, 122(1). 89-93.

Eels, W. C. & Cleveland, A. C. 1935. "Faculty Inbreeding". *The Journal of Higher Education*, 6(5). 261–269.

Göktürk, D. & Kandemir, A. 2019. "Yükseköğretimde Akademik Kendileşme (Academic Inbreeding) ve Kurumsal Habitusun İnşası Üzerine Bir Tartışma". *Mülkiye Dergisi*, 43(3), 599-625.

Goode, W. J. 1967. "The Protection of the Inept". *American Sociological Review*, 32(1), 5–19.

Goody, J. 2011. *Yaban Aklın Evcilleştirilmesi* (çev: K. Değirmenci) İstanbul: Pinhan Yayıncılık.

Grochocki, L.F.M. 2020. Academic Endogamy in Brazil and its Influences on Faculty Productivity and Collaboration, Ph.D. Thesis, Stanford University.

Grochocki, L.F.M. & A. F. Cabello, 2022. "Academic Endogamy Or Immobility? The Impact On Scholarly Productivity in A Developing Country", International Journal of Educational Development, Volume 94.

Hargens, L. L. & Farr, G. M. 1973. "An Examination of Recent Hypotheses About Institutional Inbreeding", The American Journal of Sociology, 78 (6). 1381–1402.

Hermanowicz, J. C. 2013. "The Culture of Mediocrity", Minerva, vol 51 no 3 363-387.

Horta, H. 2013. "Deepening Our Understanding of Academic Inbreeding Effectson Research Information Exchange and Scientific Output: New Insights for Academic Based Research", Higher Education, 65. 487–510.

Horta, H. & Tavares, O. & Amaral, A. & Sin, C. 2022. "New Perspectives And Analytical Approaches To Better Understand Academic Inbreeding". Higher Education Quarterly, 76, 3– 7.

Horta, H. 2022. "Academic Inbreeding: Academic Oligarchy, Effects, and Barriers to Change", Minerva, 60:593.

Inanc, O. & Tuncer, O. 2011. "The Effect Of Academic Inbreeding On Scientific Effectiveness." Scientometrics 88, 885–898.

Karadağ, E. 2022. "Deepening the Effects of the Academic Inbreeding: Its Impact on Individual and Institutional Research Productivity", Research in Higher Education 63(1):1-22.

Kinzelbach, K. & K. I. Saliba, J. Spannagel, and R. Quinn, 2021. "Free Universities Putting the Academic Freedom Index Into Action", Global Public Policy Institute, March-2021.

https://www.gppi.net/media/KinzelbachEtAl_2021_Free_Universities_AFi-2020.pdf

Kozikoğlu İ. 2016. “Akademik Kendileşme: Kavramsal bir Çözümleme”. International Journal of Social Sciences, Number: 49.

Kılıç, D. Ö. 2020. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Kendileşmenin Bilimsel Üretkenliğe Etkisi, GÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Doktora Tezi).

Lee, C. A. 2022. “Who Gets Hired at the Top? The Academic Caste System Theory in the Planning Academy.”, Journal of Planning Education and Research.

London, J. 2019. Demir Ökçe, (Çev:L. Cinemre), İstanbul: İş Bankası.

Macfarlane, B. & Jefferson, A.E. 2022. “The Closed Academy? Guild Power And Academic Social Class.” Higher Education Quarterly.76: 36– 47.

McGee. R. 1960. “The Function of Institutional Inbreeding”, American Journal of Sociology, 65(5). 483-488.

Nietzsche, F. 2015. Ecce Homo, (çev: C.Alkor), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Schopenhauer, A. 2019. Yaşam Bilgeliği Üzerine Aforizmalar, (çev: Mustafa Tüzel), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Shin, J. C. & Jung, J. 2014. “Academics Job Satisfaction And Job Stress Across Countries In The Changing Academic Environments”. Higher Education. 67(5), 603-620.

Soler, M. 2001. "How Inbreeding Affects Productivity in Europe". Nature 411, 132.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

E-DEVLET GELİŞİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: YEMEN E-DEVLET PROJESİ*

Abdulaziz Abdullah Ahmed Al-Monseb BAWAZİR

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

ORCID NO: 0000-0002-0046-2622

Vildan ATEŞ¹

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Doç. Dr.

vates@aybu.edu.tr

ORCID NO: 0000-0002-8855-8556

Öz

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde (BİT) yaşanan ilerlemeler hükümetleri elektronik devlet (e-devlet) sistemini geliştirmeye ve uygulamaya teşvik etmektedir. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde e-devlet projeleri, bu girişimlerin gelişimini engelleyen birçok engellerle karşılaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere örnek olarak Yemen e-devlet projesi verilebilir. Yemen e-devlet sisteminin e-hizmet sunma biçiminde gerçek bir ilerleme kaydetmediği de görülmektedir. E-devlet projesi 2003 yılında başlatılmasına rağmen, proje hala gelişimini etkileyen çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu çalışmanın amacı Yemen e-devlet projesinin gelişimini engelleyen zorlukları ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmanın yöntemi nitel araştırma yöntemi olup katılımcılara ulaşmak için kartopu örnekleme tekniği*

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** ccan.aktan@deu.edu.tr

Atıf (APA): Aktan, C. C. (2023), Akademik Klan Kültürü, Akademik Kast Sistemi ve Akademik Akrabalık – Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Akademik İmmobilite ve Akademik Atalet: Eleştiri ve Akademik Hareketlilik Önerisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 15 (1): 49-64.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

kullanılmış ve on iki katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşülen kişiler, Yemen e-devlet girişimine katkıda bulunan dört farklı bakanlıktaki kamu çalışanlarıdır. Bu çalışmanın veri toplama aracı yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Yüz yüze ve çevrimiçi ortamda katılımcılar ile görüşmeler 2022 yılının Mart ve Haziran ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Nitel verilerin analizi için tematik analiz kullanılmıştır. Ayrıca nitel veri analizi (Qualitative Data Analysis: QDA) madenci yazılımı kullanılarak tematik analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma bulguları, Yemen e-devlet projesinin sekiz temada çeşitli engellerle karşı karşıya olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel, sosyal, politik, finansal, insan kaynakları, teknolojik, politika ve yasal ve geliştirme ortamı zorlukları, Yemen'de e-devlet projesi geliştirmenin önündeki başlıca engellerdir. Çalışmada söz konusu engellerin aşılmasına yönelik öneriler de sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yemen, Yemen E-devlet Projesi, E-devlet Gelişmelerinde Zorluklar, Çözüm Önerileri, Nitel Araştırma Yöntemi

Alan Tanımı: Yönetim Bilişim Sistemleri, E-devlet, Bilgi Teknolojileri Yönetimi

OBSTACLES TO E-GOVERNMENT DEVELOPMENT AND SOLUTIONS: YEMEN E-GOVERNMENT PROJECT

Abstract

Advances in information and communication technologies (ICT) encourage governments to develop and implement the electronic government (e-government) system. However, e-government projects, especially in developing countries, face many obstacles that hinder the development of these initiatives. Yemen's e-government project can be given as an example for developing countries. It is also seen that the Yemeni e-government system has not made any real progress in the way of providing e-services. Although the e-government project was launched in 2003, the project still faces several challenges affecting its development. The aim of this study is to reveal the difficulties that hinder the development of the Yemeni e-government project. The method of this study is qualitative research method and snowball sampling technique was used to reach the participants and interviews were conducted with twelve participants. The interviewees are public employees in four different ministries who contribute to the Yemeni e-government initiative. The data collection tool of this study is a semi-structured interview form. Face-to-face and online interviews with the participants were held between March and June 2022. Thematic analysis technique was used for the analysis of qualitative data. In addition, thematic analyzes were carried out using the qualitative data analysis (QDA) miner software. The study findings revealed that the Yemeni e-

government project faces several obstacles that can be divided into eight themes. Organizational, social, political, financial, human resources, technological, policy and legal and development environment challenges are the main obstacles to e-government project development in Yemen. Suggestions for overcoming these obstacles are also presented in the study.

Key Words: *Yemen, Yemen E-Government Project, Obstacles of E-Government Development, Solution Suggestions, Qualitative Research Method*

JEL Codes: *H1, H11, O30*

1.GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ve değişimlere uymaya çalışan devletler bu süreçte e-devlet projeleri ile dâhil olmaktadır. Özellikle KOVID-19 küresel salgını sırasında neredeyse tüm ülkeler, insanlar arasındaki doğrudan teması en aza indirmek ve böylece salgının zararlı etkilerini ve yayılmasını azaltmak için vatandaşlarına ve işletmelere çevrimiçi hizmetler sağlamanın değerini anladı. Bu nedenle, birçok devlet e-devlet portalları aracılığıyla giderek daha fazla çevrimiçi hizmet sunmaya başlamıştır (Ullah ve diğerleri, 2021).

E-devletin uygulanması iki aşamadan oluşur: biri bilginin dağıtılması (kataloglama), diğeri ise işlemdir (Castellano vd., 2005). Yemen henüz ilk aşamada olup 2000 yılının başında, birkaç devlet kurumu web sitelerini geliştirmeye ve BT teknolojilerini kullanmaya başlamıştır Bu devlet kurumları sadece birkaç değişiklik yapmış olsalar da bütçe ve BT uzmanlarının eksikliğinden dolayı başarılı sayılabilir. (Almutawkkil vd., 2016). Yine de Yemen, e-devlete doğru ilk adım olarak dijital topluma giden yolu hazırlamış ve 2003 yılında bir e-devlet projesi oluşturarak birçok şirkete çevrimiçi hizmetler sunmuş ve personel ile öğrencilere bilgisayar eğitimi vermeyi başarmıştır (Aleryani, 2010). Diğer taraftan e-hazırlık tamamen göz ardı edilmiştir (Aleryani, 2010). Yemen'de hala bilgisayarla ilgili altyapı eksikliği bulunmaktadır. Ayrıca elektrik kesintileri, sabit güç kaynaklarının olmaması nedeniyle düzenli olarak yaşanmaktadır. Diğer bir sorun ise ülkenin büyük bölümünde telefon hattı kapsama alanı olmamasıdır. Sonuç olarak, vatandaşlarda bilgisayar okuryazarlığın oranı düşüktür ve nüfusun geniş kesimleri için bilgi teknolojisine erişim eksikliği bulunmaktadır (Al-Nashmi ve Amer, 2015). Yemen e-devlet girişiminin geçmişi 2003 yılına kadar gitse de henüz başlangıç aşamasındadır. Ayrıca Birleşmiş Milletler tarafından her iki yılda bir yayınlanan E-Devlet Gelişmişlik İndeksine (EDGI) göre de Yemen'in EDGI puanı 193 ülke arasında 173. sırada yer

almaktadır (United Nations, 2021). Bu, araştırmacıları Yemen e-devlet projesini farklı açılardan keşfetmek ve bu ulusal projenin farkındalığını artırmak için daha fazla çaba göstermeye motive etmelidir. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde Yemen'deki e-devlet girişimleri hakkında sadece sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu araştırma, Yemen'deki e-devlet projesinin gelişiminin önündeki engelleri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için çalışmanın araştırma sorusu aşağıdaki ifade edilebilir:

Yemen e-devlet projesinin geliştirilmesi sırasında hangi zorluklarla karşılaşıldı?

Bu çalışma, Yemen'de e-devlet girişiminin karşılaştığı zorlukları derinlemesine inceleyen ilk araştırma olacağından önemlidir. Ayrıca Yemen hükümetine bu engelleri anlaması konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak bu çalışma Yemen'deki e-devlet projeleri ile ilgili mevcut çalışma eksikliğinin giderilmesine yardımcı olacak, bulguları gelecekte ilgili alanlarda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacak ve Yemen'in bir örneği olduğu gelişmekte olan ülkelerdeki e-devlet projelerine ilişkin literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

2.YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel bir yöntem araştırma yöntemi kullanılmıştır. Creswell ve Creswell (2018) nitel araştırma yöntemlerini, araştırmacıların verileri elde etmek, analiz etmek ve yorumlamak için kullandıkları yöntemler olarak tanımlamıştır. Bu araştırma keşfedici nitelikte olduğundan nitel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, e-devlet projesinin Yemen'deki gelişiminin önündeki engelleri keşfetmek ve e-devlet projesinin mevcut durumunu daha iyi anlamak için uygundur. Nitel araştırma yöntemi ayrıca esnek olduğundan bu araştırmanın amaçlarına uymaktadır.

2.2.Çalışma Grubu

Bu çalışmada Yemen e-devlet projesinde çalışan tüm bireylere ulaşmak kolay değildir. Zaman ve mali kısıtlamalar nedeniyle de tüm çalışma grubundan gerekli araştırma verilerini elde etmek zordur. Ayrıca, Yemen'de devam eden çatışma ve siyasi istikrarsızlık, katılımcı sayısını artırmayı ve tüm Yemen bakanlıklarında çoğu kişiyle görüşmeyi de zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada e-devlet projesinde sadece bir çalışanın araştırmaya katılacağı araştırmacı tarafından bilindiğinden, katılımcılar kartopu örnekleme teknikleri kullanılarak belirlenmiştir. Birinci katılımcıdan sonra araştırmacı, başka bir katılımcı bulmak ilk katılımcının önerileri doğrultusunda ikinci katılımcıya ulaşmıştır. Daha sonra her katılımcı

araştırmacıyı yeni bir katılımcıya yönlendirmiştir. Sonuç olarak bu çalışmanın çalışma grubu Yemen'deki dört farklı bakanlıktan 12 çalışandan oluşmuştur.

2.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışma Yemen'deki e-devlet projesinin gelişiminin zorlukları hakkında ayrıntılı bilgi toplamayı gerektirdiğinden, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Genel olarak e-devlet projeleri ve özel olarak e-devlet girişimlerinin karşılaştığı zorluklarla ilgili önceki çalışmalar incelenmiştir. Ardından, araştırmacı görüşme sorularının 21 bölüm ve 126 sorudan oluşan ilk taslağını oluşturmuştur. Daha sonra bu alandaki 10 uzmanın görüşlerine görüşme formunun taslağı sunulmuştur. Uzmanlar çok sayıda soruyu elemiş ve iki yeni soru eklemiştir. Bu nedenle nihai görüşme formu 8 bölüm ve toplam 32 sorudan oluşmaktadır.

Görüşme formu iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların yaşı, eğitim düzeyi, mesleği, kıdem yılı gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölüm sekiz alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla proje, hükümet, BİT, insan kaynakları, kullanıcılar, politika ve düzenleme, sonuçlar ve KOVID-19'un etkisi ile ilgili konuları ele alan toplam 32 sorudan oluşmaktadır.

2.4. Verilerin Toplanması

Veriler toplanmadan önce Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan (08.02.2022 tarih ve 688 sayılı) onay alınmıştır. Etik kurul onayından sonra görüşmeler Yemen'in başkenti Sana'a'da Mart ile Haziran 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin sekizi yüz yüze dört görüşmede Zoom uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Ancak, bir katılımcı görüşmeyi kabul etmiş, ancak görüşme planlandığı günde karşılaştığı sağlık sorunları nedeniyle katılamamıştır. Katılımcılar görüşmeler başlamadan K1, K2,...K12 şeklinde kodlanmıştır. Görüşmeler ortalama bir ile iki saat arasında sürmüştür. Araştırmacı, katılımcılardan görüşmelerini dijital bir cihaza kaydetmek için izin istemiştir. Ancak, görüşülen katılımcıların çoğu, görüşmelerinin elektronik olarak kaydedilmesi fikrini kabul etmediğinden araştırmacı el yazısı ile notlar almıştır. Sonrasında görüşmeler boyunca gözden kaçmış olabilecek ayrıntıları anlamak ve doğruluğunu ve geçerliliğini sağlamak için görüşmelerin transkriptleri hazırlanmış ve katılımcıların cevaplarının transkriptleri tüm katılımcılara gönderilmiştir. Tüm katılımcılar yanıtlarını kabul etmiş ve onaylamışlardır.

2.5.Verilerin Analizi

Bu çalışmada katılımcılardan toplanan verilerin analizinde tematik analiz tekniği kullanılmıştır. Tematik analiz, verilerdeki kalıpları (temaları) bulmak, analiz etmek ve raporlamak için kullanılan bir tekniktir (Braun ve Clarke, 2006). Vaismoradi ve diğerleri (2016), nitel analizin, araştırmacıların analiz sürecinde sık sık verilere ve kodlama sürecine dönmesini gerektiren döngüsel bir prosedür olduğuna dikkat çekmiştir. Braun ve Clarke (2006), anlam kalıpları için bir veri setinde arama yapmanın tematik analizin amacı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, bir kod çizelgesi oluşturmak ve geliştirmek için iki adımlı analiz kullanılmıştır. İlk adım, altı transkriptten bir kod çizelgesi oluşturmak için tematik analiz içeren tümevarımsal bir tekniktir. Bir sonraki adımda da, transkriptlerin geri kalanındaki kodlar ve anlamlar revize etmek için kod çizelgesi kullanılmıştır (Ando vd., 2014). Bu çalışmada toplanan veriler, ücretsiz olması ve bu çalışmanın amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli temel özelliklere sahip olması nedeniyle QDA Madenci yazılımının ücretsiz sürümü kullanılarak analiz edilmiştir.

3.BULGULAR

3.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların hepsi erkek olup on biri 36-45 yaş aralığında bir katılımcı da 46-55 yaş aralığındadır. Ayrıca görüşülen on iki katılımcıdan altısının 7-9 yıl arasında, dördünün 10 yıldan fazla ve ikisinin 4-6 yıl arasında deneyime sahiptir. Bu durumda katılımcıları Yemen e-devlet projesi hakkında uzmanlığa ve anlayışa sahip olduğunu göstermektedir.

3.2.Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada, Yemen e-devlet projesinin düzgün ve başarılı bir şekilde ilerlemesi için aşılması gereken engeller belirlenmiştir ve verilerin analizi sonucunda kurumsal zorluklar, sosyal zorluklar, politik zorluklar, finansal zorluklar, insan kaynakları zorlukları, teknolojik zorluklar, politika ve yasal zorluklar ve geliştirme ortamı zorlukları olmak üzere sekiz tema altında gruplandırılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme verileri analiz edildiğinde on temel kurumsal zorluk olduğu görülmüştür. Bu zorluklar, iletişim, devlet kurumları üzerinde yetki ve güç eksikliği, görev ve sorumluluklarda belirsizlik, devlet kurumları arasında işbirliği ve koordinasyon eksikliği, ortaklık eksikliği, proje izleme ve değerlendirme eksikliği, liderlik, bağımsız devlet dairesinin olmaması, kurumsal yapı eksikliği ve değişime karşı dirençtir.

Tablo 1’de, Yemen'deki e-devlet projesinin geliştirilmesinde karşılaşılan kurumsal zorluklar özetlenmektedir. Ayrıca, görüşmelerde her zorluktan kaç kez ve kaç katılımcı tarafından vurgulandığı da görülmektedir. Tablo 1’e göre kurumsal zorlukların içerisindeki en yüksek sıklığa sahip üç zorluk sırasıyla devlet kurumları arasında işbirliği ve koordinasyon eksikliği, bağımsız kurumsal yapı eksikliği ve iletişimidir. Diğer taraftan tüm katılımcılarda devlet kurumları arasında işbirliği ve koordinasyon eksikliğini, Proje izleme ve değerlendirme eksikliği ile değişime direnç zorluklarına dikkat çekmişlerdir.

Tablo 1. Kurumsal zorlukların istatistikleri

Kurumsal Zorluklar	Sıklık	Katılımcı sayısı
İletişim	20	11
Devlet kurumları üzerinde yetki ve güç	15	8
Görev ve sorumluluklarda belirsizlik	6	5
Devlet kurumları arasında işbirliği ve koordinasyon eksikliği	27	12
Ortaklık eksikliği	8	7
Proje izleme ve değerlendirme eksikliği	12	12
Liderlik	12	11
Bağımsız kurumsal yapı eksikliği	22	10
Kurumsal yapı eksikliği	18	8
Değişime direnç	12	12

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde toplanan verilere göre, iki ana sosyal zorluklar için iki kategoride engeller belirlenmiştir. Bu engeller, bilgi paylaşımı ve verilere erişim ile siyasi liderlerin ve devlet çalışanlarının farkındalık eksikliğidir. Bu zorlukların sıklık değerleri ile bu zorlukları belirten katılımcı sayıları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Sosyal zorlukların istatistikleri

Sosyal Zorluklar	Sıklık	Katılımcı sayısı
Bilgi paylaşımı ve verilere erişim	14	10
Siyasi liderlerin ve devlet çalışanlarının farkındalık	18	12

Tablo 2’ye göre Siyasi liderlerin ve devlet çalışanlarının farkındalık eksikliği ile bilgi paylaşımı ve verilere erişim zorluklarının sıklık ve vurgulanma sayıları birbirine yakındır.

Politik zorluklar çatışma, siyasi istikrarsızlık, siyasi irade eksikliği, hükümet desteği eksikliği ve vizyon eksikliği olmak üzere beş kategori bulunmaktadır.

Table 3. Politik zorlukların istatistikleri

Politik Zorluklar	Sıklık	Katılımcı sayısı
Çatışma	34	10
Siyasi istikrarsızlık	14	10
Siyasi irade eksikliği	24	12
Hükümet desteği eksikliği	28	12
Vizyon eksikliği	41	12

Tablo 3’de Yemen’de e-devlet projesi geliştirilmesinde karşılaşılan siyasi zorluklar görülmektedir Tablo 3’e göre en yüksek sıklık derecesine sahip iki zorluk vizyon eksikliği ve çatışmadır. Diğer taraftan görüşme yapılan katılımcıların tamamına yakınının politik zorlukların çatışma, siyasi istikrarsızlık, siyasi irade eksikliği, hükümet desteği eksikliği ve vizyon eksikliği olan beş kategorisini belirttiği Tablo 3’de görülmektedir.

Görüşme verilerinin analizi sonucunda insan kaynakları zorlukları dört ana kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler, çalışanların beceri ve bilgileri, eğitim eksikliği, yarı zamanlı çalışanlar ve geçici ekiplerdir.

Table 4. İnsan kaynakları zorluklarının istatistikleri

İnsan Kaynakları Zorlukları	Sıklık	Katılımcı sayısı
Çalışanların beceri ve bilgileri	20	12
Eğitim eksikliği	6	6
Yarı zamanlı çalışanlar	12	7
Geçici ekipler	7	4

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların bilgi ve beceri eksikliğinin en yüksek sıklık oranına sahip olduğu görülmektedir. Yarı zamanlı çalışanların e-devlet projesinde yer alması da ikinci en yüksek sıklığa sahip kategoridir.

Yarı yapılandırılmış görüşme verilerinin analizi sonucuna göre, finansal zorlukların üç temel kategorisi vardır. Bu kategoriler bütçe ve mali destek, yabancı bağışlar ve yerel bağışlardır.

Table 5. Finansal zorlukların istatistikleri

Finansal zorluklar	Sıklık	Katılımcı sayısı
Bütçe ve mali destek	47	11
Yabancı bağışlar	13	9
Yerel bağışlar	2	2

Tablo 5 incelendiğinde finansal zorlukların içerisindeki en büyük zorluğun bütçe ve mali destek olduğu görülmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizine dayanarak, teknolojik zorlukların BİT altyapısı, e-hazırlık eksikliği, güvenlik ve veri koruma ve sistem entegrasyonu olarak dört kategoriye ayrıldığı görülmüştür.

Table 6. Teknolojik zorlukların istatistikleri

Teknolojik zorluklar	Sıklık	Katılımcı sayısı
BİT altyapısı	27	12
E-hazırlık eksikliği	11	11
Güvenlik ve veri koruma	22	12
Sistem entegrasyonu	12	12

Teknolojik zorlukların arasında en fazla sıklığa sahip iki kategorinin BİT altyapısı ile güvenlik ve veri koruma sorunları olduğu Tablo 6'da görülmektedir. Diğer taraftan teknolojik zorlukların dört kategorisi de tüm katılımcılar tarafından görüşmelerde belirtilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizinden üç politika ve yasal zorluk kategorisi ortaya çıkmıştır. Bu kategoriler, yasal çerçeve eksikliği, kılavuz ve uygulama eksikliği ve dokümantasyon eksikliğidir.

Table 7. Politika ve yasal zorlukların istatistikleri

Politika ve yasal zorluklar	Sıklık	Katılımcı sayısı
Yasal çerçeve eksikliği	11	11
Kılavuz ve uygulama eksikliği	11	11
Dokümantasyon eksikliği	4	3

Tablo 7'deki politika ve yasal zorlukların istatistikleri incelendiğinde yasal çerçeve ile kılavuz ve uygulama eksikliklerinin eşit sıklık oranına sahip olduğu görülmektedir. Aynı sayıda katılımcıda bu iki eksikliğe dikkat çekmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme verilerinin analizi sonucunda geliştirme ortamı engellerinin üç ana kategoride toplandığı görülmüştür. Bu kategoriler, işyeri veya ofis eksikliği, proje yönetim araçlarının olmaması ve basit geliştirme ortamıdır.

Table 8. Geliştirme ortamı zorlukların istatistikleri

Geliştirme ortamı zorlukları	Sıklık	Katılımcı sayısı
İşyeri veya ofis eksikliği	26	12
Proje yönetim araçlarının olmaması	11	11
Basit geliştirme ortamı	15	11

Geliştirme ortamı zorlukların istatistikleri Tablo 8’de görülmektedir. Tablo 8’e göre işyeri veya ofis eksikliği en önemli geliştirme ortamı zorluğudur. Ayrıca geliştirme ortamı zorluklarının her üç kategorisi de neredeyse tüm katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

4.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın bulguları, Yemen'deki e-devlet projesinin geliştirilmesinin sayısız zorluklarla karşı karşıya olduğunu ortaya koymuştur. Bu zorluklar, e-devlet proje girişiminin ilerlemesini engellemektedir. Bu engeller, organizasyonel, sosyal, politik, finansal, insan kaynakları, teknolojik, politika ve yasal ve geliştirme ortamı zorlukları olmak üzere sekiz ana temada kategorize edilmiştir.

Bu çalışma diğer çalışmalardan (Alshehri ve Drew, 2010; Al-Sebie ve Irani, 2005; Aneke, Desta ve Bakht, 2019) farklı olarak beklenmedik zorlukları da ortaya çıkarmıştır. Bu zorluklar devlet kurumları üzerinde yetki ve güç ile görev ve sorumluluklarda netlik, proje izleme ve değerlendirme, kılavuzların ve uygulamaların, proje yönetim araçlarının ve geliştirme ortamı eksiklikleridir. Ayrıca bağımsız devlet dairesinin ve organizasyon yapısının olmaması, çatışma, yerel bağışlar, yarı zamanlı çalışanlar, geçici ekipler, iş yeri veya ofisin olmaması da zorluklardandır.

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, aşağıdaki öneriler ve tavsiyeler, Yemen'de e-devlet projesinin geliştirilmesinde karşılaşılan zorlukların aşılmasında yardımcı olabilir:

- E-devlet proje liderleri, projeyi yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmalıdır. Ayrıca, e-devlet projesinin geliştirilmesi için tüm sorumluluğu üstlenen tek bir devlet kurumu olmalı. Bu kurum e-devlet projesini sürdürebilmek için tüm devlet kurumları üzerinde gerekli güce sahip olmalıdır.

- Görev ve sorumlulukların netliği, Yemen e-devlet girişiminin gelişimini olumlu yönde etkileyecektir. Buna göre her bir e-devlet projesi çalışanının rol, görev ve sorumlulukları açık olmalıdır. Bunun da ötesinde, e-devlet proje üyeleri, gerekli beceri ve yeteneklere sahip tam zamanlı personeller olmalı ve geliştirme sürecinde gerçek bir ilerleme sağlamak için yalnızca projeye odaklanmalıdır.
- E-devlet proje üyelerinin işlerini kolaylaştırmak için devlet kurumları arasındaki işbirliği ve koordinasyon artırılmalıdır. Ayrıca, e-devlet proje ekipleri, özel ve devlet kurumlarıyla etkin ortaklıklar kurmalıdır. Ek olarak, tüm devlet kurumları, gerekli tüm temel veri ve bilgileri sağlayarak e-devlet projesinin geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- E-devlet projesine tahsis edilmiş bir hükümet binası veya dairesi bulunmalıdır. Hükümet ayrıca, gerekli tüm araçlarla ve modern teknolojilerle donatılmış, gelecek vaat eden bir kalkınma ortamı oluşturmalıdır. Ayrıca e-devlet projesi için bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Organizasyon yapısı da modern ve bu iddialı girişim için uygun olmalı ve gereken organizasyon yapısı, Yemen'de e-devlet projesinin geliştirilmesini zorlaştıracak bürokratik işlemlere yol açmamalıdır.
- Siyasi liderler ve devlet çalışanları arasında e-devlet projesinin değeri konusunda farkındalığı artırmak için bir kampanya yürütülmelidir. Örneğin, e-devlet üyeleri, politikacıları ve politika yapıcıları e-devlet projelerinin ne kadar önemli olduğu konusunda daha fazla bilinçlendirmek ve gerekli devlet desteğini almak için siyasi liderlerle düzenli toplantılar yapılabilir. Ayrıca kamu personelinin değişime karşı direncini azaltacak plan ve stratejiler de geliştirilmelidir.
- Net bir vizyona sahip olmaya daha fazla dikkat edilmeli ve bu vizyon, köklü bir şekilde değişen teknolojik gelişmelerle uyumlu olacak şekilde düzenli olarak güncellenmelidir.
- E-devlet girişimi devlet bütçesine dâhil edilmelidir.
- Hükümet, BİT ve telekomünikasyon sektörlerine yatırımlar yapmalıdır. Ayrıca gelecekte tüm e-devlet hizmetlerini barındıracak büyük bir veri merkezi kurulmalıdır. Sistem entegrasyon sorunlarını çözmek için de stratejiler ve ayrıntılı planlar olmalıdır.

- E-devlet projesinin geliştirme sürecindeki belgeler muhafaza edilmeli ve güncel tutulmalıdır. Ekip üyeleri gelecekte değişebilir. Bu nedenle, yeni üyeler ne yapıldığını ve nasıl yapıldığını anlamak için dokümantasyona ihtiyaç duyar.
- Tüm e-devlet projesi faaliyetlerini yönetmek ve takip etmek için proje yönetim yazılımı kullanılmalıdır.

Gelecek çalışmalarda, örgütsel yapının eksikliği ile liderlik eksikliği arasındaki ilişkiyi de araştırabilir. Ek olarak, gelecekte araştırmaların, e-devlet projesinin sorumluluklarını diğer devlet kurumlarıyla paylaşmanın projenin gelişiminin ilerlemesi üzerindeki etkisini araştırması da önemli olacaktır. Son olarak, Yemen kamu kuruluşlarındaki e-devlet hizmetleri ile şeffaflık ve hesap verebilirlik arasındaki ilişki de incelenebilir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmaya tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Aleryani, A. Y. (2010). *A model to measure the impact of culture on e-readiness for e-government in Yemen*, Doktora Tezi, University Of Khartoum, Yemen.
- Alshehri, M., & Drew, S. (2010). Challenges Of E-Government Services Adoption in Saudi Arabia From An E-Ready Citizen Perspective. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66, 1053-1059.
- Almutawkkil, A. Y., Alsohybe, N. T., Al-shaibany, N. A., & Algabri, M. N. (2016). The Development of Electronic Commerce Services (G2C) by the Government of Yemen: Investigating Barriers and Suggesting Solutions. *IJISSET-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 3(10), 448–455.
- Al-Nashmi, M. M., & Amer, R. A. (2015). The Impact of Information Technology Adoption on Employee Productivity In Nongovernmental Organizations in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 3(2), 32–50.

- Al-Sebie, M., & Irani, Z. (2005). Technical and Organisational Challenges Facing Transactional E-Government Systems: An Empirical Study. *Electronic Government*, 2(3), 247–276.
- Ando, H., Cousins, R., & Young, C. (2014). Achieving Saturation in Thematic Analysis: Development and Refinement of a Codebook. *Comprehensive Psychology*, 3(4). <https://doi.org/10.2466/03.cp.3.4>
- Aneke, S., Desta, A., & Bakht, H. (2019). Challenges to e-government implementation in developing countries. Nigeria case Study. *Journal of Computing and Management Studies*, 3(2).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Applied Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Castellano, M., Pastore, N., Arcieri, F., Summo, V., & De Grecis, G. B. (2005). An E-Government Cooperative Framework for Government Agencies. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 00(C), 121. <https://doi.org/10.1109/hicss.2005.82>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design* (Fifth). SAGE Publications Inc.
- Ullah, A., Pinglu, C., Ullah, S., Abbas, H. S. M., & Khan, S. (2021). The Role of E-Governance in Combating COVID-19 and Promoting Sustainable Development: A Comparative Study of China and Pakistan. *Chinese Political Science Review*, 6(1), 86–118.
- United Nations. (2021). *E-Government Development Index*. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6(5). <https://doi.org/10.5430/jnep.v6n5p100>