

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK) YÖNETİMİ



Editör
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Polat



LIVRE DE LYON

2023

Sosyal Bilimler

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK) YÖNETİMİ

Editör
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Polat



LIVRE DE LYON

Lyon 2023

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK) YÖNETİMİ

Editör
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Polat



LIVRE DE LYON

Lyon 2023

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Yönetimi

Editor • Orhan Polat • Orcid • 0000-0002-0065-2346

Cover Design • Motion Graphics

Book Layout • Mirajul Kayal

First Published • February 2023, Lyon

ISBN: 978-2-38236-523-6

copyright © 2023 by **Livre de Lyon**

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission from the Publisher.

Publisher • Livre de Lyon

Address • 37 rue marietton, 69009, Lyon France

website • <http://www.livredelyon.com>

e-mail • livredelyon@gmail.com



LIVRE DE LYON

ÖNSÖZ

Örgütler kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK) olarak üç ana kategoriye ayrılmaktadır. Örgütlerin yönetimleri, kamu yönetimi, işletme yönetimi ve STK yönetimi olarak tanımlanabilir. Sivil toplum ve STK, yönetim biliminin araştırma ve çalışma alanındadır. Yönetim biliminde araştırmalar ve çalışmalar yapan, öncü kuruluşlardan olan Yönetim Akademisi “Sivil toplum ve STK” bölümünü alt çalışma ve araştırma alanı olarak kabul etmektedir (Academy of Management, 2022; Koçel, 2020:385, 477). Sivil toplum ve STK bölümünde yönetim ile ilgili örgütsel davranış, insan kaynakları ve strateji yönetimi, iş birliği, ağ oluşturma, etik gibi çeşitli konularda çalışmalar yapılmaktadır (Academy of Management, 2022).

STK’lar, kamu ve kamu niteliğinde olan kuruluşlarla kâr amacı güden işletmelerin olmadığı ve kar etme amacı gütmeyen sivil toplumun örgütlendiği yapılardır. Olgunlaşmış toplumlarda ve gelişmiş ülkelerde bireyler, her şeyi devletten beklemezler; ‘örgütlenme’ bilimi ile birlikte hareket etme becerisi kazanarak, yaşadıkları sorunları çözmeye çalışırlar (Tocqueville, 2016:142-157). Olgunlaşmamış toplumlarda ve az gelişmiş ülkelerde bireyler, sorunlarını kendi gibi düşünen insanlarla örgütlenerek çözmekten ziyade politikacılarla veya iktidar temsilcileriyle pazarlığa girerek sorununu çözmeye çalışırlar ve “oyu karşılığında politikacıdan çıkar sağlama” niyetindedirler (Yerasimos, 2001:14-16). En küçük yerleşim yerinden en büyük yerleşim yerine kadar her yerde, toplumsal hayatın yaşandığı ekonomiden sosyal hayata, sağlıktan kültüre, eğitimden tarıma kadar her alanda, kadın, genç, engelli ve yaşlılar başta olmak üzere her kesimin temsil edildiği STK’ların var olmasının, olgunlaşmış toplum ve gelişmiş köy, kasaba, ilçe, il ve ülke isteyen herkes için bir zorunluluk olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca bu STK’ların şeffaflık, hesap verilebilirlik

ve katılımcılık anlayışını içeren yönetim bilimi gerekleri ile yönetilmesi, sorunların istişare ile (konu ile ilgili kişilerin/kuruluşların görüşü alınarak ve danışılarak) sürdürülebilir bir şekilde çözülmesi ve kaynakların etkin-verimli şekilde kullanılması için önemlidir. STK yönetimi ile yapılan çalışmalar sınırlı olduğundan bu alanda farkındalık oluşturmak için bu eser, alanlarında uzman akademisyenler tarafından hazırlanmıştır.

Eserde, birinci bölümde sivil toplum kuruluşlarında yönetişim, ikinci bölümde sivil toplum kuruluşlarında bilişim yönetimi, üçüncü bölümde sivil toplum kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi, dördüncü bölümde sivil toplum kuruluşlarında kaynak ve proje yönetimi, beşinci bölümde sivil toplum kuruluşlarında kadın girişimciliği, altıncı bölümde sivil toplum kuruluşlarında uluslararası ilişkilerin yönetimi, yedinci bölümde sivil toplum kuruluşlarında işletme yönetimi, sekizinci bölümde sivil toplum kuruluşlarında pazarlama, dokuzuncu bölümde sivil toplum kuruluşları ve sürdürülebilirlik yönetimi ile onuncu bölümde sosyal etki yönetimi sivil toplum kuruluşlarında sosyal etki yönetimi konuları ele alınmaktadır.

Kitabın bölümlerini kaleme alan, inceleme ve düzeltisinde değerli görüş ve önerileriyle katkıda bulunan Dr. Öğr. Üyesi Rana Özyurt Kaptanoğlu, Dr. Öğr. Üyesi Menekşe Kılıçarslan, Doç. Dr. Arzu Toğuşlu Kızbaz, Dr. Öğr. Üyesi Alp Par, Dr. Öğr. Üyesi Melis Soyer, Dr. Öğr. Üyesi Duygu Uludağ, Arş. Gör. Nagihan Kartal, Arş. Gör. Elif Delice, Arş. Gör. Mert Temur ve Arş. Gör. Safa Tankişi'ye derin şükranlarımı sunuyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Orhan Polat

Editör

İstanbul Topkapı Üniversitesi, İİSBF,
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü,
ORCID: 0000-0002-0065-2346

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
BÖLÜM I: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA YÖNETİŞİM <i>Araştırma Görevlisi Elif DELİCE</i>	1
BÖLÜM II: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA BİLİŞİM YÖNETİMİ <i>Araştırma Görevlisi Nagihan KARTAL</i>	19
BÖLÜM III: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ <i>Araştırma Görevlisi Safa TANKİŞİ</i>	33
BÖLÜM IV: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KAYNAK VE PROJE YÖNETİMİ <i>Dr. Öğr. Üyesi Rana ÖZYURT KAPTANOĞLU</i>	43
BÖLÜM V: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ <i>Dr. Öğr. Üyesi Menekşe KILIÇARSLAN</i>	55
BÖLÜM VI: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ULUSLARARASI İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ <i>Araştırma Görevlisi Mert TEMUR</i>	67
BÖLÜM VII: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İŞLETME YÖNETİMİ <i>Dr. Öğr. Üyesi Melis SOYER</i>	81
BÖLÜM VIII: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA PAZARLAMA <i>Dr. Öğr. Üyesi Alp PAR</i>	93
BÖLÜM IX: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ <i>Dr. Öğr. Üyesi Duygu ULUDAĞ</i>	111
BÖLÜM X: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA SOSYAL ETKİ YÖNETİMİ BİR ÖRNEKLEME: ADIM ADIM 'İYİLİĞİN DİLİ' <i>Doç. Dr. Arzu KIZBAZ</i>	123

BÖLÜM I

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA YÖNETİŞİM

Araştırma Görevlisi Elif DELİCE

İstanbul Topkapı Üniversitesi, İİSBF,

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

ORCID: 0000-0002-0238-623X

1. Giriş

Dünyada gerçekleşen hızlı teknolojik gelişmeler ve karışık yönetim biçimlerinin toplumlarda kendini göstermesiyle, hükümetten tamamen veya kısmen bağımsız, kar etme amacı bulunmayan, topluluklarla daha yakın bağlantıya sahip, iş birliğine dayanan bir dizi kuruluşu bir araya getiren Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ortaya çıkmıştır (Moeenian vd., 2022:2). 1900’lü yılların sonundan günümüze kadar halk tarafından bilinirliklerin fazlaşmasıyla beraber, bu kuruluşların sayısı da aynı oranda artış göstermiştir (Yıldırım alp, 2021:405). STK’lar, sosyal politikaların meydana getirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir konuma sahipken, aynı zamanda, toplumsal birliğin sağlanmasında da rol oynamaktadır (Sudarshanam, 2021:5). Bunun en önemli nedeni, STK’ların hükümetlere ve yerel yönetimlere değerli bilgiler sağlaması ve böylelikle daha etkili anlaşmalar, uygulamalar yapmalarına sebep olmasıdır (Bernauer ve Betzold, 2012:62). Birçok araştırmacı, STK’ların birbiriyle dayanışma halinde hareket etmesi ve amaçları doğrultusunda yeni yönetim perspektiflerini benimsemesiyle ülkelerinde bulunan sorunlara daha verimli bir şekilde cevap verebileceklerini savunmaktadır (Sayarifard vd., 2022:2).

Hesap verebilir, demokratik, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını kapsayan yönetişim kavramı, en genel tanımıyla, politik-toplumsal bir sistemde kamu-özel sektör ve örgütlü sivil toplum gibi paydaşların çabalarıyla ortaya çıkan sonuçların meydana getirdiği düzen ya da yapı olarak bilinirken, yönetim şeklinin, belirtilen ilkelere dayanarak uygulanması olarak ifade edilmektedir. Bu yönetim anlayışı devletlerin işlevlerini örgütlü sivil toplulukları ile paylaşarak

daha demokratik bir yapıya vurgu yapmaktadır (Genç ve Erdoğan, 2011:6). İlgili yönüyle yönetim, STK'ların kurulduğu günden bugüne kadar aynı amaca hizmet eden, toplumdaki siyasal, toplumsal ve ekonomik paydaşların birbiriyle olan iletişimine vurgu yapmaktadır (Özer, 2006:80). Kavramın ilkelerinin tam olarak uygulanmasıyla ulaşılabilecek olan bir seviye olan iyi yönetim ise yönetim tanımına paralel olarak yasama, yürütme ve yargı kollarının birbirinden ayrılması, bu ayrımı yaşarken birbirini denetlemesi ve bu bağlamda sınırlandırmasıyla alakalıdır (Bullain vd., 2007:15). Bu bağlamda, STK'ların yönetim kavramını benimsemesi ve uygulaması, bu konu hakkında toplumda farkındalığı artırarak hükümetlere bu bakış açısını aşılması toplumlar için önemlidir.

STK'ların, kamu ve özel sektör ile denge içinde olması yönetim anlayışının benimsenmesi ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerin, yönetimi benimsemesi ve iyi yönetimle ön plana çıkması, kurumların imkân ve potansiyel sınırları üzerine odaklanmasını gerektirmektedir. Hükümetlerin yönetimdeki değişimi ve dönüşümü, STK'ların toplumu merkeze alan yönetim perspektifini benimseyerek uygulamasından geçmektedir. Güçlü STK'lar iyi yönetimi, iyi yönetim kavramı ise sürdürülebilir kalkınmayı beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda, toplumsal kalkınma ve katılımcı demokrasi güç kazanmaktadır (Kalfa ve Ataay, 2008:232). Devletin görev ve yapılarının yönetim bakış açısıyla oluşturulması, işlevsel ve yapısal değişime, STK'larla aktif bir şekilde iş birliğine uygun ortamı sağlayabilmektedir (Emini, 2015:43; Güçlü, 2013:1692)

Dünya genelinde yönetim anlayışının önemi bilinse de, halen yönetimin temelini oluşturan bilimsel yönetim anlayışını uygulamayan birçok STK bulunmaktadır. Toplum temelinde katılımcılık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi ilkeleri içeren etkin bir yönetimin eksikliğinin, başarısızlığı getirdiği düşünülmektedir. İyi yönetim, kalkınmanın temellerinden biri olarak görülürken, aynı zamanda daha iyi bir politika oluşturma aracıdır. Bu bağlamda, çalışmada, STK'ların fonksiyonları, değişime etkisi, STK'larda yönetim kavramına odaklanılarak, farklı paydaşlar ele alınıp kavramın getirileri tartışılacak, yönetim perspektifin benimsenmesiyle hangi sonuçların meydana geldiğinin sunumu gerçekleştirilecektir.

2. Sivil Toplum Kuruluşları

STK'lar en genel tanımıyla kendi istekleri ile birleşerek oluşan, sivil toplum temelinde etkinliklerini sürdüren, kamu yönetimi ile direkt bir bağı bulunmayan ve hiçbir şekilde ticari amaç taşımayan örgütlerdir. Vakıf, dernek, sendika, oda

gibi bağımsız kuruluşlardan meydana gelen ve kamu ve özel sektörün dışında üçüncü sektör olarak ifade edilen, sayıca en yüksek oranda temsili bulunan sektör olma özelliği taşıyan, çok çeşitli bakış açılarını içinde barındıran yapılar STK olarak ifade edilmektedir. STK'lar gönüllüler tarafından oluşturulmuş kurumlardır. STK'lar toplumun isteklerini kamuya iletmede, var olan yönetim şeklini etkilemede, oluşan problemlere çevik bir şekilde yanıt vermede ve çözüm bulmada önemli rol oynayan, demokrasinin vazgeçilmez temel yapılarıdır. Sonuçta, toplumda bulunan birçok sorunun çözüme kavuşmasını, gerek tüm paydaşlarla iş birliği içinde, gerekse bağımsız olarak tek başına sağlayan yapılarıdır (Emini, 2015:45). Bu bağlamda, ilgili örgütlerin, devlet ve toplum ilişkisi içerisinde, bir ara köprü olduğu kabul edilmektedir (Akay, 2009:30). Avrupa Birliği, STK'ları üç farklı kriteri temel alarak gruplandırmıştır. Sivil toplum örgütlerinin ait oldukları gruplara göre sınıflandırması Tablo-1'de sunulmuştur (Ulucan ve Kızılırmak, 2019:735).

Tablo-1: STK'ların Sınıflandırılması

Faaliyet Alanına Göre Kuruluşlar	Ana Sektörlere Göre Kuruluşlar	Çalışma Yöntemlerine Göre Kuruluşlar
Firma temelli	İnsani yardım	Din temelli hayırsever kuruluşlar
Teknik	İnsan hakları	Hizmet yönelimli kuruluşlar
Bilimsel	Eğitim	Katılım yönelimli kuruluşlar
Sosyal	Kalkınma ve gelişim	Güçlendirme ve kapasite geliştirme yönelimli
Çevresel	Çevre	Toplum temelli çalışma
Toplumsal hareket temelli	Kadın ve çocuk koruma	Hak temelli çalışma
İnsani yardım	Barış ve çatışma yönetimi	
	Mesleki	

Kaynak: Ulucan ve Kızılırmak, 2019:735

Tablo-1'de STK'ların üç farklı kriter temelinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki firma temelli, teknik, bilimsel, sosyal, çevresel, toplumsal hareket temelli ve insani yardım olmak üzere faaliyet alanına göre kuruluşlardır. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü kayıtlarına göre Türkiye'de faaliyet alanlarına göre derneklerin %38,19'luk kısmını mesleki ve dayanışma dernekleri, %18,03'ünü dini hizmetlerin

gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet gösteren dernekler, %8,92'sini spor ve spor ile ilgili dernekler, %6,2'sini ise eğitim araştırma dernekleri oluşturmaktadır. Ülkemizde 2004 yılında 69.740 faal dernek varken, 2014 yılında bu sayı 102.640 ve Eylül 2022 itibarıyla bu sayı 103.013'e yükselmiştir (Polat, 2020:68). Sektörlerin ve çalışma alanlarının belirginleşmeye başlaması alt bir sınıflandırmayı da gündeme getirmiştir. Böylelikle, ikinci kriter olan insani yardım, insan hakları, eğitim, kalkınma ve gelişim, çevre, kadın ve çocuk koruma, barış ve çatışma yönetimi, mesleki olmak üzere ana sektörlerle göre kuruluşlar sınıfı meydana gelmiştir. Son olarak, STK sınıflandırmasında bir diğer önemli kriter din temelli hayırsever kuruluşlar, hizmet yönelimli kuruluşlar, katılım yönelimli kuruluşlar, güçlendirme ve kapasite geliştirme yönelimli, toplum temelli çalışma, hak temelli çalışmayı içinde barındıran çalışma yöntemlerine göre kuruluşlardır. Zaman içinde hizmet sunumu yaklaşımının değişimiyle gelişen yaklaşım günümüzde çok farklı uygulamaları ortaya çıkarmıştır. Ancak temel sınıflandırmaya baktığımız zaman kültürel ve tarihsel kökenlerden gelen yöntemlerin öne çıktığı göze çarpmaktadır (Çiftçi, 2014:16).

STK'ların literatürde var olan tanımlamaları incelendiğinde, vurgu yapılan en önemli iki fonksiyonunun devletten (kamudan) bağımsız kuruluşlar olmaları ve hiçbir şekilde ticari amaç gütmemeleri olduğu gözlemlenmektedir. STK'ların düzenledikleri etkinliklerin sonucunda ticari kâr amacı taşımamaları gerekmektedir. Finansal kazanç getirisi olan faaliyetlerde bulunsalar da, elde edilen kazancı yalnızca örgütlerinin hedeflerine uygun olarak harcayıp, herhangi bir şekilde kar etme amacı gütmemeleri gerekmektedir. Ayrıca, bu yapılar gönüllülük esasına göre çalışmakta olup, personel giderine sahip değildir. STK'larda rol alan çalışanlar, ilgili örgütü destekleyen ve kişisel tercihleriyle gönüllü olarak o kurum için çalışan kişilerdir. Böylelikle, örgütlerde aktif rol alan çalışanlar, toplum temelinde örgüt hedeflerine uygun olarak farkındalık oluşturarak bireyleri bilinçlendirip, toplumun yeniden oluşturulmasında kritik noktada bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, toplum içerisinde bulunan bireylerin arzu ve isteklerinin açıkça ifade edilebilmesi sürecinde ön plana çıkmaktadır (Ulucan ve Kızıllırmak, 2019:735). STK'ların taşıması gereken özellik ve fonksiyonlar;

- Örgüt amaçlarını benimseyen üyelere sahip olmak,
- Şeffaflık,
- Toplum yararına olmak,
- Ticari kâr amacı gütmemek,

- Gönüllülük,
- Özerklik (Bağımsızlık) olarak tanımlanabilir.

STK'ların, yönetim faaliyetlerine dâhil olarak, karar alma-uygulama safhalarında rol almaları ve yeni bakış açılarının benimsenmesi sürecinde kamu ve özel sektör ile iş birliği içinde olmaları kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada, STK'ların sahip olduğu özellikler ve amaçlar yönetim kavramını ön plana çıkarmaktadır. Bu örgütler, literatürde yerel olma ve yönetim terimleriyle beraber anılmaktadır. Yönetişim bakış açısının benimsenmesi sürecinde, gerçekleştirecekleri etkinliklerle, süreci hızlandıracak ve değişime katkıda bulunacaklardır. STK'lar toplumun içinden bir parçadır. Bunun için değişimlere kayıtsız kalmaları düşünülemez. STK'lar, her zaman tüm paydaşlarla bağ kurmaktadır. Böylelikle, demokrasi, kültürel değişim, yönetim gibi etmenler bu örgütlerin değişime doğrudan veya dolaylı olarak etki etmelerini sağlamaktadır (Akay, 2009:93). STK'lar toplumun çıkarlarıyla kendi kurumsal çıkarlarını birleştirip, şeffaflıkla güven ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Bullain vd., 2007:16). Bu temelde, yönetim anlayışını benimseyerek uygulamaları, değişimi başlatacak bir kıvılcım olacaktır.

STK'lar hedefleri doğrultusunda değer yaratma odaklı çalıştıklarından dolayı, toplumla devlet arasında güvenilir bir köprü görevi görmektedir. Bu kapsamda, ilgili yapılar kendi bünyesinden başlayarak yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesinde yapacağı faaliyet ve etkinliklerle değişimi bireylere aktarır, politika belirleme-uygulama süreçlerinde bireylerin katılımıçılığını destekleyerek, direkt olarak değişimin odağı olmaktadır.

Değer oluşturma süreci, toplumun beklenti ile ihtiyaçlarını tanımlaması ve bu doğrultuda alternatif bakış açıları ve stratejiler geliştirmesi ile başlamaktadır. Belirlenenlere paralel olarak yeniliklerin yapılması; atılması gereken adımlar, toplumsal olarak iyileştirme fırsatlarını tanımlama, yenilikçiliğe yönlendirme ve kültürel ihtiyaçları besleme etkinlikleri olarak sıralanabilmektedir. Etkinlikleri ve süreci yönetme, yönetim sistemlerini kurup uygulama, izleme-kontrol araçlarıyla hedef başarısı değerlendirme ve doğrulamayla ilgilidir (Özkan, 2019:211).

STK'lar, politikaların ve kararların oluşturulup uygulanmasında zaman geçtikçe daha önemli bir rol oynamaktadır (Bernauer ve Betzold, 2012:63). STK yönetimi, kurumun amacına yönelik gerçekleştirdiği faaliyetlerle, etkinliği mümkün olduğunca yayarak değer oluşturmakla yükümlüdür. Bunun en etkin yolu da verimli bir planlamadan geçmektedir. Yönetim kurulunun, her zaman

yıllık hedef ve eylem planları bulunmaktadır. Denetim ve kontroller ise şeffaf karar alma-uygulama sürecini desteklemekte, böylelikle hedefleri doğrultusunda STK'ların sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. STK'ların kendi hedefleriyle tam olarak örtüşen bir yönetim anlayışını benimsemesi, toplumun güvenini kazanmada ve iç kontrol mekanizmalarını oluşturarak değer oluşturmada kritik bir önem arz etmektedir. STK'lar, yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederek çıkar çatışmalarının önüne geçmek adına politikalar belirlemektedir. Bu yolla, kendilerini ve toplumu sürekli bir gelişimin içine sürüklemektedirler. Bu bağlamda, son yıllarda dünyanın odağını çevirdiği bir yönetim modeli olan yönetişim anlayışının STK'lar tarafından benimsenmesi, stratejik bir noktada değişimin öncüsü olarak görülmektedir (Bullain vd., 2007:19).

3. Yönetişim

Yönetişim, en temel anlamıyla yönetim kavramı ile aynı tanım çerçevesinde kullanılıyor olsa da aslında farklı bakış açılarını içinde barındıran, son yıllarda gerçekleşen hızlı dönüşüm sürecinde kamu yönetiminde kabul gören günümüzün yönetim modelidir. Yönetişim, çok paydaşlı, toplumun arzu ve isteklerini ön plana çıkaran, kişilerin yararlarını gözeten, toplumda bulunan STK'ların sorumluluk düzeyini artıran, karşılıklı iletişim ve etkileşim yolunu tercih eden, ekonomik ve siyasal gücün daha yaygın olmasını sağlayan bir kavramdır (Akay, 2009:94). Kısaca, yönetişim, toplum ve devlet arasındaki etkileşimi karşılıklı bağımlı bir ilişki olarak kabul etmektedir (Genç ve Erdoğan, 2011:8).

Yönetişim kavramının temeli 16 yy.'a kadar ulaşmakta olup, İngilizce yönetme sanatını ve biçimini belirtmek için kullanılan "governance" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak ortaya çıkmıştır. Terimin ortaya çıkış hikâyesi ise, Dünya Bankası ve İktisadi Gelişme ve İş birliği Teşkilatı (OECD), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi kuruluşların yıllardır birçok ülke ve bölgeye kalkınmaları için büyük nakdi ve aynı yardımlarda bulunmalarına fakat bölgelerin kalkınamamasına dayanmaktadır. Kavram bugünkü anlamıyla ilk defa 1989 senesinde Dünya Bankası tarafından Afrika'nın yapısal uyum programına yönelik oluşturulması gereken siyasi ve hukuki kurumları tanımlarken kullanılmıştır. Dünya Bankası'nın ardından, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Birleşmiş Milletler'in çeşitli kuruluşları ve uluslararası STK'lar, yönetişim kavramını, odak noktası haline getirmişlerdir (Biçer, 2006:27). Dünya Bankası ve İktisadi Gelişme ve İşbirliği Teşkilatı

(OECD), bu terimi “bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerinin kullanımı” olarak tanımlamaktadır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ise yönetim kavramını ülke meselelerinin yönetiminde politik, ekonomik ve yönetsel otoritenin kullanımı olarak tanımlamakta ve bunun kompleks mekanizmaları, süreçleri, ilişkileri ve kurumları gerektirdiğini öne sürmektedir. Yönetişim kavramı, 1990’lı yıllardan sonra yönetim süreçlerine dâhil olarak, uluslararası kuruluşlar tarafından yayımlanan raporlarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Böylelikle literatürde yankı uyandırmış, araştırmacıların odak noktalarından biri olmuştur. Yönetişim olgusunu yerel ve küresel temelde önceleyen, çalışmanın öncesinde bahsedildiği üzere OECD, IMF, UNDP gibi kuruluşlar bulunmaktadır (Eryiğit ve Sarıca, 2018:64; Sobacı, 2007:220).

Yönetişim, devlete sorumluluk yükleyerek, her zaman bireylere ifade özerkliği tanıyan, güçlü bir sivil toplum meydana getirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında hukukun üstünlüğünü benimserken, paydaşlar arasında şeffaflık ve hesap verilebilirliğe önem vermektedir (Akay, 2009:28). Genç ve Erdoğan’a göre (2011:37) yönetişimin ilkeleri şöyledir:

- Yönetimin hukuk yoluyla kontrol edilebilmesi ve hukukun belirlediği kurallara bağlı olması anlamına gelen **hukuka uygunluk**,
- Kararların uygulanmasını, amaçlanan çıktılarla, o çıktıyı elde edebilmek amacıyla kullanılacak kaynaklar arasında bağlılık olmasını ifade eden **etkinlik**,
- Kamu, özel sektör ve STK’ların karar alma sürecine her adımda aktif şekilde rol almasını, kararların bireylerin isteklerine uygun olarak tabandan tavana alınmasını ve uygulanmasını sağlayan **katılımcılık ve yerindelik**,
- Süreç içerisinde uyumlu kararların alınması, yapılacak düzenlemeler için öngörülerde bulunabilmeyi sağlayan **tutarlılık**,
- Kuralların her bireye aynı şekilde uygulanması ve verilen hizmetin dağılımında eşitlik olmasını ifade eden **adillik**,
- Yöneticilerinin yaptıkları hizmetler, aldıkları kararlar ve yürüttükleri etkinlikler ile ilgili sorumluluk alarak gerektiği yerde hesap vermelerini sağlayan **hesap verebilirlik**,
- Karar alma süreçlerinin, alınan karar ve uygulamalarının herkese açık olması anlamını taşıyan **şeffaflıktır**.

1997 tarihli UNDP’nin “Reconceptualizing Governance” isimli raporunda yönetim; otoritenin toplum içinde dağılımı ile kamusal kaynakların

yönlendirilmesinde, ortak sorunların çözümünde etkili olan, toplumu oluşturan birey ve grupların çıkarlarını dile getirdikleri, yükümlülüklerini yerine getirdikleri, aralarındaki farklılıkları çözüme kavuşturdukları karmaşık mekanizmaların, süreçlerin, ilişkilerin ve kurumların toplamı olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda UNDP iyi yönetim terimini devam eden şekilde açıklamaktadır: “İyi yönetim, bir ülkedeki ekonomik, siyasal ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir. İyi yönetim, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalara ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir.”

Kavramı en sık ve yaygın olarak kullanan Dünya Bankası ise, “iyi yönetim” kavramını devam eden şekilde tanımlamıştır: “İyi yönetim, açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin; profesyonel bir bürokratik yönetimin, eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin, kamusal sürece aktif bir şekilde katılımında bulunan sivil toplumun ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder.” (Biçer, 2006:27)

Pomeranz ve Stedman (2020:3), yönetimin ulaşmayı hedeflediği seviye olan iyi yönetimin ilkelerini ve tanımlamalarını ayrıntılı bir şekilde Tablo-2’de sunmuştur.

Tablo-2: İyi Yönetimin İlkeleri ve Tanımlamaları

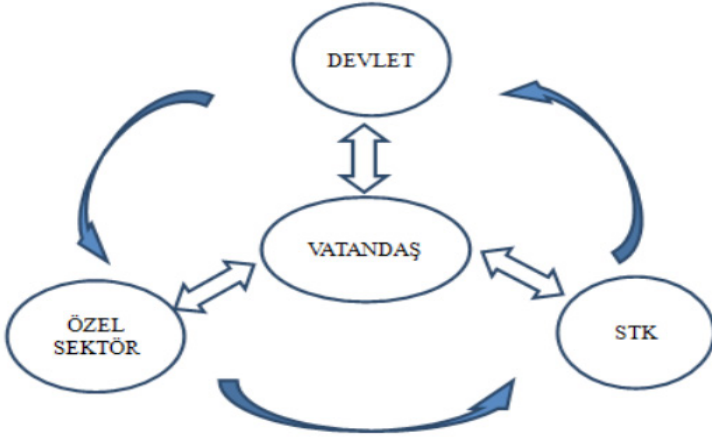
İyi Yönetişim İlkeleri	Tanımlama
Kapsayıcılık	Tüm aktörlerin politika yapma süreçlerine katılımı ve onları etkileme fırsatının verilmesidir.
Adalet	Yönetim organının ve karar alma sürecinin, önyargısız olarak çeşitli paydaş görüşlerine saygı duymasidir.
Performans	Etkinlik ve verimlilik; kaynakların, süreçlerin optimal şekilde kullanılmasıdır.
Şeffaflık	Karar verme gerekçelerinin açıkça iletilmesi, bilgiye serbestçe erişilmesidir.
Meşruiyet	Hukukun üstünlüğü veya paydaşlar tarafından karar verme yetkisi verilen yönetim organı; dürüstlikle kullanılan yetkidir.
Hesap Verebilirlik	Yönetim organının sorumluluk alması ve sorumluluklarını yerine getirmesidir.
Yönetim	Stratejik vizyon; geleceğe yapıcı bakılmasıdır.
Kabiliyet	Kaynaklar, beceriler, liderlik ve yönetim organı bilgisidir.

Kaynak: Pomeranz ve Stedman, 2020:3

Bu ilkeler uğrunda, 1990'lı yılların başlarından itibaren kamu yönetimi temelinde yönetim kavramı ivme kazanarak karşımıza çıkmakta ve sürekli bir gelişim göstermektedir.

Yönetim sürecinde, yönetimin yanında katılım, etkinlik, verimlilik ve sorumluluk kavramlarının sürece eklenmesinin gereksinimi artıkça, yönetim kavramı ön plana çıkmıştır. 1990'lardan itibaren hızla gelişen bu anlayış, temelinde bir dizi fonksiyonun ve bu fonksiyonlardan doğan sorumluluğun kamudan sivil topluma aktarıldığı bir bağlantıyı ortaya çıkarmaktadır (Genç ve Erdoğan, 2011:8). Yönetişim; çıktı odaklı, müşteriye temele alan, değişimi hızlandırıcı bir yönetim modeli olma özelliği taşımaktadır. Türkiye'de güncel olarak ön plana çıkmış olsa da Avrupa Birliği ülkelerinde yirmi yıldır hararetle bir şekilde tartışılmaktadır. Bunun yanında, ilgili ülkelerde yeni yönetim modellerine temel olan bir kavram halini almıştır. Yönetişim yalnızca bilim adamları tarafından dile getirilmemiş, ek olarak farklı kurum ve kuruluşlar tarafından da kritik bir noktaya taşınmıştır (Akay, 2009:99). Toplamlar, artık hükümetlerin baskısı altında kalmayı istememekte, özgürlükçü bir bakış açısı benimseyerek kendilerini daha özgürce ifade edecekleri bir yapı arayışına girmektedirler. Bu yapıyı bireylere sağlamakta olan yönetim perspektifinin sahip olduğu çok paydaşlık, katılımcılık, hesap verebilirlik ve şeffaflık işlevlerinin işaret ettikleri terim ise sivil toplum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak, sivil toplum ve yönetim, demokrasinin gelişimi için bir şart olarak kabul görülmektedir.

Temelde sürdürebilirliğe hizmet eden yönetim kavramı, toplumların yönetimde karar alma süreçlerine katılım isteğiyle alevlenmiştir. Böylelikle, değişen dünyayla birlikte yeni yönetim anlayışlarının içinde kendisine yer bulmuştur. İçinde barındırdığı ilkelerle bireylerin dikkatini çekmiş, uygulamalarıyla da toplumlardaki güven seviyesini artırmıştır. 1990'lı yıllarda ortaya çıkmasıyla önemi katlanarak artmış ve yönetimlerde köklü dönüşümlere sebebiyet vermiştir. Arı, (2018:4) yürüttüğü çalışmada sürece dâhil olan farklı paydaşları ele alarak yönetim döngüsünü Şekil-1'de gösterildiği şekilde özetlemiştir.



Şekil-1: Yönetişim döngüsü (Kaynak: Arı, 2018:4).

Şekil-1’de belirtildiği gibi yönetim anlayışında vatandaş temele alınmakta, diğer paydaşlar ise iş birliği içinde çalışarak bu perspektifin benimsenip yaygınlaşmasına destek olmaktadır. Bu kapsamda, çalışmaya konu olan STK’ların ilk olarak kendi bünyelerinde yönetim kavramını anlayıp uygulamaları kritik bir noktada bulunmaktadır.

4. Sivil Toplum Kuruluşlarında (STK’larda) Yönetişim

STK’larda yönetim anlayışı, örgütün elde bulundurduğu kaynakları yöneten kurulum, ilgili kaynakları yapının etkinlikleri için toplumsal ve ekonomik perspektiften nasıl kullandığını belirleyen kurumsal bir sistemi kapsar. Bu anlayış, örgütte yer alan bireylerin, sürece katılımını ve karar alma mekanizmalarının tekniklerini kapsamaktadır. Özetle, yönetim, bir STK yapısında şeffaf karar alma sürecine dair bütün etkinliklerde mesul olan yönetim ile bu süreçlere doğrudan katılım sağlayan ve örgütün içinde aktif rol almakta olan bireylerin olduğu bir sistemi ifade etmektedir. Son yıllarda, STK’ların güçlendirilmesi bakımından Avrupa Birliği’nde de yönetim kavramı kendini göstererek odak noktası olmuştur (Emini, 2015:46).

STK’lar süregelen tecrübelerinin yardımıyla yönetim perspektifinin benimsenmesi ve sağlamlaştırılmasında rol almaktadır. Bu yapılar, toplumları harekete geçirme sürecinde daha etkin olmakla beraber daha esnek ve yenilikçidirler. Ayrıca, halk desteğine sahip oldukları için yönetim anlayışının yerleşmesi adına gerçekleştirilecek faaliyetlerde daha etkin bir noktada bulunmaktadırlar. Böylelikle, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik ederek, toplum

için örgütleyici bir rol üstlenmektedirler (Akay, 2009:99). Şüphesiz ki yönetim anlayışının STK'lar tarafından iyi benimsenerek başarılı bir şekilde uygulanması, toplum ve hükümeti de etkileyerek bu anlayışın yaygınlaştırılmasını sağlayacaktır.

Sağlam bir yönetim anlayışının STK'larda oturması için iyi yönetim ilkelerinin uygulamaya konulması ve kurum yönetimi tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Bir örgüt yapısında, yönetim temelinde boşluk olup olmadığını denetlemenin yolu, kavram ilkelerinin uygulanıp uygulanmamasından geçmektedir. Bu ilkeler, STK'lar temelinde devam eden şekilde sıralanabilir; etik davranış, açıklık, şeffaflık, denetleme ve kontrol, stratejik planlama, fikir birliği, hesap verebilirlik. Literatürde bulunan çalışmalar temel alındığında, yönetim ilkelerinin uygulanması sırasında genel olarak kurumların denetleme ve kontrol noktasında geri kaldığı saptanmıştır. Buna ek olarak bazı STK'ların stratejik planlamada diğerlerine oranla eksik kaldığı vurgulanmıştır. Diğer ilkeler sorunsuz işlerken, eksik bulunan ilkelerin de güçlendirilmesiyle STK kuruluşlarının iyi yönetimi yakalayacağı düşünülmektedir (Shava ve Thakathi, 2016:222).

STK'larda yönetim stratejilerinin etkin bir biçimde yürürlükte olması, toplumun bu yapılara olan güvenini artırarak, gönüllü personel katılımını teşvik etmektedir. Başarılı ve sağlam yönetim uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için gücünü örgüt yapısında bulunan bireylerden alan, denetime her zaman açık, hesap verebilir, saydam, destekleyici ve yönlendirici olan katılımcı faaliyetlerden oluşan bir düzen gerektirmektedir. Banger, (2011:30)'in STK'lar için yayımladığı yönetim rehberi temel alınarak bu düzenin oturtulması adına gerçekleştirilmesi gereken stratejik ilkeler devam eden şekilde sıralanabilir:

- Stratejik vizyonun varlığı,
- Hesap verebilirlik,
- Etkililik ve verimlilik,
- Adalet ve eşitlik,
- Uzlaşma arayışı istekliliği,
- Cevap verebilirlik,
- Saydamlık,
- Hukukun üstün tutulması,
- Katılımcılık.

Tüm bu stratejilerin gerçekleştirilmesiyle STK'larda yönetim anlayışı sağlam bir şekilde benimsenebilir. Böylelikle, toplumun güveni kazanılarak

bu kavramın yayılımına, hükümetlerin değişim ve dönüşümüne katkıda bulunulurken, sürdürülebilir kalkınma desteklenebilir.

Son yıllarda dünyada çok yönlü ve hızlı değişimler gerçekleşmektedir. Bu dönüşümler, yeni perspektifleri, yönetim anlayışlarını ve politika uygulamalarını da toplumlarla tanıştırmaktadır. Yeni dünyaya çevik bir şekilde uyum sağlayabilmek sistemi dönüşümlere odaklama noktasında kritik bir önem taşımaktadır. Yönetişim anlayışının ön plana çıkmasında, dönüşümün yönetim anlayışının sorgulanmasına yol açması yatmaktadır. STK'lar toplumlara en yakın olan sistemsal yapılardır. Bu örgütler var olan problemlerin çözüme kavuşturulmasında, toplumda denge kurulmasında ve devletin vizyonun değiştirilip geliştirilmesinde büyük bir rol üstlenmektedir. Toplumlar, bu örgütlerin geliştirilmesi ve yayılımının teşvik edilmesi gibi noktalarda istekte bulunmaktadır. Bu nedenle, STK'ların gelişimi için atılacak her adım, toplumlara pozitif bir katkı sağlayacak ve sürdürülebilir kalkınmaya destek olacaktır. STK'ların bireylerle yaklaşmasını sağlayarak, örgütlerin hedefleri doğrultusunda hareket etmesine destek olacak, yönetim anlayışını benimseyecek stratejiler geliştirmesiyle de süreç verimli bir hâl alacaktır (Kuzgun, 2013:9).

STK'lar özellikle son yıllarda hükümetin rolünün sorgulanmaya başlanmasıyla ön plana çıkmıştır. Bu örgütler, temel ilke olarak katılımcı bir yaklaşım benimsemektedirler. Böylelikle, toplumda bulunan bireyleri karar alma süreçlerine dahil ederek daha hesap verebilir ve şeffaf bir yönetimin sağlanmasına katkıda bulunmaktadırlar. Sonuç olarak, STK'ların toplumlarda etkinleşmesiyle beraber hükümet odaklı yönetimin yerini yönetim odaklı bir bakış açısı almaktadır. Bu da bireylerin arzu ve ihtiyaçları çerçevesinde karar alma süreçlerinin alt kademelerden başlayıp yukarı doğru etkileneşine neden olmaktadır (Emini, 2015:45). Yönetişim ilkelerinin uygulamaya geçirilmesi bakımından STK'ların rolü, toplumun politika belirleme süreçlerine katılımının teşviki bakımından büyük bir önem taşımaktadır. Bu örgütler etkin katılımı sağlayıp yönetim anlayışını güçlendirirken, hesap verebilirliği ve şeffaflığı artırmakta, aşağıdan yukarıya politika oluşturma sürecini kolaylaştırarak iletişim ağının ulusal temeldeki etkileşimi ortaya çıkarmasına yardımcı olmaktadır. STK'ların dünya diplomasisindeki rolü zamanla artmaktadır. Bu durum iki temel argümanla açıklanmaktadır (Bernauer ve Betzold, 2012:63);

1. STK'lar küresel politika yapımında oluşan demokratik açığı azaltıp, hükümetler arası müzakerelere meşruiyet sağlamaktadırlar.

2. STK örgüt yapısında bulunan personeller, hükümetlere nitelikli bilgi sağlamakta, bu yolla, hükümetlerin uzmanlığını geliştirmektedirler. Böylelikle, hükümetlerin daha iyi bir yönetişime, bunun yanında, etkili anlaşmalara ulaşmalarına destek olmaktadır.

STK'ların devletlerde karar alma ve karar uygulama süreçlerinde etkin katılımı söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, ilgili örgütlerin politika belirleme ve hizmet sunma rolleri kritik bir boyuttadır. Bu noktada STK'ların taşıdığı en önemli özellikler, toplumdaki bireyleri temsil etme, alınan kararların uygulanma sürecini destekleme, politikaları bireylerin gerekliliklerini de gözetenek dengeleme, bireyler adına kararları sorgulama, limitleme ve arzu- ihtiyaclar doğrultusunda yönlendirme gerçekleştirerek baskı yapmadır (Emini, 2015:45).

Yönetişim çerçevesinde, yönetimde katılımcı yönetim anlayışına ve demokrasiye yer verildiği gözlemlenmektedir. Günümüzde, STK'ların yönetime destekte bulunma, süreçlere katkıda bulunma ve iş birlikleri gerçekleştirerek köprü görevi görme noktalarında ciddi sorumlulukları bulunmaktadır. Böylelikle, bu örgütler, toplumun yönetime katılmasına yardımcı olarak, demokratik bir yönetim anlayışının geliştirilmesinde önemli bir noktada bulunmaktadır. Başka bir deyişle, yerel demokrasinin temellerini STK'lar oluşturmaktadır. Hükümetin yeterli olmadığı noktalarda toplumun beceri ve deneyimlerinin harekete geçirilmesinde STK'ların yardımı, yönetime kritik faydalar sağlamaktadır. İyi bir yönetişim anlayışını kurumuna oturtmuş STK'ların desteğiyle ortaya konulabilecek hizmetlerin sınırı bulunmamaktadır (Kaypak, 2012:186).

STK'larda yönetişim, toplumu oluşturan her kesimden tüm bireylerin istek ve arzularını denetim ve yönetim süreçlerine yansıtma konusunda bir çözüm yolu olarak görünmektedir. Bu kavram, geleneksel yönetim anlayışına meydan okumakta, modern adımlarla yönetimde yeni yaklaşımlar önermektedir. Sağladığı ilkelerle STK'ların içerisinde gerek yönetim kurulu gerekse gönüllü üyeler arasında etkinlik ve faaliyetlerde bir denge sağlamaktadır. Böylelikle, tüm örgüt yapısının toplu biçimde etkin olmasına katkı sağlamakta ve daha sağlam adımların atılmasına yardımcı olmaktadır. Herhangi bir emir-komuta durumu olmaksızın süreçlerin şeffaf bir şekilde gerçekleşmesi ve alınan kararların eşitlikçi bir şekilde denetlenebilmesi mümkün olmaktadır. Bu nedenle, yönetişim anlayışını benimseyen STK'lar hedefleri doğrultusunda daha etkin ve verimli adımlar atmakta, örgüt amaçlarına uygun şekilde süreçlerini gerçekleştirmektedir. Bunun yanında, STK'lar, toplum ve hükümet arasında bir

köprü oluşturdıkları için yönetim anlayışının da güvenilir bir şekilde yayılması noktasında merkezde bulunmaktadır.

STK'ların kâr amacı gütmemeleri ve hayırseverlik gibi temelde iki ana özelliği bulunmaktadır. Bu bağlamda, STK'ların güvenilirliğinin korunması açısından iyi yönetim bir zorunluluktur. Bu örgütler, hayırsever hedefleri uğruna genellikle bağışçılarından veya toplumdan fon toplayarak hizmet etmektedir. Bunu yapabilmeleri de yüksek oranda verimlilik ve dürüstlük itibarlarına bağlıdır. Oluşabilecek suistimalleri ortadan kaldırmak amacıyla STK'ları denetlemek, yapıların etkinliği için esastır. Toplumun güveni, performans ve hesap verebilirlik çerçevesi içinde oluşmaktadır. Bu nedenle, ilgili örgütlerin geleceği, toplumu bu konularda ikna edebilme yeteneklerine bağlıdır (Barr vd., 2005:669).

Tüm bu sebeplerden, STK'lar açısından kritik bir noktada bulunan yönetim kavramı, çalışmada daha önce de değinildiği üzere, özellikle karar alma/uygulama süreçlerinde şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi ilkelere sahiptir. Bu ilkeler temelde STK'ların hedefleriyle birebir örtüşmektedir. Yönetişim anlayışını benimseyip, uygulayan örgütlerin varlığı, iyi yönetime ulaşma konusunda kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumla hükümet arasında köprü görevi gören ilgili kurumlar, kavramın benimsenmesi ve gerçekleştirilebilmesi noktasında kendilerinin bu dönüşümü başlatmasıyla, toplumlarda anlayışın yerleşmesine ciddi katkı sağlayabilecek örgütlenmelerdir (Batu, 2011:183).

5. Sonuç ve Değerlendirme

STK'lar, bağımsız, gönüllü, ticari amaç gütmeyen, toplumlarda meydana gelen sorunları ele alarak çözümler üreten, hükümet faaliyet, plan ve girişimleri hakkında farkındalık oluşturmak, ayrıca savunuculuk yapmak amacıyla programlar düzenleyen, zorlukların üstesinden hızlı bir şekilde gelmeye çalışan kritik aktörlerdir. Acil durumlarda iş birliği içinde hızlı müdahaleler sağlayarak toplumdaki problemlere çözüm getirmeleriyle sosyal inovasyonun öncüsü olmaktadır. Bu yönleriyle, ilgili örgütlerin, yeni yönetsel perspektiflere bürünmeleri ve dayanışma içinde olmaları, bünyelerine çeviklik katarak gelişmelerini sağlamaktadır.

Yönetimin daha iyiye ulaşabilmek amacıyla baştan yapılandırılması ile alakalı olan, aynı zamanda STK'larla eskiden beri yakın bir ilişki içinde olan yönetim, paydaşların varlığına dikkat çekmektedir. İyi yönetim, özellikle

STK'lar için toplum-hükümet arasında, halkın yararlarının korunduğundan ve çıkarlarının göz önünde bulundurulduğundan emin olmak adına bir danışma sürecinin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Benimsediği en kritik ilkeler, tutarlılık, etkinlik, hesap verebilirlik, katılımcılık ve şeffaflıktır. Tüm bu nedenlerden dolayı, STK'ların yönetim kavramını tüm noktalarıyla anlayarak, uygulaması ve toplumlara bu yönetim anlayışını yayması, gelişime öncülük edecek bir hareket olarak görülmektedir. Sonuç olarak yönetim, kültürel, siyasal, yönetsel, ekonomik, yerel ve küresel boyutlarıyla, hayatın her alanında karşımıza çıkan kritik bir dönüşümün aracı olarak tanımlanabilir.

Mevcut literatür incelendiğinde, yerel kesimlerde yönetim kavramının STK'lardaki eksikliği göze çarpmaktadır. Bazı örgütler, bireyi merkeze alan ve tüm aktörleri iş birliği içinde tutan bu yönetim anlayışını son yıllarda uygulamaya başlamıştır. Fakat yönetim ilkelerinin tam olarak benimsenmediği ve yönetim kurulları tarafından gereken adımların atılmadığı gözlemlenmektedir. Özellikle denetleme ve kontrol noktasında büyük sıkıntılar yaşandığı saptanmıştır. İyi yönetişimin STK'larda düzgün şekilde benimsenebilmesi için kurum içi stratejik planlamanın sağlam bir şekilde en baştan yapılması gerekmektedir. Böylelikle, değişim STK'lardan başlayacak, toplumu önemseyen bu yönetim anlayışı hükümet seviyesine çıkarak toplumların yönetimini temelden değiştirecektir.

Hesap verebilir bir yönetim anlayışı, sürdürülebilir kalkınma ve iyi bir yönetim perspektifi elde edebilmek adına önemli aktörler olan piyasa, devlet ve sivil toplum etkileşim içinde olmalıdır. Bu noktada, STK'ların potansiyel sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Güçlü devletler ve güçlü STK'ların birleşiminin toplumlara iyi yönetişimi getireceği aşîkârdır. Bunun sonucunda da toplumsal kalkınmanın sürdürülebilirliği korunacaktır. Güçlü STK'lar, sosyal sermayeyi güçlendirmeyi hedefleyen olgunlaşmış sivil toplumlar tarafından inşa edilebilir.

KAYNAKÇA

Akay, H. (2009). *Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Anlayışındaki Değişime Etkileri*. 23(1), 47–55.

Arı, F. (2018). *Yönetişim Yaklaşımı ve Yönetişimin Türkiye'deki Yansımaları Bağlamında*. 1–13.

Banger, G. (2011). *Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi*. 54.

Barr, A., Fafchamps, M., ve Owens, T. (2005). The governance of non-governmental organizations in Uganda. *World Development*, 33(4), 657–679. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.09.010>

Batu, N. M. (2011). *Tanıtım Aracı Olarak İnternetin Yönetişim Bağlamında STK'larda Kullanımı*. 179–188.

Bernauer, T., ve Betzold, C. (2012). Civil Society in Global Environmental Governance. *Journal of Environment and Development*, 21(1), 62–66. <https://doi.org/10.1177/1070496511435551>

Biçer, T. (2006). *Yüksek Öğretimde Yönetişim (Governance) ve Türkiye İçin Öneriler*.

Bullain, N., Cebotarenco, N., Dybaylo, V., ve Kadunkoya, D. (2007). *STK Yönetişim Rehberi* (C. 2007, Sayı 46).

Çiftçi, C. (2014). *Sivil Toplum : Kökenler, Örgütlenme ve Çalışma Yaklaşımları*.

Emini, F. T. (2015). Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: Tüsiad Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(36).

Eryiğit, B. H., ve Sarıca, A. (2018). *IMF, Dünya Bankası, OECD'nin Yönetişim Yaklaşımı Ve Kü-Yerelleşme*. 61–73.

Genç, N., ve Erdoğan, Ü. (2011). *Sivil toplum kuruluşlarının yerel yönetimlerin karar alma sürecindeki rolü Aydın ili örneği*.

Güçlü, M. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarının Sosyal Sermaya Kapasiteleri. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(1), 1689–1699.

Kalfa, D. C., ve Ataay, Y. D. D. F. (2008). Yönetişim: Devlet Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 229–240. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4380/60078>

Kaypak, Ş. (2012). Yerel Yönetimlerde Katılımcı/Müzakereci Demokrasi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Önemi. *International Journal of Management Economics and Business*, 8(17). <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2012.8.17.72>

Kuzgun, Ş. (2013). *Yönetişim ve sivil toplum*.

Moeenian, M., Khamseh, A., ve Ghazavi, M. (2022). Social innovation based on collaboration between government and non-governmental organizations in COVID-19 crisis: evidence from Iran. *Infectious Diseases of Poverty*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s40249-021-00923-3>

Özer, M. A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştadır*, 63, 59–89.

Özkan, T. (2019). Farklılaştırılmış ve Düşük Maliyetli Strateji Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Müşteri Değeri Yaratma Anlayışlarının İncelenmesi. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 209–223.

Polat, O. (2020). *Etkinlik Teorisi Bağlamında Yerel Kalkınma Amaçlı Sivil Toplum Kuruluşlarında Sosyal Girişimciliğin İncelenmesi: Türkiye Örneği*. T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pomeranz, E. F., ve Stedman, R. C. (2020). Measuring good governance: piloting an instrument for evaluating good governance principles. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 22(3), 428–440. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2020.1753181>

Sayarifard, A., Nazari, M., Rajabi, F., Ghadirian, L., ve Sajadi, H. S. (2022). *Identifying the non - governmental organizations ' activities and challenges in response to the COVID - 19 pandemic in Iran*. 1–14.

Shava, E., ve Thakhathi, D. R. (2016). Non-governmental Organizations and the Implementation of Good Governance Principles. *Journal of Social Sciences*, 47(3), 218–228. <https://doi.org/10.1080/09718923.2016.11893562>

Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 195–208.

Sudarshanam, D. G. (2021). *Role of Non-Governmental Organizations in Empowering Rural Women: A Case Study of Select NGO's in Siddipet District of Telangana State*. 12, 5–9.

Ulucan, E., ve Kızılırmak, İ. (2019). *Kırsal Turizmde Sivil Toplum Kuruluşlarının Yeri ve Önemi**. 3(4), 1164–1177. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019>

Yıldırım, S. (2021). *Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Dijital Dönüşümü: Mevcut Durum ve Engeller*. 0–3.

BÖLÜM II

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA BİLİŞİM YÖNETİMİ

Araştırma Görevlisi Nagihan KARTAL

İstanbul Topkapı Üniversitesi, İİSBF,

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

ORCID: 0000-0003-4963-1172

1. Giriş

Bilişim teknolojileri ve internet, hayatımıza girmelerinin üzerinden yarım asır bile geçmemiş olmasına rağmen sağladıkları kolaylıklar sayesinde vazgeçilemez olmuşlardır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bütünleşmesi, günümüz kurum ve kuruluşların hem kendi içlerinde hem de dış çevre ile iletişimlerinde devrim niteliğinde değişikliklere neden olmuştur. Bu bütünleşmenin bir sonucu olarak; bilişim teknolojileri, kuruluşları hizmet, zaman, maliyet ve verimlilik konularında etkilemekte ve değiştirmektedir.

Sivil toplum kuruluşları (STK), ticari çıkar gözetmeyen, kâr amacı gütmeyen, hükümetlerden ve siyasi partilerden bağımsız olan kuruluşlardır. Yurttaşlar ve merkezi otorite arasında arabulucu konumda yer alırlar (Eroğlu, 2006). Sivil toplum kuruluşları sektör olarak yeterli düzeyde değildir. Ancak son yıllarda hem insan kaynağı hem de finansal anlamda göz ardı edilemeyecek bir büyüklüğe ulaştıkları söylenebilir. Toplumsal kalkınmadaki rolleri nedeniyle de önemi gün geçtikçe artan sivil toplum kuruluşlarının büyümeleri ve profesyonelleşmeleri için teknolojik bir altyapının varlığı ve bu teknolojilerin etkin şekilde kullanımı giderek daha fazla önem kazanmıştır. Ancak bilişim uzmanları sivil toplum kuruluşlarına çok fazla ilgi göstermemektedir ve bu kuruluşlar özelinde tasarlanmış sistemler neredeyse yok denecek kadar azdır (Vasconcelos vd., 2005).

Sivil toplum kuruluşlarının amacı toplumsal sorunları ele almak, toplumu bilgilendirmek ve kuruluş amaçlarına göre çalışmalar gerçekleştirmektir; ancak

bilişim altyapısı ve siber güvenlik olmadan bu amaçlarına ulaşmaları oldukça zordur (Mierzwa ve Scott, 2017). Sivil toplum kuruluşları, bilişim sistemlerinde güvenliği sağlamak için yeterli finansal güce ya da bu görevler için yeterli donanımı olan personele sahip olmayabilir.

Bilişim teknolojilerini etkili ve verimli şekilde kullanabilen sivil toplum kuruluşları faaliyetlerinde birçok kolaylığa ulaşırlar. İşletmeler için bir rekabet ve dolayısıyla da kâr aracı olan bilişim teknolojileri, sivil toplum kuruluşlarında farklı bir rol üstlenmektedir; sivil toplum kuruluşlarının hedef kitleleriyle ilişki kurabilmelerini, imza kampanyalarını daha fazla insana ulaştırmalarını, üyelerin birbirleriyle iletişim kurmalarını ve etkinliklerini duyurmalarını sağlamaktadır. Kâr amacı gütmeyen bu kuruluşlar, kısıtlı bütçelerini bilişime ve insan kaynağına ayırmakta güçlük çekmektedirler. Bilgi ve belgelere ulaşım ve tüm bunların saklanması da zaman içerisinde problem haline gelmiştir ve bu zorluğu aşmanın en kolay yolu bilişim teknolojilerini kullanmaktır (Kaplan ve Karagüler, 2013).

Sivil toplum kuruluşları; bireyler, şirketler ve bazen de hükümetler tarafından bağışlanan kaynaklarla toplumlara hizmet etmektedirler. Bağış toplama, katılımcı sağlama, hız kazanma ya da günlük operasyonlarını gerçekleştirmek amacıyla bilgi/bilişim teknolojisine ihtiyaç duyarlar. Bu teknolojilerin varlığı ve doğru yönetimi, işletmelerin verimlilik ve karlılık durumlarını artırdığı gibi kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının da süreç iyileştirmelerinde ve maliyetlerden tasarruf etmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Bu bölüm, genellikle gönüllü ve kâr amacı gütmeyen girişimler olan sivil toplum kuruluşları ile bilişim teknolojilerini bir araya getirmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının yönetimi hem teorik hem de pratikte büyük zorluklar taşımaktadır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı halen sivil toplum kuruluşlarında yeterli düzeyde değildir ve çoğunun yapılandırılmış bilişim departmanları veya sorumluları bulunmamaktadır.

2. Bilgi, Bilişim Teknolojileri ve Bilgi Güvenliği

Bilgi; bir kuruluşun temel varlıklarından biridir ve insanları, nesneleri, olayları ve kavramları yansıtan verilerin, işlenmiş ve anlamlı hale getirilmiş şeklidir (Durna ve Demirel, 2008). “Bilgi verme”, “bilgi toplama” ve “haber verme” anlamlarına gelen bilgi kavramı, “düşünsel ürün” ya da “öğrenilen şey” olarak da tanımlanmaktadır (Balay, 2004). Örgütsel süreçler, sistemler ve hizmetlerde örtük bir biçimde kodlanır ve belgelenir (Vasconcelos vd., 2005). Hızla üretilen bilgi, verinin dönüştürülüp analiz edilmesiyle anlamlı hale

gelmekte ve faaliyetlerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bilginin meydana gelmesi kümülatif olarak devam etmekte ve yeni kavramların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kaplan, 2012). Bilgiye ulaşım kadar, bilginin doğru zamanda doğru biçimde sunulması da çok önemli ve karmaşık bir süreçtir. Tüm bunlar bilgi yönetimi, bilgi güvenliği, bilgi erişimi gibi kavramları gündeme getirmiştir.

Toplumun ihtiyaç ve sorunlarıyla temas halinde olan sivil toplum kuruluşları, eşsiz bir yerel bilgi bankası oluştururlar. Bu eşsiz bilgi, karmaşık iletişim düzeninde kaybolabilir, unutulabilir, yanlış yönlendirilebilir ya da yanlış konumlandırılabilir. Bu nedenle, bilgiyi oluşturma, bilgiye erişme ve bilginin dağıtım süreçlerinin yönetimi gittikçe önem kazanmakta ve daha fazla sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Donanım, yazılım ve iletişim ağları da bir araya gelerek bilgi sistemlerini oluşturmaktadır. Bilgi sistemleri, karmaşık problem ve konularda karar alıcılara karar verme noktasında destek olurlar (Başar, 2019). Sivil toplum kuruluşlarında bilginin yönetimi kuruluşun amaçları doğrultusunda gerçekleşmelidir. Bunu yapmak için veri, bilgi, teknolojik altyapı, bilgi sistemleri, iş süreçleri ve nitelikli insan kaynağı gibi kaynaklar bir araya getirilir. Sivil toplum kuruluşlarının kıt olan insan kaynağı, finansal ve maddi kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmeleri için de bilgi gereklidir.

Sivil toplum kuruluşlarının bilgi yönetimini gerçekleştirebilmeleri için bilgi yönetimi altyapısına ihtiyaçları vardır. Bu altyapı bilgisayar, internet, intranet, veri tabanı gibi teknik uygulamaların yanı sıra; örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı konusunda bilinçli çalışanlar gibi sosyal altyapıdan meydana gelmektedir (Doğan ve Altunoğlu, 2014). Bilginin kolay şekilde işlenmesi, akışı ve yönetilmesi ile ilgili teknolojiyi kapsayan bilgi teknolojileri, zaman ve mekân kavramını ortadan kaldırmaktadır (Aksoy, 2012). Bu teknolojiler, yazılı, resimli, sesli ve sayısal verilerin toplanıp işlenmesi, saklanması ve paylaşılmasını içermektedirler (Yüksel, 2005).

Günümüzde “bilgi teknolojileri” ifadesi yerine daha çok “bilgi ve iletişim” kavramlarının ikisini birden içeren “bilişim teknolojileri” ifadesi kullanılmaktadır. Kurum ve kuruluşların yapılarında köklü değişimlere neden olan bilişim teknolojileri; zaman, maliyet, ürün ve hizmet kalitesinde çeşitli faydalar sağlamaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının bilişim teknolojileri aracılığıyla faaliyetlerini yürütmeleri, hem sivil katılımı artırmakta, hem de toplumsal hareketleri yönlendirmede önemli katkılar sağlayarak işlevsellik bakımından geleneksel medya katkısının çok önüne geçmektedir (Yıldırım, 2021).

Gelişimin, değişimin ve ekonomik gücün temel taşlarından biri olan bilişim teknolojilerinin, sivil toplum kuruluşları için diğer faydaları ise şu şekildedir:

- Kuruluşlar mesajlarını efektif şekilde yayabilir ve destekçi sayılarını artırabilirler.
- Bağışlarını artırabilir ve yeni kaynaklar sağlayabilirler.
- Aynı ülke içerisinde, hatta aynı bölgede yer alan, benzer faaliyetler gerçekleştiren sivil toplum kuruluşlarının faaliyet ve projelerinden haberdar olurlar.
- Bilişim alt yapılarını güçlendirerek, diğer sivil toplum kuruluşları ile iş birliklerini, bilgi paylaşımını, şeffaflığı, hesap verilebilirliği ve görünürlüğü artırabilirler.
- Daha önceki çalışmalara bir veri tabanı üzerinden ulaşma imkânına sahip olurlar.
- Profesyonellerin ve paydaşların bilgi ve tecrübe paylaşımı yapabilecekleri bir yapı oluşur.
- Gönüllülerle etkileşimlerini artırarak yeni projelere imza atabilir ve projelerde yeterli katılımcıya ulaşabilirler.
- Bilgiye ulaşım ve bilginin değerlendirilmesi kolaylaşır.
- Faaliyetlerini daha etkin şekilde gerçekleştirerek farkındalığı artırabilirler (Kaplan ve Karagüler, 2013).

Sivil toplum kuruluşlarında, çalışan sayılarının az oluşu, bütçe kısıtları, bilişim ekipmanlarının tedarik sürecinde yaşanan sıkıntılar ve yazılım lisanslarının maliyetleri, bu teknolojilerden sivil toplum kuruluşlarınca faydalanılmasının önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaplan ve Karagüler, 2013).

İnsanoğlu, var olduğu ilk günden itibaren çeşitli tehlike ve tehditlerle karşılaşmıştır. Bu tehdit ve tehlikeler zaman içerisinde değişime uğramış; önceleri can güvenliği gibi kavramlar söz konusuysen, günümüzde teknolojik gelişmenin bir sonucu olarak bilgi güvenliği kavramından söz edilmeye başlanmıştır. Bilgilerin elektronik ortama aktarılmış olması yalnızca kolaylaştırıcı bir unsur olmakla kalmayıp, bir tehdit unsuru olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bilgi, paylaşılabilen bir yapıya sahiptir; fiziksel ortamlarda kayıtlı halde bulunur ve depolanır.

Kurum ve kuruluşların bilgi sistemlerine yapılan saldırılar da bilgi güvenliğine verilmesi gereken önemi artırmıştır. Bilgi güvenliği sorununun

artmasıyla sivil toplum kuruluşları da var olmayan ya da eksik olan güvenlik sistemleri nedeniyle tehlike altındadır. Güvenlik problemi tam anlamıyla ortadan kaldırılamaz; ancak güçlendirilmiş sistemler, verilerin düzenli olarak yedeklenmesi ve gönüllünün/personelin eğitilmesi gibi yaklaşımlar izlenerek büyük ölçüde azaltılabilir. Bütçe kısıtları ise yine en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır; ancak uzun vadede güvenli bir sisteme sahip olmak kuruluşlar için çok daha az maliyetli olmaktadır (Ulaşanoğlu vd., 2010). Ne yazık ki bilgi güvenliğinde yazılım ve donanımlardan ziyade en zayıf halka olarak insan kaynağı öne çıkmaktadır (Mahfuth, 2019). Tam anlamıyla bilgi güvenliği sağlanabilmesi için kullanılan sistemlerin, kuruluşların insan kaynağı tarafından benimsenmesi ve anlaşılması gerekmektedir.

3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Yönetimi

Sivil toplum kuruluşlarında kullanılabilecek araçlar metin düzenleme, not oluşturma, belge tarama, programlama dilleri, resim görüntüleme/düzenleme, ses/video oynatıcılar, ses/video düzenleyiciler, online toplantı araçları ve sosyal medya olarak sınıflandırılabilir. Sınıflandırılan bu araçlarda en çok kullanılan temel programlar Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo-1: Sivil Toplum Kuruluşlarında Kullanılabilecek Araçlar

Metin Düzenleme	- Notepad (Windows Metin Düzenleyicisi) - WordPad (Microsoft Temel Kelime İşlemcisi) - Textedit (Apple Metin Düzenleyicisi) - Kwrite (Gedit Metin Düzenleyici)
Not Oluşturma	- Evernote - Google Keep - Simple Note
Belge Tarama	- iPhone belge tarayıcısı - Adobe Scan - Cam Scanner
Programlama Dilleri	- JavaScript - R - Python
Resim Görüntüleme / Düzenleme	- Windows Resim ve Faks Görüntüleyici - Preview - Eye of Gnome - Gwen view
Ses/Video Oynatıcılar	- Windows Media Player - iTunes/DVD Player/QuickTime - Kaffeine/Totem/Mplayer
Ses/Video Düzenleyiciler	- Sound Recorder/Movie Maker - Audacity/Kdenlive/Kino - iMovie
Online Toplantı Araçları	- Zoom - Microsoft Teams - Google Meet
Sosyal Medya Araçları	- Buffer - Canva - Juicer - Buzzsumo - Hashtagify

Kaynak: Binark, 2011

STK'lar, etkili sosyal medya yönetimi gerçekleştirdikleri takdirde sosyal medyada hedef kitlelerine rahatça ulaşarak hem isimlerini daha fazla duyurabilir, hem de marka değerlerini artırabilir. Sosyal medya araçları Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn gibi kanallar üzerinde kullanılarak sosyal medya

hesaplarının daha kolay yönetilebilmesine ve etkileşimlerinin artırılabilmesine olanak sağlar. Buffer ve Canva sık kullanılan sosyal medya araçlarındandır.

Buffer: Tüm sektörlerde verimliliği ve kullanım kolaylığı sebebiyle tercih edilen Buffer, sivil toplum kuruluşları için de iyi bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Buffer, sivil toplum kuruluşlarının sosyal medya paylaşımlarını yapmalarını sağlayan depolayıcı bir uygulamadır. Aynı anda birden fazla sosyal medya platformu üzerinden etkileşim kurma, gönderi paylaşma, planlama ve raporlama gibi işlevleri sayesinde tüm hesapları tek bir panelden yöneterek zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Kolaylıkla kullanılabilen bir sosyal medya planlama ve yönetim aracı olan Buffer; gönderi takvimi ayarlar, zamanlayıcı özelliği ile paylaşımların zamanını kurar, her sosyal medya kanalı için gönderileri özelleştirir, hashtag önerileri sunar ve sosyal medya analitiği ile içerik performansını analiz eder. Paylaşımların ne kadar etkileşim aldığını gösterir. Başlangıçta 14 günlük ücretsiz deneme imkânı veren Buffer, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara tüm ürünlerinde % 50 indirim imkânı sunmaktadır. Buffer uygulaması Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest ve Google+ gibi ağları desteklemektedir. IOS ve Android’de kullanılabilen Buffer; içerik yükleme, yönetme ve düzenleme için Canva, OneDrive, Google Drive ve Dropbox ile entegre haldedir. Ayrıca tüm hesaplardaki yorumları hızlı ve kolayca cevaplandırmayı sağlayan Reply aracını bulundurur (*Buffer*, 2022).

Canva: Canva, sosyal medya paylaşımlarınızda kullanabileceğiniz güzel ve etkileyici tasarımlar yapmanıza yardımcı olan bir sosyal medya aracıdır. 2012 yılında Avustralyalı girişimci Melanie Perkins tarafından oluşturulan Canva, web siteleri ve sosyal medya için sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu kaliteli görselliği elde etmelerine yardımcı olan bir araçtır. 190 ülkede ve 100’den fazla dilde kullanılabilen Canva’nın 60 milyonun üzerinde kullanıcısı bulunmaktadır. Canva, kullanımı kolay bir tasarım aracıdır; şablonlar ve çeşitli tasarım öğeleri ile süreçleri basitleştirir. Canva’nın temel planı herkes için ücretsizdir. Canva Pro, yasal olarak kaydı bulunan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için ücretsiz olup, sosyal medya gönderileri, sunumlar, infografik, web siteleri, raporlar, posterler, el ilanları ve levhalar oluşturmaya yardımcı olur (*Canva*, 2022). Grafiklerle veya fotoğraflarla zenginleştirilen sosyal medya gönderilerinin, metin içerikli gönderilere göre ilgi çekiciliği 10 kat daha fazladır. Bu araç binlerce yazı tipi, milyonlarca resim, simge, şekil, illüstrasyon, grafik ve şablon içerir ve çok çeşitli ücretsiz fotoğrafa erişim sağlar. Canva ile sivil toplum kuruluşları raporlarını ve sunumlarını hazırlayabilir; el ilanı, broşür, kartvizit ve davetiye tasarlayabilir. Tüm bu tasarımları JPEG, PNG, PDF gibi çeşitli

formatlarda indirebilirler (Gehred, 2020). Photoshop ya da grafik tasarımı bilen insan kaynağı ihtiyacı, Canva'nın hem yeni başlayanlara hem de profesyonellere tasarlama ve yayımlama olanağı vermesi ile telafi edilebilmektedir.

3.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kullanabilecek Bazı Sistemler ve Hizmetler

3.1.1. DERBİS (Dernekler Bilgi Sistemi)

DERBİS, sivil toplum kuruluşları içerisinde en önemli kesimi oluşturan derneklerin her türlü bildirim ve beyanname bildirimlerini elektronik ortamda gerçekleştirmelerini sağlayan sistemdir. Bürokratik süreçleri azaltır; tüm faydalanıcılar için iş ve işlemleri web tabanlı yazılım üzerinden yürüterek kolaylaştırır. Dernekler bu sistemi kullanarak iletişim bilgilerini, kurucularını, yöneticilerini vb. bilgileri kamu kurum ve kuruluşları ile paylaşmaktadır. DERBİS, ASP.NET MVC yazılım teknolojisiyle geliştirilmiştir; istatistiksel verileri sorgular ve raporlar. Çok kullanıcı bir yapıya sahiptir. E-İÇİŞLERİ, Dernekler Arşiv Projesi ve MERNİS ile entegre halde olan DERBİS, hızlı ve güvenli veri alış-verişine olanak sağlamaktadır. Vatandaşları devlet kapısında beklemekten kurtarmasının yanı sıra politika belirleyicilere ve ilgili kurumlara da bilgi aktarımı sağlamaktadır. 2022 yılı itibarıyla Dernekler Bilgi Sistemi'nin 123 binin üzerinde kullanıcısı bulunmaktadır (*T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü*, 2022a).

3.1.2. Vakıf Bilgi Yönetim Sistemi (VBYS)

VBYS, vakıflarla ilgili olan tüm bilgi ve belgelerin elektronik ortamda yer almasını sağlayan bir sistemdir. Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün yayımladığı genelgeye göre beyanname verme, bildirimde bulunma, hesap cetvelleri, iç denetim raporları, yönetici değişikliği ve adres değişikliği gibi işlemler VBYS üzerinden gerçekleştirilmektedir (*Vakıf Bilgi Yönetim Sistemi (VBYS)-2 Genelgesi*, 2013).

3.1.3. E-Devlet

E-Devlet, devletin yükümlü olduğu görev ve hizmetlerin elektronik ortamda sunulmasıdır. E-Devlet uygulamaları zaman ve mekândan bağımsız olarak hizmet almayı, verim artışını, hizmetlerin yaygınlaşmasını ve kalitesinin artmasını, işleyişin hızlı ve etkin şekilde gerçekleşmesini, maliyetlerin ve hata oranının azalmasını, şeffaflığın ve güven ortamının sağlanmasını ve denetimin artmasını sağlamaktadır (Çarıkçı, 2010).

Sivil toplum kuruluşları da e-Devlet modelini tamamlamak üzere entegre olmuşlardır. Gerçekleştirilen değişikliklerin topluma anlatılmasında ve mevzuata yönelik değişiklikler için yasama organını harekete geçirme noktalarında bu kuruluşlara önemli görevler düşmektedir (Sarı, 2019).

E-Devlet’te sunulan hizmetler ise,

- Dernek Üyeliği Sorgulama ve Sonlandırma
- Yardım Toplama Yetkisi Sorgulama
- Aynı İsimli Dernek Sorgulama
- Dernek Sorgulama
- Dernek Üyelik Başvurusu

başlıkları altında sıralanabilir (*T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü*, 2022b).

3.1.4. E-İmza

Türkiye’de 2004 yılında 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu (EİK) çıkarılmış olup; e-İmza, elektronik ortamdaki evrakların hukuki koruma altında olması ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla kullanılmaktadır. E-İmza, bir kâğıda tükenmez kalemle atılan ıslak imzadan farklıdır ve bilginin orijinal haliyle iletilildiğini, doğruluğunu, bütünlüğünü ve gizliliğini garanti eder (Güler ve Ömürgönülşen, 2011).

Çalışanlardan, bağışçılardan, gönüllülerden ve sponsorlardan gelen elektronik veya kâğıt tabanlı verilerin düzenlenmesi, kaydının tutulması, güvenliğinin sağlanması ve imzaların zamanında tamamlanması, gün geçtikçe ve kuruluşlar büyümeye gittikçe zorlaşmaktadır. Kimi belgeler birkaç tarafın imzasını gerektirmektedir. Bu süreç zaman alıcı olmasının yanı sıra belgeleri yazdırmak, taratmak ve kimi zaman da birden çok kez göndermek gibi sebeplerden maliyet unsuru haline gelmekte, verimliliği düşürmekte ve zaman kaybına neden olmaktadır. E-İmza’lar:

- Tüm bu süreçlerin karmaşıklığını azaltmakta,
- Kuruluşların kısıtlı bütçelerine vurulacak maliyet darbelerini hafifletmekte,
- Zaman ve mekândan bağımsız olarak gerekli imzaların toplanması için gereken süreyi dakikalara indirmekte,
- Süreç verimliliğini artırmakta,
- Gerçek hayatta olduğu gibi sanal ortamda da kimlik sahibi olmayı sağlamakta,

- Islak imza ile aynı yasal sonuçları doğurmakta,
- Sağladığı gelişmiş güvenlik sayesinde işlem sahtecilik riskini ortadan kaldırmaktadır (Gupta vd., 2004).

3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yeni Teknolojilerin Kullanımı

Günümüzde teknoloji, sivil toplum kuruluşlarının iş akışlarını kolaylaştırmakla kalmaz; hiçbir kuruluş e-posta sistemi, dosya paylaşımı, temel kelime işlemcileri, elektronik tablo uygulamaları ve hatta internet erişimi olmadan faaliyetlerini sürdüremez. Bilgi teknolojilerinin, birçok alanda olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarında kullanılması, karmaşıklaşan ve zorlaşan işleri basit hale getirerek kolaylıklar sağlamaktadır.

Gelişen dünyaya uyum sağlamak isteyen sivil toplum kuruluşları bilişim teknolojilerindeki yenilikleri takip ederek verimli, etkin ve kaliteli hizmet vermeyi hedeflemelidir. Ülkemizde sivil toplum kuruluşlarında yönetişimin, kaynak yönetiminin, verilerin ve iletişimin bilişim teknolojilerinden faydalanılarak yürütülmesi pek sık rastlanan bir durum değildir. Bunun en önemli nedeni ise yazılım maliyetleri ve yazılımların kâr amacı gütmeyen kurumların faaliyetlerine uygun bir tasarıma sahip olmamasıdır. Yeni teknolojik araçlara ve sistemlere sahip olmak, sınırlı bütçeyle çalışan sivil toplum kuruluşları için ilk etapta yüksek maliyetli gibi görünse de; uzun vadede kolaylık, verim ve maliyet avantajı sağlamaktadır.

Başta sosyal medya olmak üzere web siteleri ve bloglar, gönüllülere ve topluluk üyelerine ulaşmak için hızlı ve düşük maliyetli araçlardır. Yaklaşan etkinliklerin habercisi olan sosyal medya paylaşımları ve e-postalarla mesajların iletilmesi gibi yollarla, gönüllülere ve topluluk üyelerine ulaşılabilir. Geçmiş ve yaklaşan etkinliklerin listeleri, kuruluşun ve gönüllülerin iletişim bilgileri, gönüllü ve bağışçı sayısı, toplam bağış tutarı, destekçiler ve iş birliklerine ait bilgiler web sitesinde yer alabilir.

Web sitesinde ziyaretçilerin kullanımına sunulmak üzere; genel bilgi, site haritası, kuruluşun sosyal medya kanalları (Twitter, Facebook, LinkedIn vb.), elektronik ajanda, etkileşimli bir e-konferans sistemi, e-posta listesi üyeliği, kampanya ve etkinliklerin tanıtım videoları, çevrimiçi ödeme yöntemleri, ziyaretçilerle etkileşime izin veren unsurlar, dosya gönderme ve alma alanı, dil seçeneği gibi unsurlar bulunmalıdır.

Kuruluşların web sitesinde “bağış yap” menüsü yer almalı ve kuruluşlar, para transferine izin veren bir sisteme sahip olmalıdır. Bağışlar banka yolu ile; SMS, çağrı merkezi, online bağış, mobil uygulama, şubeler ve mağazalar

aracılığıyla vb. şekillerde gerçekleştirilmelidir. Sistem, yurt dışından bağış yapılmasına uygun olmalıdır. Bu bağışların otomatik olarak belirli aralıklarla talep edilmesi ve düzenli bağış haline dönüştürülmesi de teknolojinin kullanımı ile kolay hale gelmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarında teknoloji konusunda bilgili insan kaynağı varlığı önemlidir. Doğru görevlerde, doğru teknolojileri kullanabilmek için beceri sahibi ve yeterince motive olmuş insan kaynağı ihtiyacı bulunmaktadır. Teknolojik varlıkların etkin kullanımı konusunda gerekli eğitimler, ilgili kişilere verilmiş olmalıdır. Kısıtlı bütçesiyle özgürce insan kaynağı için harcama yapamayan sivil toplum kuruluşları, yetenekli insan kaynağı konusunda dezavantajlı konumdadır (Zhang vd., 2010).

Google Drive, e-posta gibi bulut tabanlı teknolojiler, internet bağlantısı olan her yerde kullanılabilen ve dünyanın her yerindeki insanlarla gerçek zamanlı olarak bağlantı kurmayı sağlayan teknolojilerdir. Kuruluşların zorunlu belge saklama ya da imha etme durumlarında da bulut tabanlı çözümlerden faydalanılabilir. Operasyonlarda esneklik sağlamanın yanı sıra, karmaşıklığı azaltır, maliyetleri düşürür ve depolama alanı sağlar.

Sivil toplum kuruluşları, bilişim teknolojileri hakkında gittikçe daha fazla şey öğrenerek ve öğrendiklerini daha etkin bir şekilde kullanarak başarıya ulaşabilirler. Öyle ki, günümüzde bu teknolojileri kullanmak kaçınılmaz hale gelmiştir.

4. Sonuç ve Tartışma

Gittikçe büyüyen bir sivil toplum kuruluşunda yönetim, belirli ekipmanlar olmadan karmaşık, zaman alıcı ve hatta kimi noktalarda imkânsız hale gelecektir. Bilişim sistemlerinden doğru şekilde faydalandığı takdirde, sivil toplum kuruluşları amaç ve hedeflerine ulaşmada kolaylık elde edecekler; misyonlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştireceklerdir. Ancak bu sistemlere sahip olmanın bütçeler üzerindeki etkisi ve sivil toplum kuruluşlarında bunları kullanabilecek uzman insanların eksikliği nedeniyle birçok kuruluş, verimsizliğin, zaman ve para kaybının, yanlış ve eksik iletişimin kurbanı olmaktadır. Ayrıca veri tabanı sistemlerinin sivil toplum kuruluşlarınca kullanılmaması kurum hafızasının oluşamamasına ve gerektiği anda veriye ulaşamamasına sebep olmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının kimi zaman profesyonel niteliklerini artırmak, kimi zaman da mevcut işleri yürütebilmek için eğitime ihtiyaçları vardır. Kuruluşların uzaktan eğitim için gerekli alt yapıya sahip olması yalnızca avantaj olmakla kalmayıp, mevcut koşullarda adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

Sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarını dış dünyaya sunabilmeleri, etkileşim kanallarını genişletebilmeleri, destekçi ve bağışçıları artırabilmeleri için sosyal medyayı etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Aynı zamanda sosyal medya, diğer sivil toplum kuruluşlarıyla ve alanla ilgili profesyonellerle bağlantı kurma olanağı verir. Bu şekilde daha fazla ilgili kişiye ulaşılabilir ve bu kişi ve kuruluşların da kuruluşun faaliyetlerini kendi ağlarında paylaşmaları sağlanabilir. Yine destekçilerin ve bağışçıların, kendi sosyal ağları vasıtasıyla sivil toplum kuruluşlarına güvenip, dâhil oldukları görülmektedir. Sosyal medyayı etkin kullanabilen sivil toplum kuruluşları, insanların kuruluş hakkında bilgi sahibi olabilmelerini ve neyi desteklediklerini öğrenebilmelerini sağlamaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarında sürdürülebilirlik, bağışların düzensizliği ve belirsizliği nedeniyle oldukça zordur. Bilişim teknolojileri aracılığıyla etkililiği ve verimliliği artırmak, sınırlı kaynağa sahip olan sivil toplum kuruluşlarının başarısında önemli bir faktördür. Sivil toplum kuruluşlarının sağladığı ürün ve hizmetlere erişimin kolaylaşması daha fazla insana ulaşmayı mümkün kılar. Bu da kuruluşların gelirlerini artırmaya yardımcı olur. Pek çok bağışçı da, bağışlarını elektronik olarak yapmayı tercih etmektedir.

Sivil toplum kuruluşları günlük idari iş akışlarını yönetmek ve daha verimli çalışabilmek için e-İmza ve e-Devlet'i kullanarak ilgili maliyetleri azaltır, böylece kuruluşlar kritik görev programlarına daha fazla zaman ve para ayırabilirler. Ek olarak, bu uygulamalar tüm tarafların her zaman ve her yerde erişimine olanak sağlayan, basit, hızlı, güvenilir ve kullanıcı dostu uygulamalardır.

Tüm bu teknolojiler sağladıkları faydaların yanı sıra, sivil toplum kuruluşlarına bazı sorumluluklar da yüklemektedir. Bu sorumluluklardan biri, bilgi güvenliğidir. Sivil toplum kuruluşları, katlanarak artış gösteren siber tehditlerle ve siber saldırılarla karşı karşıyadır. Gönüllülerin ve bağışçıların kişisel verilerinin korunmasının yanı sıra, kuruma ait bilgi ve belgelerin de muhafazasının sağlanması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki güvenli bir sistemin yanı sıra bilgi güvenliğinin sağlanmasında en önemli faktör insandır. Bilgi güvenliği konusunda, farkındalık ve şuur oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Aksoy, B. (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Academic Review*, 12(3).

Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.

Başar, H. İ. (2019). *Sivil Toplum Sektörü İçin Kurumsal Kaynak Programı Modellemesi: Bir Yazılım Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Binark, M., Löker, K. (2011). *Sivil Toplum Örgütleri İçin Bilişim Rehberi* (Ö. Gökmen, Ed.).

Buffer. (2022). <https://buffer.com/> (Erişim Tarihi: 27.03.2022)

Canva. (2022). https://www.canva.com/tr_tr/ (Erişim Tarihi: 27.03.2022)

Çarıkçı, O. (2010). Türkiye’de E-Devlet Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12), 95-122.

Doğan, B., ve Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.

Durna, U., ve Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (30), 129-156.

Eroğlu, H. T. (2006). Sivil Toplum Kuruluşları Bilgi Toplumu Neresinde? *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 198-217.

Gehred, A. P. (2020). Canva. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 108(2), 338.

Gupta, A., Tung, Y. A., ve Marsden, J. R. (2004). Digital Signature: Use and Modification to Achieve Success in Next Generational e-Business Processes. *Information ve Management*, 41(5), 561-575.

Güler, M., ve Ömürgönülşen, U. (2011). Türkiye’de E-İmza Alanındaki Hukuki Düzenlemeler ve Bazı Kamu Kurumlarındaki E-İmza Uygulamaları. *Sosyoekonomi*, 14(14).

Kaplan, E. (2012). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Sistemleri Yönetiminin Analizi ve Model Bir Yapının Oluşturulması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Kaplan, E., ve Karagüler, T. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Sistemleri Yönetiminin Analizi ve Model Bir Yapının Oluşturulması. Akademik Bilişim 2013 – XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Antalya.

Mahfuth, A. (2019). Human Factor as Insider Threat in Organizations. *International Journal of Computer Science and Information Security (IJCSIS)*, 17(12), December 2019 issue.

Mierzwa, S., ve Scott, J. (2017). Cybersecurity in Non-Profit and Non-Governmental Organizations. *Institute for Critical Infrastructure Technology*.

Sarı, Ö. K. (2019). İdare Hukuku Bağlamında E-Devlet Dönüşümü ve UYAP [Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. İstanbul.

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2022a). <https://www.siviltoplum.gov.tr/dernekler-bilgi-sistemi-derbis#:~:text=DER-B%C4%B0S%20ile%20Sivil%20Toplumla%20%C4%B0li%C5%9Fkiler,b%C3%BCrokratik%20i%C5%9Flemlerin%20azalt%C4%B1larak%20vatanda%C5%9F%C4%B1n%20i%C5%9Flerinin> (Erişim Tarihi: 23.03.2022)

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2022b). <https://www.siviltoplum.gov.tr/online-islemler>, (Erişim Tarihi: 21.03.2022)

Ulaşanoğlu, M. E., Yılmaz, R., ve Tekin, M. A. (2010). Bilgi Güvenliği: Riskler ve Öneriler. *Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu. Ankara.*

Vakıf Bilgi Yönetim Sistemi (VBYS)-2 Genelgesi. (2013). [https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/duyurular118\(1\).pdf](https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/duyurular118(1).pdf), (Erişim Tarihi: 21.03.2022)

Vasconcelos, J., Seixas, P. C., Lemos, P. G., ve Kimble, C. (2005). Knowledge Management in Non-Governmental Organisations: A Partnership for the Future. Proceedings Of The 7th International Conference, Enterprise Information Systems (ICEIS), Miami, USA.

Yıldırım, S. (2021). Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Dijital Dönüşümü: Mevcut Durum Ve Engeller.

Yüksel, F. (2005). Bilgi Teknolojileri Ve Yerel Yönetimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 246-259.

Zhang, W., Gutierrez, O., ve Mathieson, K. (2010). Information Systems Research in the Nonprofit Context: Challenges and Opportunities. *Communications of the Association for Information Systems*, 27(1), 1.

BÖLÜM III

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Araştırma Görevlisi Safa TANKİŞİ

İstanbul Topkapı Üniversitesi, İİSBF,

İşletme (İngilizce) Bölümü

ORCID: 0000-0002-6528-7618

1. Giriş

Günümüzde, sivil toplum kuruluşları devletin, kamu kuruluşlarının ve özel sektörün yetersiz kaldığı alanlarda etkili faaliyetler sürdürerek, geniş ve organize kadrolarla sürdürülebilir, yaygın ve başarılı hizmetleri, faaliyet gösterdikleri alanlarda geniş kitlelere ulaştırabilmektedirler. Geçmişin amatör ve kısıtlı yapısının aksine, bugün yüksek hacimli işlere imza atan sivil toplum kuruluşları açısından insan kaynakları yönetimi gönüllülük, profesyonel çalışanlar, performans değerlendirme, kurumsal performans, motivasyon ve örgütsel bağlılık unsurları açısından ele alınarak değerlendirilmeli ve özellikle sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmalıdır.

2. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplumları kuruluşları için, sivil toplumun kurumsallaşmış hali demek doğru olacaktır. Sivil toplum kuruluşlarının çeşitli varyantları itibariyle tarihini çok eskiye dayandırmak mümkün olsa da, kurumsal anlamda ortaya çıkışının daha çok 2. Dünya Savaşı ile birlikte olduğu ifade edilebilir. Günümüz itibariyle küreselleşmenin etkileri, sivil toplum kuruluşlarında görülmektedir, devletin ve kamu gücünün etkisinin azalması ile birlikte sivil toplum kuruluşları gittikçe daha çok önem kazanmıştır (Kocabaş ve Özgüler, 2021).

Özel sektöre ve kamu sektörüne ilaveten üçüncü sektör olarak sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanı oldukça geniştir (Ayhan ve Önder, 2021). Belirli bir bölgenin halkını temsil eden, spesifik bir alana yönelik yardımlaşma ve

dayanışma üzerine kurulu olan veya belli bir dünya görüşünü savunmak üzerine birbirinden farklı alanlarda ya da birden fazla alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, küçülen devletler ve küreselleşerek küçülen dünyada gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Akdemir, 2018:44).

Herhangi bir işletme için yönetim süreci ele alındığında, öne çıkan iki ana unsurun yöneticiler ve iş gören / örgüt üyeleri olduğunu ifade etmek mümkündür. Yönetim için en az iki kişilik bir kadronun olması, yöneten ve yönetilen ilişkisinin, dolayısıyla yönetim sürecinin başlaması için şarttır. Bu durum kâr amacı gütmeyen bir örgüt tipi olarak sivil toplum kuruluşları için de geçerlidir. Buna göre gerçekleştirilen iş ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için, sivil toplum kuruluşlarında da, tüm örgütlerde olduğu gibi takım çalışmasına ihtiyaç vardır ve kavramsal olarak yönetim sürecinin tüm unsurları sivil toplum kuruluşlarında da mevcut olmak durumundadır (Tiyek, 2013).

3. Sivil Toplum Kuruluşları ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Sivil toplum kuruluşlarında insan kaynakları yönetimini ele almadan önce, insan kaynakları yönetimiyle ilgili tanımları yapmak, hatta işletme ve örgüt terimlerinin farkından yola çıkmak, özellikle sivil toplum kuruluşları söz konusu olduğunda yerinde olacaktır. İşletme, faaliyetleri hangi alanda neleri kapsıyor olursa olsun, kâr amacının ön planda olduğu örgütleri tanımlar. Ayrıca, toplu çalışma hukukunda aynı işverene bağlı olarak birden fazla işletme oluşması halinde bu oluşumlar da işletme olarak adlandırılır. Sivil toplum kuruluşu kavramında ise ayırt edici olan husus, işletmenin aksine herhangi bir faaliyet ve çalışmada kâr amacı güdülmemesi, yapılan faaliyet ve işlerde kar dışındaki fayda ve sonuçlara odaklanması ön plandadır. Hiç şüphesiz ki, işletme sayılmayacak örgütlerin kar getirisi olan faaliyet ve çalışmaları olabilir, ancak bu noktada ayırt edici olan karın amaçlanmış olması değil, ilgili faaliyet ve çalışmalarda bir tür gereklilik olarak yer almasıdır (Ayhan ve Önder, 2021). Sivil toplum örgütleri olarak da anılan sivil toplum kuruluşları, doğaları gereği kâr amacı gütmeyen örgütlerin tipik bir örneği olarak değerlendirilebilirler. Özel sektör ve kamu sektörünün yetersiz kaldığı, ilgi ve faaliyet alanına girmede, kamunun bürokratik engellere ve ağır iç işleyişine takıldığı durumlarda devreye giren sivil toplum kuruluşlarının, insan kaynakları yönetimi de farklı örgütsel yapısının gereği olarak farklılar arz edecektir (Akdemir, 2018:45). Kamu ve özel sektörün dışında, günümüzde sıklıkla üçüncü sektör olarak da anılmaya başlanan STK'lar, farklı sektörlerle dönük hizmet ve faaliyetler içerisinde olabilirler.

Dolayısıyla da STK'ların kendilerine özgü gündem, ajanda ve örgütsel yapıya sahip, belirli bir kısıtlılıkta da olsa özerk yapıya sahip kuruluşlar olduğunu ifade etmek mümkündür (Göymen, 2004).

İnsan faktörü genel itibarıyla işletmeler için en önemli ve değerli kaynaktır. Geçmişin düşük maliyet ve bol üretim politikaları, günümüzde yerini nitelikli, yaratıcı, duygusal zekâsı yüksek ekip arkadaşları anlayışına bırakmıştır. Rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmelerin diğer unsurlara kıyasla daha çok insan kaynağına yönelmesi, çeşitli sektör ve işletme tiplerinde oldukça yaygın hale gelmiştir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi, söz konusu sivil toplum kuruluşları olduğunda farklı bir bakış açısı ile ele alınmak zorundadır. Bunun temel nedeni sivil toplum kuruluşlarının kâr amacı gütmeyen örgütler olarak işgörenlerinin gönüllü kimliğini taşımaları, dolayısıyla da işe alım, performans ölçümü, motivasyon, eğitim vb. konuların ticari işletmelerdekinden farklı ele alınması gerekliliğidir.

Kâr amacı güden örgütlerden farklı olarak, STK'larda hizmet verenlerin "gönüllü" sıfatını taşımaları, insan kaynaklarının temini, işe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve motivasyon gibi alanlarda farklı bakış açısı gerektirmektedir. Proje bazlı çalışan ve bunu hayata geçirmek üzere çaba sarf eden ekiplerin varlığı, profesyonel sivil toplum yöneticiliğinin gönüllü eğitiminde uzman olması ve insan kaynaklarını etkin yönetebilmesi en iyi göstergelerdir. Bununla birlikte proje temelli çalışan takımlar, profesyonel yönetici ve çalışanlar da gönüllüler ile birlikte sivil toplum kuruluşlarında profesyonel olarak yer alan örgüt üyeleri olarak ayrıca incelenmelidir (Kurt ve Taş, 2015).

Sivil toplum kuruluşlarında çalışanların kayda değer bir kısmı gönüllülerden oluşmaktadır. Gönüllü adlandırmasından kasıt ise herhangi bir parasal, maddi karşılık beklentisi olmaksızın, sivil toplum kuruluşlarında kişisel beceri ve nitelikleri çerçevesinde, ilgili kuruluşun faaliyet alanlarında görev alınmasıdır. STK'larda gönüllü olarak görev alanları, sempaticianlar ve aktif olarak var olanlar, ilgili STK'nın birden çok çalışmasında görev alanları olarak iki ana kümeye ayırmak mümkündür. Gönüllü çalışanlar ya da daha doğru bir ifadeyle gönüllü görev yapanlar veya gönüllülükle ilgili günümüzde yargı kararları sonucunda hüküm giyen şahıslarının cezai yaptırım bedellerini STK'larda gönüllü, ücret karşılığı olmaksızın çalışma şeklinde ödediği de görülmekte, bu durumda STK'ların insan kaynağı ihtiyacında düşük sayıda da olsa katkıda bulunmaktadır (Arslan, 2018).

Gönüllü yönetimi, farklı nitelikteki bireylerin herhangi bir çıkar ve maddi beklenti olmaksızın görevlendirilmesi, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve

koordinasyonu gibi unsurları kapsayan faaliyetleri tarif etmektedir. Gönüllü yönetiminde esas olan, bireylerin hür iradeleriyle, çıkar ve karşılık beklemeden, sadece fayda sağlamak amacıyla emek ve çaba sarf eden bireylerin hedeflere ulaştırılması ve yönlendirilmesidir. Gönüllü yönetiminde toplam altı aşamadan söz etmek mümkündür, bunlar gönüllü ihtiyacının belirlenmesi, gönüllü temini, gönüllü uyumlaştırması, gönüllü eğitimi ve yetiştirilmesi, gönüllü değerlendirmesi ve gönüllü ödüllendirmesidir. Gönüllü ihtiyacının belirlenmesinde, gönüllülere ihtiyaç duyulan alanlar, görev tanımları ve beklentileri tespit edilir. Gönüllü temininde, çeşitli ağlar, ilanlar ve aramalar kullanılarak gönüllülere ulaşılır ve belirli süreçlerden sonra seçme ve kayıt işlemlerinin yapılması sağlanır. Gönüllü uyumlaştırması aşamasına gelindiğinde ise seçilmiş olan gönüllülerin sivil toplum kuruluşlarında görev alacakları faaliyetleri ile ilgili eğitilmesi, diğer örgüt üyelerine tanıtılması gibi konular söz konusudur. Gönüllü eğitimi ve yetiştirilmesinde ise gönüllülerin üstleneceği rol ve yerine getirecekleri görevleriyle ilgili gereken bilgilendirme, eğitme gibi faaliyetlerin sağlanması gerçekleştirilir. Gönüllü değerlendirmesi ise gönüllülerle ilgili performans ölçümünün sağlanması, gönüllülerin gerçekleştirdikleri faaliyetler ile hedeflenen sonuçların kıyaslanması sonucunda yerine getirilir (Arslan, 2018).

Gönüllü yönetimi, doğru bir ifadeyle, yönetimin tanımı gereği yöneten ve yönetilen bireylerin varlığından dolayı, sivil toplum kuruluşlarındaki gönüllü görev alanlarının da yönetilmesi gerektiği açıktır. Gönüllülük, her ne kadar maddi çıkar ve karşılık beklemeeksizin icra edilse de, yapılan işin profesyonel titizlikle yapılması ve denetlenmesi, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri için de olmazsa olmazdır. Bu doğrultuda, gönüllü yöneticiliğin ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz etkileri irdelemek doğru olacaktır. Olumlu taraf, gönüllülerin maaş, sigorta, prim gibi hayati ihtiyaçlardan bağımsız olarak, yapacakları işlere ve yönetilmeye kendiliğinden talip olmalarıdır. Bu durum da, yöneten-yönetilen ilişkisini daha elverişli ve akıcı kılacak, sonuç olarak da sivil toplum kuruluşları adına örgütsel performans bir biçimde artacaktır. Bu durumun yanı sıra, gönüllülük esasında bağlayıcı faktör olmaması, zaman zaman kolay itirazları ve kopuşları beraberinde getirebilir, maddi bir dayanak, hatta tam olarak yazılı sözleşmenin dahi bulunmadığı gönüllüler için isteksizlik, itiraz, hatta gönüllülüğü bırakma, ortalama bir profesyonele kıyasla çok daha kolay biçimde meydana gelebilir (Kurt ve Taş, 2015).

Kişilerin STK'larda uzmanlıklarını, deneyimlerini, enerjilerini ve çabalarını ortaya koymalarında çeşitli motivasyon unsurlarından söz edilebilir. Bunları bireysel nedenler, sosyal nedenler ve yakın çevreden kaynaklanan

nedenler olmak üzere üç ana başlık altında ifade etmek mümkündür. Bireysel nedenler, daha çok saygı görme gereksinimi, çevre edinme, vaktini verimli değerlendirme ve yaşamına yenilik getirme gibi insani faktörlerin rol oynadığı motivasyon olarak sayılabilir. Sosyal nedenler ise ağırlıklı olarak kişinin iç çevresini genişletme isteği, o güne kadar edindiği becerilerini ortaya koyma, yardımda bulunma ve sosyal sorumluluk duyguları olarak ifade edilebilir. Yakın çevreden kaynaklanan nedenler ise çevreden bir kimsenin tavsiye veya yönlendirmesiyle, üstü olarak tanımlanabilecek bir kimsenin direktifiyle veya doğrudan STK'dan kendisine istekte bulunulması ile oluşan motivasyondur (Kurt ve Taş, 2015).

Gönüllülük ile ilgili en büyük sorunlardan biri, geçici bir görev veya faaliyet olarak değerlendirilmesidir. Dolayısıyla da gönüllü ihtiyacı olan sivil toplum kuruluşları ve benzeri örgütlerde, gönüllülere uzun vadeli yatırım, büyük bir risk unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Gönüllülüğün ücretsiz iş gücü olarak algılanması, hem örgütler hem de gönüllü adayları için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca gönüllülük esasınca yürütülen faaliyetlerde sonuç odaklı olunması, süreçlerin incelenmemesi bu anlamda gelişim sağlanmasının önünü tıkamakta, gönüllülüğün önem ve değeriyle ilgili algıda olumsuzluğa sebep olmaktadır. Bunun dışında gönüllü yönetimindeki ana sorunlardan birisi sürdürülebilir ve etkinlik açısından maddi çıkar dışında motivasyon unsurları keşfedilmesidir. Gönüllülüğün doğası gereği maddi karşılığa dayanmaması, yer aldıkları sivil toplum kuruluşlarına olan bağımlılıklarını azalttığı gibi birden fazla örgütte gönüllülük esasınca yer alabilecek olmaları gibi etkenler, bağımlılık sorununu ortaya çıkartmaktadır (Arslan, 2018).

Kâr amacı gütmeyen bir örgüt tipi olarak sivil toplum kuruluşlarında görev alan, faaliyet yürüten, katılımcı olan tüm örgüt üyeleri, işgören ya da çalışanlar gönüllü olmak durumunda değildir. Bu doğrultuda herhangi bir organizasyonda görüleceği üzere ücret karşılığı çeşitli düzeylerde yöneticilik görevini icra eden profesyonel yöneticiler genel koordinatör, direktör, genel sekreter vb. çeşitli unvanlarla yer alabilirler. STK'nın yürüttüğü iletişim, faaliyet ve işlerin yönetilmesiyle ilgili görevleri üstlenip karşılığını ücret olarak alan STK yöneticileri, belirtildiği üzere profesyonel statüde olup STK bünyesindeki gönüllü kadrolardan bu bağlamda ayırdırlar. (Güder, 2006).

Performans değerlendirme, sadece gönüllülerin bireysel olarak değil, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal anlamda da kendini değerlendirerek ilerletmesiyle ilgili yarar sağlar. Performans değerlendirme, her örgütte olduğu gibi olası zaafı, sorunları ve eksikleri belirlemede yardımcı olur, buna göre

önlem, tedbir ve geleceğe dönük iyileştirme politikalarının oluşturulmasına olanak sağlar. Bu doğrultuda yapılan değerlendirmeler kayıt altında tutulmalı, sivil toplum kuruluşunun genel amaçlarıyla faaliyetlerinin paralel ilerleyip ilerlemediği denetlenmelidir. Yine bir ayırt edici nokta olarak özel işletmelerde gelir, karlılık gibi performans değerlendirme kriterleri öne çıkarken sivil toplum kuruluşlarında bu durum geçerli olmayacaktır. Belirtildiği üzere kâr amacı gütmeyen örgütler olarak sivil toplum kuruluşlarında gelir, gider, karlılık gibi kriterler ancak faaliyetlerin sürdürülebilirliği noktasında etken olacak, genel performans değerlendirmesindeki ana başarı kriterlerinden biri olmayacaktır. Buna göre sivil toplum kuruluşlarında verimlilik, üretkenlik ve etkililik ölçümüyle daha doğru ve sağlıklı genel performans değerlendirmesi sağlanacaktır. Ayrıca ifade etmek gerekir ki, gönüllülerin nitelikleri, yetkinlikleri ve yerine getirdikleri işlerdeki başarı oranının ölçülmesi de gönüllülüğün sürdürülebilirliği açısından oldukça önem arz etmektedir (Güngör, 2016).

4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performans

Kurumsal performans söz konusu olduğunda, temel ayırt edici nokta, sivil toplum kuruluşlarının kâr amacı güden örgütlerden farklı olarak düzenli gelir kaynaklarının büyük çoğunlukla farklı olmasıdır. Sivil toplum kuruluşları genellikle aidat, bağış ve proje odaklı gelir kaynaklarına bağımlıdır. Bu nedenle, kaynak krizleri ve öngörülmesi güç dış belirsizlikler nedeniyle finansal olarak istikrarsız hale gelebilirler. Buna göre, özel işletmeler sürdürülebilirlik ve büyüme için çaba harcarken, odaklandıkları strateji ve faaliyetler sivil toplum kuruluşlarına göre farklıdır. Bununla birlikte son dönemlerde sivil toplum kuruluşları da geçmişe kıyasla şeffaflık, hesap verebilirlik ve performans gibi konularda gerek toplumdan gerekse sivil toplum kuruluşlarına finansal anlamda destek olan örgütlerden gelen talepleri karşılamaktadırlar. Sivil toplum kuruluşları geçmişle kıyaslandığında daha profesyonel, faaliyet alanı daha geniş ve daha büyük ölçekli bir yapıya bürünmektedirler. Bu doğrultuda da mali kaynakları fazlalaşmakta, finansal ve ticari faaliyetleri kâr amacı gütmeye noktasında olmasa da içinde bulundukları faaliyetlerin gereği olarak artmaktadır. Bu durum da doğal olarak sivil toplum kuruluşları açısından şeffaflık, denetlenebilirlik, hesap verebilirlik, etkililik ve verimlilik gibi profesyonel işletme kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. Türkiye örneğine bakıldığında, genellikle Batılı ülkelerin sivil toplum kuruluşlarındaki performans ölçümü ve değerlendirmesi kriterlerinin kullanıldığı görülmekte, özellikle kamu kuruluşlarının kaynaklarından yararlanma, bağış, destek, hibe, finansman gibi

unsurlar söz konusu olduğunda ilgili kriterlerin temel alındığı görülmektedir (Ayhan ve Önder, 2021).

Sivil toplum kuruluşlarının performansını ölçerken, karlılık amacı gütmeyen örgütsel yapılar söz konusu olduğu halde, gerçekleştirilen faaliyetlerin doğası gereği bütçe oluşturulması zorunlu olduğundan, finansal tablo analizi, finansal performans ve bütçe kontrolü gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, tıpkı özel işletmeler gibi dönemsel olarak gelir-gider tablosu, bütçe ve bilanço oluşturmak durumundadırlar. Finansal performans ölçmede kullanılan en yaygın metotlardan biri, finansal tablo analizidir. Sivil toplum kuruluşları da, belirtildiği üzere özel işletmeler gibi dönemsel olarak gelir tablosu ve bilanço oluşturmak durumunda olduğundan, bilançolar incelenerek bir sivil toplum kuruluşunun varlık, mali yapı, kısa erimli kaynak, uzun erimli yükümlülük, duran varlıklar gibi genel çözümlemeler yapılabilir. Son birkaç dönemdeki değişiklikler tespit edilerek, sivil toplum kuruluşlarının yıllar içindeki finansal gidişat ve performansı değerlendirilebilir. Örneğin, karlılık oranı sivil toplum kuruluşlarının başarı performansı açısından kâr amacı güden işletmelerde olduğu gibi anlam ifade etmeyeceğinden, gerçekten uzak sonuçlar doğurabilir (Coşkun, 2006:106-107).

Performans karnesi olarak adlandırılan balance score card, ilkin 1992 senesi itibariyle Kaplan ve Norton tarafından finansal olmayan kriterlerin de temel alınması yaklaşımıyla ortaya çıkmış, sonrasında performans karnesi örgüt / işletme stratejileri ile bir arada değerlendirilir duruma gelmiştir. Buna göre dört safhadan meydana gelen bir yapı ortaya konmuş, birkaç etkenin bir arada ölçülmesi ve ölçüm sonucunda spesifik bir ağırlık saptanarak özet bir şekilde performans değerlendirilmesi rapor edilmeye başlanmıştır. Performans karnesinde örgütler, stratejiyi açıklayarak, gerektiğinde revize etmek, örgüt içinde stratejinin bilinirliğini sağlamak, örgüt üyelerinin amaçları ile örgütsel amacı bütünleştirmek, stratejik amaçların uzun vadeli hedeflere bağlanmasını ve yıllık bütçelere bağlanmasını sağlamak gibi amaçlarla kullanırlar (Ege ve Şener, 2013). Performans karnesinin sivil toplum kuruluşlarındaki işlevselliğine gelindiğinde ise finansal ve finansal olmayan kriterlerin bir arada değerlendirilmesinden dolayı elverişli olduğu görülür. Sivil toplum kuruluşları, performans karnelerinde, örgütsel yapı ve faaliyet çeşitlerine göre farklı performans boyutları kullanarak, gerek gönüllü ve profesyonellerin performanslarını gerekse nihai kurumsal performanslarını daha etkin ve doğru biçimde değerlendirme olanağı bulabilirler. Pek çok noktada ortaya çıktığı üzere, performans karnesinde de sivil toplum kuruluşları, özel işletmelerden

ayrılmaktadır. Buna göre sivil toplum kuruluşlarında yer alan stratejik amaçlar işletmelerden farklıdır; kâr amacı gütmeyen örgütlerde performans karnesinde misyon ve sosyal fayda boyutu ön plana çıkarken, kâr amacı güden bir işletmede karlılığın maksimizasyonu öncelikli olmaktadır (Coşkun, 2006).

Uzmanlaşma, sivil toplum kuruluşlarının insan kaynakları yönetiminde gözle görülür bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. STK'ların tam anlamıyla profesyonelleşmemiş olmasından dolayı, ihtisas alanlarına göre istihdam ve profesyonelleşme konularında açık eksiklikler mevcuttur. Hatta STK'lar için profesyonel bir kurum değil, ancak sosyalleşme imkânı sağlayan çevreler gibi görülme noktasında bir algının olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla uzmanlaşma, profesyonelleşme ile ilgili olarak STK'ların, insan kaynakları yönetiminde ciddi bir boşluğun bulunduğunu ifade etmek doğru olacaktır. Esasen uzmanlaşma ve profesyonelleşme ile ilişkilendirilecek diğer bir insan kaynakları yönetimi sorunu da kariyer ve motivasyon eksiliğidir. Yeteri oranda örgütsel olarak profesyonelleşemeyen sivil toplum kuruluşlarının, bunun doğal bir sonucu olarak kariyer vaadi kısıt olmakta, bu durumda gönüllü veya profesyonel çalışan tüm sivil toplum kuruluşu örgüt üyeleri açısından motivasyon kaybına, eksiğine neden olabilmektedir (Kurt ve Taş, 2015).

Kâr amacı gütmeyen örgütler olarak sivil toplum kuruluşlarında bu durumun bir doğal sonucu olarak müşteri memnuniyeti kavramı, yerini üye memnuniyetine bırakmaktadır. Bu bağlamda, sivil toplum kuruluşlarındaki üyelerin çoğunlukla aidat ödeyen veya bağışta bulunan alıcı konumlarının yanı sıra, faaliyetlerde yer alan ve çeşitli görevler üstlenen örgüt üyesi niteliklerine de değinmek yerinde olacaktır. Sivil toplum kuruluşlarında yer almanın, görev üstlenmenin daha önce söz edildiği gibi farklı tipte motivasyonları bulunabilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında üye sayısının artırılması, üyelerle olan ilişkiler, genellikle halkla ilişkiler departmanı tarafından yönetilmektedir. Bu noktada öne çıkan bir unsur, halkla ilişkiler departmanlarının üye ilişkileri, üye memnuniyeti gibi konularda hizmet kalitesini sağlamaya yönelik yaptıkları çalışmalar olacaktır. Hizmet kalitesi için 10 unsur aşağıdaki *şekilde ortaya konmuştur* (Kılıç, 1998:46- 47; Gürel, 2002:125):

- a. Güvenilirlik
- b. Karşılık Vermek
- c. Yetkinlik
- d. Ulaşılabilirlik
- e. Nezaket

- f. İletişim
- g. Kredibilite, İnanılrlılık
- h. Güvenlik
- i. Müşteriyi Anlamak
- j. Fiziksel Varlıkların Dizaynı ve Temizliği

5. Sonuç ve Tartışma

Sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve kamu sektörüne ilaveten üçüncü sektör olarak, faaliyet alanlarını genişleterek etki gücünü artırmaktadır. Bu durumun kaçınılmaz bir sonucu olarak profesyonelleşme diğer bir ifade ile etkili ve verimli bir yönetim ihtiyacı yakın gelecekte sivil toplum kuruluşları açısından daha büyük bir gereklilik arz edecektir. Günümüzde demokrasi ve hukuk devleti olmanın şartlarında, sivil toplumun varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu doğrultuda sivil toplum kuruluşları, üçüncü sektör olarak iş, sosyal yardım, sosyal fayda, kamu yararı, endüstriyel alanlar gibi tüm alanlarda daha etkin rol oynayacaktır. Bahsedilen profesyonelleşmenin bir getirisi olarak, insan kaynakları yönetimi, sivil toplum kuruluşları açısından geçmişe kıyasla çok daha profesyonel bir bakış açısı ile ele alınacak. Böylece, gönüllü, üye, profesyonel iş gören ve yöneticiler ile diğer tüm paydaşlarla ilgili insan kaynakları yönetimi daha organize, titiz ve uzun vadeli güncel yönetim teknikleri ve politikalarla uygulanacaktır.

Sivil toplum kuruluşlarının en belirgin ayırt edici özelliklerinden biri olarak kâr amacı gütmeme özelliği, insan kaynakları yönetimindeki örgütsel strateji üzerinde daha önce değinilen etken ve unsurlar itibariyle her yönüyle dikkate alınmak durumundadır. Özellikle gönüllü ve üye ilişkileri söz konusu olduğunda ücret ve yan hakların yerini farklı motivasyonlar alması durumunda, sivil toplum kuruluşlarının etkili insan kaynakları politikalarını yürütmek ve profesyonelleşmenin getirebileceği dezavantajları önlemek için dikkatli olmaları gerekir.

KAYNAKÇA

Akdemir, A. (2018). Sivil Toplum Kuruluşları. Örgütlerin Yönetimi, Beta Basım Dağıtım A.Ş. ss.44-45

Arslan, M. L. (2018, March). Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük: Sorunlar ve Çözüm Yolları. İlke Politika Notu, (4).

Ayhan, E., ve Önder, M. (2021). İnsan Kaynaklarının Kurumsal Performansa Etkisi: Gençlik STK'ları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*, (48).

Coşkun, A. (2016). STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi. *Sivil Toplum*, 4 (15).

Ege, İ., ve Şener, Z. (2013, January). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.

Güder, N. (2006, November). STK'lar İçin Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi. *Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Ankara*.

Güngör, F. (2016, November). Gönüllü Yönetiminin Önemli Bir Aşaması Olarak Performans Değerlendirme. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, (4)

Kılıç, S. (1998, January). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Kocabaş, F., ve Özgüler, V. (2021). Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümleri Kapsamında Lisansüstü Tezlerde Sivil Toplum Kuruluşları. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, (52).

Kurt, S., ve Taş, H. (2015). Sivil Toplum Örgütlerinde Profesyonel ve Gönüllü Çalışma İlişkileri: Tehditler ve Fırsatlar. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, (4).

Tiyek, R. (2013, January). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, (1).

BÖLÜM IV

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KAYNAK VE PROJE YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Rana ÖZYURT KAPTANOĞLU

*İstanbul Topkapı Üniversitesi, İİSBF,
Yönetim Bilişim Sistemleri Programı
ORCID: 0000-0003-4963-1172*

1. Giriş

Proje yönetimi, organizasyon alanında bilgi, beceri, araç ve tekniklerin, gereksinimlerin karşılanması için uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır (Proje Yönetimi Enstitüsü, 2008). Bu disiplinin gelişimi sırasında, uygulanması için çok sayıda teknik oluşturulmuştur. Meslek birliklerinin ortaya çıkışı, 60'lı yıllardan beri kuruluşların proje faaliyetlerini planlamaya olan ilgilerini, standartların ve bilgi yapılarının dünyanın çoğu yerinde uygulandığı ölçüde artırdığı anlamına gelmektedir. Winter ve arkadaşlarına göre (2006) proje yönetimi, düzenli olarak geliştirme ve güncelleme ihtiyacı ile geniş bir akademik ve profesyonel kapsamı olan yükselen bir alan haline gelmiştir.

Uygulamaların standardizasyonuna ve uygulanmasına yardımcı olmak için, Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI), Uluslararası Proje Yönetimi Derneği (IPMA) ve Proje Yönetimi Derneği (APM) gibi dernekler tarafından çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Morris ve arkadaşlarına göre (2006), bilgi organları, projeler için becerilerin, eğitimin ve yönetimin geliştirilmesine izin veren kılavuzlar ve iyi uygulamaları içeren yeni ortaya çıkan çerçeveler ve standartlardır.

Günümüzde STK'lar, genellikle özel finansal kaynakların eksikliğinden dolayı, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için proje bazlı finansman kullanma eğilimindedir. STK'lar, devlet kurumlarından bağımsız olarak, kâr amacı gütmeyen ve topluma veya belirli gruplara fayda sağlamak amacıyla gönüllü faaliyetlerle çalışan, siyasi güç veya dini hedefleri gerçekleştirme arayışı olmayan kuruluşlardır. Bazı STK'ların yüzlerce gönüllüsü vardır ve uluslararası kalkınma projeleri yürütmektedir. Örneğin; Uganda'da STK'lar okullar inşa

etmekte, dağ köylerinden oluşan bir bölgeye temiz su sağlamakta, bazıları ise insan veya hayvan hakları için mücadele eden projelere çaba sarf etmektedir. Çeşitli STK türleri vardır ve bunların günlük proje yönetiminde karşılaştıkları çeşitli zorluklar bulunmaktadır.

Hükümetler ve STK'lar tarafından gelişmekte olan ülkelere, projeler aracılığıyla uluslararası yardımlar sağlanmaktadır (Diallo ve Thuillier, 2005). Uluslararası kalkınma projelerinin amacı, savaşlardan veya doğal afetlerden etkilenen nüfuslara anında yardım sağlamak değil, daha uzun vadeli ve sürdürülebilir kalkınma sağlamaktır. Bu nedenle acil durum projelerinden farklıdır. Genellikle ekonomik açıdan yaşam koşullarını iyileştirme amacı taşırlar. 1980'lerde, bu tür projelerde bir çoğalma vardır. Bunlar farklı bağışçılar, ülkeler ve kuruluşlar tarafından teşvik edilmiştir, ancak her zaman koordineli bir şekilde olmamaktadır (Morss, 1984). Son yıllarda para ve insan sermayesi konusunda artan bir eğilim olmuştur (Diallo ve Thuillier, 2005; OECD, 2008, 2009). Sonuç olarak, bir dizi küresel oyuncu, sağlam proje yönetimi (PM) uygulamaları oluşturmak için onlarca yıldır çalışmaktadır. Dünya Bankası, US AID, OECD'nin Kalkınma Yardımı Komitesi ve Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı kendi standartlarını geliştirmiş (Landoni ve Corti, 2011) ve gelişmekte olan ülkelere doğrudan veya eğitim kuruluşları aracılığıyla ilgili eğitim ve öğretimi desteklemiştir. Ancak projelerin önemine ve kendine özgü kritik başarı faktörlerine rağmen (Hermano vd, 2013; Ika vd, 2012), literatürde bu alandaki en iyi uygulamalara, yaklaşımlara ve yönetim tekniklerine sınırlı ilgi gösterilmiştir.

Sivil toplum kuruluşu (STK) faaliyetlerini kurumsal misyonları ile ilgili projeler aracılığıyla yürütmektedir (Diallo ve Thuillier, 2004). Proje yönetim ofisleri (PYO'lar) olarak adlandırılan organizasyon birimlerinin kurulması, projelerin performansının iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur (Golini vd, 2014). STK'ların finansmanı, borsalardakine benzer hareketlerle bir "bağış piyasası" olarak düşünülebilir (Glaeser, 2003:15). Kamu ve özel kuruluşlar, genellikle kamu duyurularına yanıt olarak sunulan teklifleri inceleyerek STK'ların projelerinin geliştirilmesi için kaynaklar sunar. Bu fonlar, STK'ların taleplerinden daha küçük olma eğilimindedir, dolayısıyla bu durum kuruluşlar arasında rekabet yaratır. STK'lar belirtilen olumsuzlukla başa çıkmak için yönetim süreçlerini profesyonelleştirmeye çalışmışlardır (Silva, 2010; Alvarez, 2009) ve PYO'lar, araştırma sürecinde merkezi bir role sahip faydalı bir birim olduklarını kanıtlamışlardır. (Proje Yönetim Enstitüsü, 2013). PYO'ların temel amacı, proje yönetimini daha verimli hale getirmek olduğundan, kaynak yönetimi için kullanılır (Stanleigh, 2006).

2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kaynak ve Proje Yönetimi

Dünyada üçüncü sektör, birinci (kamu yönetimi) veya ikinci (kar amaçlı şirketler) sektörlerin kapsamına girmeyen sivil toplum faaliyetlerini kapsar. Üçüncü sektör siyasi partiler, dernekler ve kâr amacı gütmeyen vakıflar, sendikalar, meslek kuruluşları, dini kuruluşlar gibi örgütleri içerir. Bu çalışmada, genel olarak STK olarak bilinen kâr amacı gütmeyen özel dernekler ve vakıflar ele alınmaktadır.

Nadler ve Tushman (1993), örgüt yapısının örgütün hem resmi hem de gayri resmi yapısını içerdiğini ve iş stratejilerini uygulama yeteneği ile ilişkilendirdiğini gözlemlemektedir. Bu anlamda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturma potansiyeli olan bir kaynağın araştırılmasına olanak tanır. Bu bakış açısıyla, Barney ve Hesterly (2007), kuruluşların rakip örgütlere karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı haline gelme kapasitelerini göstermek için mevcut veya potansiyel kaynaklarını dört özelliğe göre değerlendirmelerini tavsiye etmektedir. Birincil amacı örgüte kaynaklarının potansiyelini geliştirmesine ve kullanmasına izin veren yetenekler sağlamak olduğundan, PYO'yu "örgüt" kaynak özelliği aracılığıyla inceleyebiliriz. Bir PYO, proje yönetiminde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilen, örgütün iç stratejik kaynağı olarak tanımlanabilir. Çünkü böyle bir birim, örgütün yetkinlikleriyle kendini farklılaştırmasına ve ürün/hizmetine değer katmasına izin verir (Jugdev vd, 2007). Bu nedenle, STK'ların PYO'ları, kuruluşların yeteneklerini ve kaynaklarını entegre bir şekilde kullanarak, onlara projeye ilgili bağış pazarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığı varsayılmaktadır. STK'lar genellikle projelerle ilgili fonları, kurumsal misyonlarıyla uyumlu faaliyetler için bağışçılara proje teklifleri sunarak toplarlar. Bunun yanı sıra, ticari süreçler (ürün ve hizmet satışı), açık artırmalar, bağış toplama yemekleri, kitle fonlaması gibi yollarla organizasyonun giderleri olan belirli projelerle ilgili olmayan kaynakları da toplarlar. STK'ların piyasa yönetimi uygulamalarını benimseme motivasyonu (Tenório, 1999) kısmen, STK'ların niteliklerinin tarihsel yörüngesinin dinamizminden kaynaklanmaktadır (Silva, 2010), bu da onların bir süreç içinde temelde hayırsever bir modelden, kurumsal bir modele geçmelerine neden olmuştur. Sonuç olarak, kurumsal model, kuruluşlar, işletmeler, devletler, vakıflar ve derneklerin yanı sıra diğer STK'lar ile ortaklıklardan kaynaklanan faaliyetleri koordine etmek için geçici örgütsel düzenlemeleri tetikleyen ortaklıkları bir araya getirir (Bakker vd, 2016).

Kamu ve özel kaynaklar için daha yoğun rekabet, STK'lara daha rekabetçi olmak için süreçlerini ve yönetim modellerini genel olarak proje

yönetimi ve özel olarak PYO aracılığıyla profesyonelleştirmeye zorlamaktadır (Lacruz vd, 2017). Proje Yönetimi Metodolojisi, bir projenin planlamasından, geliştirilmesine, kontrol edilmesine ve teslim edilmesine kadar sürekli olarak uygulanan, mantıksal olarak ilişkili uygulamaların, yöntemlerin ve süreçlerin kesin olarak tanımlanmış bir bütünüdür. Wysocki'nin (2004) belirttiği gibi, tekrarlanabilen proje yönetimi metodolojileri organizasyonlar için değerlidir. Çünkü tekrarlanabilirlik, kuruluşa standartlar, en iyi uygulamalar, beceri geliştirme gibi faydalar sağlar. Bu vesileyle, net proje yönetimi standartları ve resmi metodolojilerin, proje başarısının önemli bir faktörü olarak tanımlanabilir. Kerzner (2004), standart bir metodolojinin faydaları hakkında daha fazla kanıt sunmuştur. Bu faydalar kısa vadeli ve uzun vadeli olarak sınıflandırılabilir. Kısa vadeli faydalar; (1) Azaltılmış çevrim süresi ve daha düşük maliyetler, (2) Daha büyük zaman dilimlerini karşılama olasılığı olan gerçekçi planlar, (3) Geribildirim: öğrenilen dersler, (4) Gruplardan ne beklediği ve ne zaman beklediği konusunda daha iyi iletişim olarak tanımlanabilir. Uzun vadeli faydalar ise; (1) Daha düşük genel program riski, (2), Daha iyi karar vermeyi sağlayan daha iyi risk yönetimi, (3) Daha fazla müşteri memnuniyeti ve güven; (4) Sürekli iyileştirmenin daha kolay ve hızlı hale getirilmesi (Kerzner, 2004) olarak tanımlanabilir.

Diaz'ın (2010) önerdiği gibi, standart bir proje yönetimi metodolojisinin faydaları, kuruluşların birini uygulamak için yatırım yapması gereken çabadan daha fazladır ve şöyle ifade edilebilir; (1) Projelerin etkin ve verimli bir şekilde tamamlanmasını sağlar. Süreçler, prosedürler ve şablonlar oluşturulduktan sonra, gelecekte tüm projelerde kullanılabilirler, yeniden icat etmeye gerek yoktur. (2) Daha iyi planlama yoluyla daha iyi sonuçlar alınabilir. Bir metodolojinin kullanılması projeye, başışçıya ve yararlanıcılara, projenin neyi başarmayı amaçladığı konusunda, karşılıklı bir anlayışın olmasını sağlama fırsatı verir ve bu aynı zamanda başarılı paydaş yönetimi ile de ilgilidir. (3) Sorunları daha hızlı çözmeye yardımcı olur. Doğru yönetim, proje yöneticilerinin sorunlarla uğraşmak için harcadıkları zamanı azaltır. (4) Sorunlar ortaya çıkmadan önce gelecekteki riskleri çözmeyi sağlar. Risk yanıt planlarının geliştirilmesi ve sorunları ortaya çıkmadan çözmeye yardımcı olur.

Bilgi organları ve standartlar, proje yönetimi disiplininde kavramsal alanı ve uygun performans için gerekli yetkinlikleri tanımlayan ve onaylayan, dernekler ve kuruluşlar, profesyoneller ve araştırmacılar tarafından geliştirilen kılavuzlardır. En önemli bilgileri içerirler (Rozenes vd, 2006) ve bir rehber olmanın yanı sıra, iş başında olanlar için yöntem, teknik, araç ve becerileri kapsar (White ve Fortune,

2002). Bunlar gönüllü uyumluluktur (Hiyasat, 2000) ve kuruluşlarda standartlar veya iyi uygulamalar olarak benimsenmeleri artmıştır (Winter vd, 2006). Genel olarak proje yönetimi, bilgi veya standartların rehberliğinde, çeşitli teknikleri ve araçları kullanan bir metodolojinin uygulanmasıyla gerçekleştirilir (Shenhar ve Dvir, 2007; White ve Fortune, 2002). Bu nedenle uygulamaların benimsenmesi, standartların, tekniklerin veya araçların uygulama sürecini yansıtılmasıdır. Birkaç proje, araç ve teknikleri bir araya getirir (Besner ve Hobbs, 2006; Montes-Guerra vd, 2011), farklı bağlamlarda uygulamaları ve kullanımları inceler (Besner ve Hobbs, 2006; Díez-Silva vd, 2011; McHugh ve Hogan, 2011) veya endüstrideki kullanımlarını değerlendirebilir (Remera vd, 1993). Barney ve Hesterly (2007) tanımlanan bir organizasyonel yapı perspektifi olan kaynak temelli görüşün teorik merceği altında, kaynakların örgütsel yetkinlikler haline geldiklerinde, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturabildiğini ifade etmektedir. PYO'lar, bir iç stratejik kaynak olarak, bu kaynağı kurumsal bir yeterliliğe dönüştürerek üçüncü sektör projelerinin yönetiminde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Örgütsel strateji literatürü, üstün bir sürdürülebilir performansı açıklayan iki paradigmayı dikkate alır. İlki endüstriyel organizasyon kavramlarına dayanır (McGrath vd, 1995). İkinci perspektif, şirketlerin organizasyon ekonomisi açısından esasen kendine özgü olduğunu söyler. Bir organizasyonun içsel nitelikleri ile rekabetçi performansı arasında bir bağlantının olduğu kaynak temelli görüşe karşılık gelir (Barney, 1991). İlgili bir proje yönetimi, bir kuruluşun endüstri koşullarına bağlı olmadığı için uzun bir süre boyunca üstün performans elde etmesine olanak tanıyan özellikler içerir. Bu teorinin bir başka faydası da rekabet avantajlarını anlamaya, korumaya veya genişletmeye çalışan yöneticiler için yararlı olmasıdır (Peteraf, 1993). Bu nedenle, proje yönetimi kapsamındaki stratejik yönetim, kuruluşların kaynak ve yetenekler edinerek ve geliştirerek heterojenlikten ekonomik değer yaratmasını sağlar.

Barney (1991) kaynakları beşerî, fiziksel ve örgütsel sermaye olarak üç gruba ayırmaktadır. İnsan sermayesi, eğitim, ilişkiler, deneyim, zekâ, kritik kapasite, yönetici ve çalışanların katkılarıyla ilgilidir. Fiziksel sermaye, kuruluşta kullanılan teknolojiyi, tesis ve ekipmanı, coğrafi konumu, hammadde ve girdilere erişimini içerir. Örgütsel sermaye, içinde resmi raporların yapısı, resmi ve gayri resmi planlama, kontrol ve koordinasyon sistemlerinin yanı sıra kuruluş içindeki farklı gruplar arasındaki ve firma ile dış çevre arasındaki gayri resmi ilişkiler de dahil olmak üzere bir yönetimi ifade eder.

Proje yönetimi, kuruluşların farklı performansları, kaynaklarının ve yeteneklerinin değişkenliğinden kaynaklanmaktadır (Hitt vd, 2001; Powell, 1995). Bir kuruluş, stratejiler uygulayarak rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir, ancak bu tür stratejileri destekleyen kaynakları edinmenin/elde tutmanın maliyeti, ekonomik değerlerinden daha az ölçüde önemli olmalı ve kuruluşun stratejik faktörlerin pazarlarındaki rekabetçi kusurlardan yararlanmasına izin vermelidir (Barney, 1986). Barney ve Hesterly (1991), kaynakların dört temel özelliğini gözden geçirmiştir ve yeniden şekillendirmişlerdir. Yeni önermede, ilk üç niteliği (değer, nadirlik, kusurlu taklit edilebilirlik) pratik olarak değişmeden tutarken, sonuncuyu (kusurlu ikame edilebilirlik) «organizasyon (örgüt)» için tamamen değiştirdiler. Bu nedenle, Barney ve Hesterly (2007), sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturan kaynakların anahtar niteliklerinin değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli ve sömürülmesi için organize olduğunu öne sürmektedir. Her iki yaklaşım da (Barney ve Hesterly, 2007; Barney, 1991), diğer şirketler tarafından ek maliyetler olmadan benimsenmesi zor olan değer yaratma stratejileri oluşturdukları için, organizasyona rakiplerine göre üstün bir performans sağlayabilecek rekabet avantajları olduğunu iddia etmektedir. Böylece taklit önlenir. Rakipler kısa vadede bu tür stratejileri kopyalayamazlarsa, kuruluş sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edecektir. İki yaklaşımı karşılaştırarak, kaynak karakterizasyonu ile ilgili ince bir ayrım olduğu görülmektedir. Barney ve Hesterly (2007) kendi organizasyonlarını desteklemek için kaynakları ikame etme fikrinden hareket etmektedir. Değerli ve nadir kaynaklara ve taklit edilmesi zor yeteneklere sahip olmasına rağmen, firma ancak bu kaynaklar uygun şekilde organize edildiğinde rekabet avantajı elde edecektir. Ücret politikası, hiyerarşik düzenleme ve resmi/gayri resmi yönetim ve kontrol sistemleri firmaların farklı bileşenleri arasındadır.

Block ve Frame (1998), projelerin resmi yönetimini desteklemek için genellikle proje ofisi olarak adlandırılan bir iş birimi oluşturmaının önemini vurgulayan ilk kişilerdi. Bu tanım, ana hedefini proje yöneticilerine rehberlik etme ve destekleme olarak belirler ve kuruluşun projelerini en verimli ve en etkili şekilde geliştirmesine olanak tanır. Genel olarak, birkaç PYO kavramı, organizasyonlarda proje yönetimi olgunluğunun önemine işaret eder. PYO tanımlarının ortak odak noktası, standartlaştırılmış eğitim, yazılım ve politikalar sağlayarak organizasyonun proje yönetimini koordine eden iş birimleri olmalarıdır (Aubry vd, 2008, 2010; Crawford, 2002; Kerzner, 2003).

PYO'ların performans analizi, koordine ettikleri projelerin sonuçlarını veya proje yaşam döngüsünün aşamaları boyunca kendi sorumlulukları

çerçevesinde değerlendirilir. Proje performansı, proje yönetiminde iyi araştırılmış bir konudur ancak “performans” teriminin anlamı büyük ölçüde değişmektedir. Faydalanıcılar, bağışçılar ve ortaklar açısından özellikle sivil toplumda paydaşların memnuniyeti ile ölçülen bir projenin dış hedefleriyle ilgili olabilir ya da sonunda maliyet, teslimat kalitesi ve beklentiler açısından iç verimliliği aracılığıyla ölçülen proje yönetimiyle ilgili olabilir (Cooke-Davies ve Arzymanow, 2003; Golini vd, 2014; Ika vd, 2012). Bir projenin klasik iç yönetim göstergeleri (maliyet, zaman ve kalite), STK’ların doğrudan bağışçılara karşı sorumlu oldukları göstergelerdir (Hermano vd, 2013).

3. Sonuç

Sivil toplum kuruluşları, eylemlerini bağışçıların katkılarıyla gerçekleştirdikleri için proje odaklı bir sektördür. Kalkınma, iş birliği ve proje yönetimi ile ilişkisi hakkındaki literatür seyrek ve yetersizdir. Bu sektörde projelerde kullanılan yönetim ve kontrol araçlarına ilişkin bazı girdiler bulunmaktadır. Ancak araştırmanın sonuçları, proje yönetiminin ve araçlarının ilgili projelerin performansını ve başarısını doğrudan etkilediğini göstermiştir. Ancak, iç geniş aracı ağı ve proje yaşam döngüsünün yönetimi sürecini, özellikle izleme ve kontrol sürecini büyük ölçüde karmaşıklaştıran özel gereksinimlere ihtiyaç duyulan karmaşık bir alandır. Sektördeki uygulamaları iyileştirmek ve hedeflere ulaşmak için projelerin verimliliğini artırmak için, yardımcı araçların kullanılması, sosyal boyutların karşılanması ve sınırlı kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu, izleme ve değerlendirme araçlarının kullanımı ile bazı proje başarı kriterleri arasındaki ilişkiyi inceleyen proje yönetimi alanındaki ilk çalışmadır. Bazı bağlamlarda araçların kullanımının projenin sonuçlarını nasıl etkilediğine dair kanıtlar bulunmuştur.

İş birliği sektöründe, proje yönetimi araçlarının kullanımının proje performansı üzerinde olumlu bir etki gösterebileceği bilinmesine rağmen, çok az kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu, iş birliğine dahil olan kuruluşları ve aracılıları iyileştirmek ve fayda sağlamak için bir araç olarak disiplini yaymak için daha büyük çabalara duyulan ihtiyacı göstermektedir. Kuruluşlar, planlama ve proje finansmanı süreci için mantıksal çerçeve metodolojisini olumlu değerlendirmiş, ancak bazı zayıflıklar içerdiği, yürütme, izleme ve kontrol süreçleri için yararlı olmayan sonuçların olduğu tespit edilmiştir. Proje yönetimi ve araçları aracılığıyla zayıflıkların en aza indirilmesi fırsatını açar.

Genel olarak, bazı kuruluşların bunlardan yararlanmasına rağmen, iş birliği sektöründe metodolojiler, teknikler ve araçlar hakkında çok az bilgi olduğu

ve bunun proje performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Proje yönetimi, kriterlerin standartlaştırılmasına izin veren mevcut mantıksal modellerin tamamlayıcısı olmalıdır.

STK'da proje yönetiminin uygulanması, ilgili tüm taraflara fayda sağlayan, daha kalıcı ve sürdürülebilir bir gelişme sağlayan bir süreçtir. Proje yönetimi araçlarının kullanımının kalite ve faaliyetler gibi geliştirme projeleri performansı için temel değişkenler üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu projelerin uygulanmasına metodolojileri, teknikleri ve araçlarını entegre etmek önemlidir.

Bir projede yer alan araçların referans olarak alınması sonucunda, gelecekteki eylem planlarının iki seçeneği önerilmiştir. Bir yandan, sürece dahil olan tüm birimlerin gereksinimlerini içeren ve her birinin ihtiyaçlarını belirleyen iş birliği sektöründe kamu kullanımı için bir metodolojinin geliştirilmesi, öte yandan, müdahalelerin daha iyi izlenmesini ve kontrolünü sağlamak, yardım verimliliğini artırmak ve tüm birimlerin hesap verebilirliğini kolaylaştırmak için bu tür projelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bu metodolojinin tasarımında ve planlamasında bir iyileştirme olarak önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Alvarez, S. (2009), Beyond NGO-ization? Reflections from Latin America, *Development*, Vol. 52 No. 2, pp. 175-184

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B. and Blomquist, T. (2010), Project management offices in transition, *International Journal of Project Management*, Vol. 28 No. 8, pp. 766-778.

Bakker, R.M., DeFillippi, R.J., Schwab, A. and Sydow, J. (2016), Temporary organizing: promises, processes, problems, *Organization Studies*, Vol. 37 No. 12, pp. 1703-1719.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Barney, J. and Hesterly, W.S. (2007), Administração estratégica e vantagem competitiva, *Person Prentice Hall*, São Paulo.

Besner, C. ve Hobbs, B. (2006). Proje Yönetimi Uygulamalarının Proje Başarısına Algılanan Değeri ve Potansiyel Katkısı. *Proje Yönetimi Dergisi*, 37(6), 37-48.

Block, T.R. and Frame, J.D. (1998), The Project Office: A Key to Managing Projects Effectively, *Crisp publications*, Menlo Park, CA.

Cooke-Davies, T.J. and Arzymanow, A. (2003), The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models, *International Journal of Project Management*, Vol. 21 No. 6, pp. 471-478.

Crawford, J.K. (2002), *The Strategic Project Office*, Marcel Dekker, New York, NY.

Diallo, A. ve Thuillier, D. (2005). Uluslararası Kalkınma Projelerinin Başarısı, Güven ve İletişim: Bir Afrika Perspektifi. *Uluslararası Proje Yönetimi Dergisi*, 23, 237-252.

Diallo, A., Thuillier, D., 2004. The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *Int. J. Proj. Manag.* 22, 19–31

Glaeser, EL (2003), Giriş: Kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetimi, *Chicago Press Üniversitesi*, Chicago, IL.

Golini, R., Landoni, P., Mozzi, D., (2012). International development projects by non-governmental organizations: peculiarities and methodologies. *PMI Research Conference*, Limrick (Ireland)

Hermano, V., Lopez-Paredes, A., Martin-Cruz, N., Pajares, J., (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? *Int. J. Proj. Manag.* 31.

Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 1, pp. 13-28.

Hiyasat, MAS (2000). ISO Standartlarının Bir İnşaat Şirketine Uygulanması: Bir Vaka Çalışması. *Uluslararası Proje Yönetimi Dergisi*, 18(4), 275-280.

Ika, L.A., Diallo, A., Thuillier, D., 2012. Critical success factors for World Bank projects: an empirical investigation. *Int. J. Proj. Manag.* 30, 105–116

Jugdev, K., Mathur, G. and Fung, T.S. (2007), Project management assets and their relationship with the project management capability of the firm, *International Journal of Project Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 560-568.

Kerzner H., (2004). Gelişmiş proje yönetimi: Uygulamaya ilişkin en iyi uygulamalar. *Hoboken*, NJ: Wiley

Lacruz, A.J., Moura, R.L. de and Rosa, A.R. (2017), Organizando à sombra dos doadores: novas tendências de governança corporativa das ONGs

na América Latin, *Anais da 11ª Conferência Regional da ISTR para América Latina e Caribe*, Quito

Landoni, P., Corti, B., 2011. The management of international development projects: moving toward a standard approach or differentiation? *Proj. Manag. J.* 42, 45–61.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C. and Venkataraman, S. (1995), Defining and developing competence: a strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 4, pp. 251-275

McHugh, O. ve Hogan, M. (2011). İrlanda’da Uluslararası Kabul Görmüş Bir Proje Yönetim Metodolojisinin Kabul Edilmesinin Gerekçesinin İncelenmesi: Proje Yöneticisinin Görüşü. *Uluslararası Proje Yönetimi Dergisi*, 29(5), 637-646.

Montes-Guerra, MI, Gimena-Ramos, FN, Pérez-Ezcurdia, MA ve Díez-Silva, HM (2011). Proje Yönetimi Bilgi Birimlerini ve İzleme ve Kontrol Oryantasyonunu Keşfetmek. XV Uluslararası Proje Mühendisliği Kongresinde (Ed.), İspanya Proje Mühendisliği Derneği - AEIPRO, Uluslararası Proje Yönetimi Derneği - IPMA. Huesca (İspanya).

Morss, E.R., 1984. Institutional destruction resulting from donor and project proliferation in Sub-Saharan African countries. *World Dev.* 12, 465–470.

Nadler, D.A. and Tushman, M.L. (1993), “Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas”, in Nadler, D.A., Gerstein, M.S. and Shaw, R.B. (Eds), *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*, Campus, Rio de Janeiro, pp. 39-56.

Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-191.

Powell, T.C. (1995), Total quality as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 15-37.

Proje Yönetimi Enstitüsü (2008). Proje Yönetimi Bilgi Gövdesi için bir rehber. Dördüncü Baskı., Newtown Meydanı, Pensilvanya (ABD).

Rozenes, S., Vitner, G. ve Spraggett, S. (2006). Proje Kontrolü: Literatür İncelemesi. *Proje Yönetimi Dergisi*, 37(4), 5-14.

Shenhar, AJ ve Dvir, D. (2007). Proje Yönetimi Araştırması: Zorluk ve Fırsat. *Proje Yönetimi Dergisi*, 38(2), 93-99.

Silva, CEG (2010), Brezilya üçüncü sektöründe yönetim, mevzuat ve fon kaynakları: tarihsel bir perspektif, *Revista de Administração Pública*, Cilt. 44 vol. 6, s. 1301-1325.

Stanleigh, M. (2006), From crisis to control: new standards for project management, *Ivey Business Journal*, Vol. 70 No. 4, pp. 1-4

Tenório, F.C. (1999), Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado, *Revista de Administração Pública*, Vol. 33 No. 5, pp. 85-102.

White, D. ve Fortune, J. (2002). Proje Yönetiminde Güncel Uygulama - Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası Proje Yönetimi Dergisi*, 20(1), 1-11.

Winter, M., Smith, C., Morris, P. ve Cicmil, S. (2006). Proje Yönetiminde Gelecekteki Araştırmalar için Yönergeler: Birleşik Krallık Hükümeti tarafından finanse edilen bir Araştırma Ağının Ana Bulguları. *Uluslararası Proje Yönetimi Dergisi*, 24(8), 638-649

BÖLÜM V

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Menekşe KILIÇARSLAN

İstanbul Topkapı Üniversitesi,

İİSBF, İşletme Bölümü

ORCID: 0000-0002-0580-8645

1. Giriş

Günümüzde medya, sadece gündemi belirleyen değil, bazen olayları, bazen de insanları şekillendirmeye çalışan en önemli gündem belirleyici güçlerden biri haline gelmiştir. Bu özelliği ile bugün basın yasama, yürütme ve yargıdan sonra gelen güç konumundadır. Cep telefonlarının gazete ve televizyondan daha hızlı bilgi erişimi, kitleleri medyaya bağlamış ve bilginin standart bir malzeme olarak kullanılmasına yol açmıştır. Bu durum, medyayı, bir haber yapımcısı olarak yeni bir güç haline getirmiştir. Demokratik hak ve özgürlüklerin yükselişiyle birlikte STK'lar, kitlelerin toplumsal meselelere sahip çıkmalarını, kamu ve özel sektörden sonra üçüncü sektör haline gelmelerini sağlamıştır. Çevre konularından siyasete, eğitimden sendikacılığa kadar birçok alanda STK'lar kurulmuştur. Bu kuruluşlar devlet ile vatandaş arasında arabulucu olurken, devletle ortak projeler yürütmeye başlar, gücünü de toplumdan alır. Bu gücü elde etmek için toplum tarafından tanınmaları, onaylanmaları ve desteklenmeleri gerekir. Bu amaca ulaşmak için STK'ların medyada düzenli olarak yer alarak kendilerini tanıtmaya ve sosyal onay almaya ihtiyaçları vardır. Bu düşünceden hareketle STK'lar, kurumsal halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında amaçlarını, faaliyetlerini ve mesajlarını basında paylaşmaya çalışırlar. Bir sivil toplum kuruluşu olan Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), kadın girişimciliği konusunda toplumu bilgilendirmek, kadın projelerini teşvik etmek, kadınları girişimci olmaya teşvik etmek ve kadın girişimcilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için çalışmaktadır. Bu nedenle, basında sıkça adı duyulur. Bu çalışmanın amacı, KAGİDER'in

basılı haber programcılığında nasıl görüldüğünü belirlemektir. Bu bağlamda çalışmada, medyanın KAGİDER hakkında hangi sıklıkta ve hangi günlerde haber yaptığı, hangi konuları ele aldığı, kimlere, hangi kaynaktan ve hangi vesileyle öne çıktığı sorularının yanıtlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu anlamda basının KAGİDER hakkındaki görüşünün sunulması amaçlanmaktadır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin teşvik edilmesine özel önem verilmektedir. Avrupa Birliği'nde KOBİ'leri geliştirmek, daha rekabetçi hale getirmek, uluslararası alanda geçerli olabilmesi ve girişimciliği teşvik etmek için birçok destek programı geliştirilmiştir (Çakıcı, 2003:72). Benzer şekilde Türkiye'de de girişimcilik kültürünün son yıllarda hem bireysel hem de kurumsal düzeyde geliştirildiği, yaygınlaştırıldığı ve teşvik edildiği bilinmektedir. Girişimcilik, son teknolojik gelişmeler ve ekonomik beklentiler sayesinde her geçen gün güçlenmektedir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren hızla büyüyen girişimcilik anlayışı erkeklerin olduğu kadar kadınların da ilgi alanına girmiştir. Son yıllarda, dünyanın dört bir yanındaki çalışanların demografik yapısındaki birçok değişiklik, kadınları etkileyerek onları kurumsal yaşamın önemli oyuncularına haline getirmiştir. Sanayi devrimine kadar kadının görevleri açıkça el emeği veya ev işi olarak tanımlanırken, kadının toplumdaki konumu zaman içinde önemli ölçüde değişmiştir (Nayır, 2008:63). Kadınların işgücüne katılımı artmış, çalışan eş sayısı artmış ve geçimini sağlayan annelerin görünürlüğü artmıştır.

Uluslararası verilere baktığımızda resmi ekonomideki işlerin bir kısmının kadınlara ait olduğunu görebiliriz (Schindehutte vd., 2003:9). Dünya Bankası'nın Ortadoğu'da yedi ülkede yaptığı bir araştırmada 4000 şirketin kadınlara ait olduğunu ortaya koymuştur (Prifti vd, 2008). Araştırmaya göre, dünya kadın işgücündeki en büyük artış gelişmiş ülkelerde, en az artış ise hâlihazırda büyük bir kadın işgücüne sahip olan Doğu Avrupa ülkelerinde görülmektedir (Gürol ve Marşap, 2007:96). Türkiye'de bu durum değerlendirildiğinde, kırsal bölgelerde faaliyet gösteren kadınların oranı son dönemde %50 oranlarından %36 'ya gerilemiştir. Kentlerde ise tam tersi %17'den %23'e çıkmıştır (TÜİK, 2007:12-13). Başka bir deyişle, özellikle şehirlerde çalışmak isteyen kadın sayısının nispeten hızlı bir şekilde arttığı söylenebilir. Bu önemlidir; çünkü kadınların ekonomik ve ticari sektörlerde, tarımsal faaliyetlere göre daha bilinçli ticari faaliyetlerde bulunma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Beduk, 2005:113). Kadınların erkeklerden daha az işgücü piyasasında yer almasına ve ticari faaliyetlere katılmamalarına rağmen, kadınların ekonomik hayatta aktif hale gelme eğiliminde olduğu bilinmektedir. Unutulmamalıdır ki kadın girişimciler

ekonominin büyümesinde, istihdamın artmasında ve uzun vadeli üretim ve pazarlama anlayışıyla küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketler yaratılmasında önemli bir rol oynayabilir.

2. Kadın Girişimci Kavramı

Bugün Türk kadını, nitelikli ve sorumluluk gerektiren birçok görev üstlenmektedir. Son yıllarda kadın işçilerin çalışma koşullarının daha iyi ve daha umut verici seviyelere ulaşması ve kadınları çalışma hayatında koruyan yasa ve yönetmeliklerin olması, ülkemizde kadın işgücüne katılımın artmasında önemli bir faktördür. Türk kadınının çalışma hayatındaki sorunu, hukuki sorundan daha ekonomik ve toplumsaldır (Fenerci, 1999:10). Cumhuriyetin ilanından bu yana meydana gelen önemli gelişmelere rağmen, ekonomik kalkınma sürecinde kadın nüfustan tam olarak yararlanıldığını söyleyemeyiz. Girişimciler toplumda etkili, pozitif ve dikkate değer insanlar olarak görülürler. Girişimciler her şeyden önce insandır. Dolayısıyla girişimciler, içinde yaşadıkları sosyo-ekonomik çevrenin ürünleridir (Arıkan, 2002:59). Günümüz girişimcisinin temel gereksinimi risk alabilmek ve bunlara hazırlıklı olmaktır. Girişimcilik sadece motivasyon niteliklerini gerektirmez, aynı zamanda birçok farklı nitelik de gerektirir. Bunlar; kişilik yapısı, iş fırsatlarını görme ve değerlendirme yeteneği, girişimcilik hevesi, azim ve hırs, yaratıcılık ve yeterli motivasyon gibi özelliklerdir (Kutanis ve Hancı, 2004:57). Girişimcilik özellikleri arasında cinsiyet faktörü de önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyet faktörleri kişilik özelliklerini etkilerken, cinsiyet rolünün oluşumu da girişimcilik kavramını etkilemektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri, toplumun kadın ve erkek rollerinde farklılıklar olduğu anlayışından kaynaklanmaktadır.

Girişimciliğin ekonomik alandaki bu önemi hakkında yapılan tanımına da yansımıştır. Girişimcilerin ortak kişisel özellikleri vurgulanmaya çalışılan tam da bu tanımlardır (Tutar, 2003:163). Bu bağlamda girişimcilerin en çok vurgulanan özellikleri ulaşılması, riske atılması ve yönetilmesi gereken yerler olarak sıralanmıştır (Erdoğan, 2000:95). Ayrıca çeviklik, yaratıcılık (Zhao, 2005:26, Bridge ve O'Neill, 1998:3), öngörü, analitik yetenek, hızlı karar verme, kendine güven, akılcılık girişimcilerin özellikleri arasındadır (Çelik ve Akgemci, 2007:19). Yukarıda belirtilen girişimci özelliklerine bakıldığında, girişimcilik pratikte; kişisel değer sistemlerine uygun iş teknikleri, fırsatları değerlendirme ve bilgi kullanma yollarını kullanarak problem çözme, yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretme ve kaynak toplama amaçlarına odaklanır. (Özgener, 2003:100). Başka bir deyişle Girişimcilik, yeni ve bilinmeyen bilgilerden,

fırsatları keşfetme veya türetmeden oluşmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002:7). Benzer şekilde girişimcilik, yenilik süreçlerine göre değerlendirilmektedir (Çetindamar, 2002:3). Bu bağlamda girişimciler yenilikçi ve geliştirici olarak fırsatları bulur ve yakalar (Ulaş, 2006:137).

Kadın girişimci kavramının tanımına baktığımız zaman; kendi evinde veya ev dışında bir (veya daha fazla) işyeri işleten, bu işyerinde yalnız veya başkalarıyla birlikte çalışan, mal veya hizmet üretimi ile ilgili planlar ve faaliyetler organize eden, iş yeri operasyonlarını takip eden, bunların kapatılması veya işten elde edilen gelirle bağımsız kararlar alarak işini geliştirebilen kadınlara, kadın girişimci denilmektedir. 1980'ler, Türkiye'de kadın hareketinin ivme kazandığı zaman periyodu olarak isim yapmıştır. Türk kadın hareketini inceleyen araştırmacılar üç tarihsel döneme atıfta bulunmaktadır: Osmanlı dönemi, erken Cumhuriyet ve 1980'ler şeklinde kategorize edilmiştir. Tekeli (1993) ve Sirman (1989), Atatürk inkılaplarının geçmişi 19. yüzyılın sonlarına kadar uzanan Türk kadın hareketinin başlangıcı olarak görüldüğünü belirtmektedir. Bu bilgiye göre kadın hareketinin başlangıcının, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemi yani II. Meşrutiyetin ilan edildiği yıla denk geldiği söylenebilir. İkinci önemli adımın Cumhuriyetin ilanı ve Atatürk inkılaplarının uygulanması olduğu söylenebilir. Kadın hareketinin üçüncü aşaması, 1980 askeri darbesinden sonrasına denk gelmektedir. 1980'lerden bu yana kadın hareketinin önemi, ilk iki dönemde erkekler tarafından başlatılan ve yönetilen hareketin ancak bu dönemde kadınların kontrolünde olmasında yatmaktadır (Gökakın, 2000:109). Bu yıllardan sonra Türk kadınlarının ekonomik ve sosyal alanda daha agresif bir şekilde yerlerini işgal ettikleri, ancak Batı dünyasındaki kadar hızlı olmadığı belirtilmelidir.

Türkiye'de sosyal ve ekonomik kalkınmayı sağlamak ve sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemek için, ekonomik değer yaratan kadın girişimcilerin sayısını arttırmak, mevcut kadın girişimcileri desteklemek ve dünya genelindeki Türk kadınlarını girişimcilik alanında entegre etmek gerekmektedir. Kadın girişimciler genellikle başarıma istekliliği, risk alma eğilimi ve bağımsızlık arzusu gibi faktörlerle hareket etmektedir. Başarılı olma ihtiyacı, ilgilendiği alana odaklı çalışma ihtiyacı, bireysel özgürlük ve elde etme arzusu da kadın girişimcileri motive eden faktörlerdir. (Kutanis ve Hancı, 2000:60). Ayrıca kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücü piyasasına katılımları da artmaktadır. Üniversite mezunu istihdam oranı ise %70,8 seviyesine ulaştı. (TÜİK, 2006). Bu bağlamda günümüz kadınları, bir girişimci, belirli bir meslekte uygulayıcı veya kolluk kuvvetlerinin çeşitli departmanlarında çalışan bir işçi olarak varlığını ortaya koymaktadır (Narin, 2006:69).

Kadınların girişimcilik güdülerine bakıldığında “itme ve çekme” unsurunun önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu nedenle, kadınların iş kurmasına neden olan faktörler arasında ülkenin ekonomik durumu nedeniyle işsizlik, kadınlar için uygun olmayan çalışma koşulları ve özellikle ücretli işlerde kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı yer almaktadır. Çekici faktörler ise serbest meslek sahibi olma, kendi işini kurma, kendi işini yürütme isteği, işi aile ile birleştirme isteği gibi, kadınları iş kurma konusunda motive eden faktörler arasında yer almaktadır (Yetim, 2008:81). Bu nedenle, kadınları girişimci olmaya motive eden ve çeken birçok faktör vardır. Kadınları girişimciliğe itmenin bir başka nedeni de, hükümetin kadınları yerel ekonominin gelişmesinde önemli bir oyuncu olarak görme politikasıdır. Bu politika, özellikle yerel aktörler arasında potansiyel kadın girişimcinin yönlendirilmesini, teşvik edilmesini ve güçlendirilmesini öngörmektedir. Bu, özellikle kırsal alanlarda ekonomik faaliyette tam olarak yer almayan kadınların mikrofinans süreci yoluyla gelir elde etmelerini sağlamak içindir. Çünkü kadınlar iş hayatında adaletli davranılmamaları ya da gerekli finansal kaynaklara ulaşamamaları nedeniyle yeterince fırsat bulamamaktadırlar.

3. Kadın Girişimci Türleri

D.P. Moore, kadınların girişimciliğe yönelmelerinin sonucunda bir sınıflandırma gereği duymuştur. Girişimci kadınları geleneksel ve modern olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. (Narin vd., 2006:71). Geleneksel kadın girişimcilerin özellikleri; yaşları 35-45 arasında, genç ve yaşlı, ülke ortalamasının çok üzerinde eğitim düzeyine sahip, işletmenin ortaya çıkmasından sorumlu, perakende veya hizmet işinde ilk deneyimi ve muhtemelen birkaç çalışana sahip olarak belirlemiştir. Başlangıç sermayesi, kişisel tasarrufları ve varlıkları olan bir kadın olarak listelenmiştir. Öte yandan, modern kadının özellikleri ise; ticari ve teknik eğitimi olan, erkek egemenliği olan alanlarda çalışan olarak tanımlanmaktadır. Goffe ve Scase (1985) ise kadın girişimci tipini iki değişikene göre sınıflandırmıştır (Kutanis, 2003:61): Bu değişkenlerden birincisine göre kadın girişimci, geleneksel girişimcinin kendi ilkelerini benimseme eğilimi vardır. Diğer bir faktör, erkeklere tabi olmayı kabul eden kadın girişimcinin geleneksel cinsiyet rolüyle ilgilidir. İlk sınıflandırmada hem girişimcilik hedeflerini hem de geleneksel cinsiyet sorumluluklarını kabul eden ve iş ve aile hayatını dengelemeyi ve her ikisini de eşitlemeyi amaçlayan “geleneksel girişimci” tipidir. İkinci tür, girişimcilik ideallerini geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine göre önceliklendiren ve işletmeyi büyütmeyi kilit bir hedef olarak konumlandıran “inovatif girişimci” tipidir. Girişimci kadınların üçüncü

tipi ise, girişimcilik hedefleri üzerinde geleneksel cinsiyet rollerini ön planda tutan ve girişimciliği yarı zamanlı bir iş olarak gören “yerli kadın girişimci” tipidir. Son olarak iş ve aileyi dengelemeye çalışmak yerine kadınları ikinci plana atmamaya çalışan “temel girişimci” tipi ve işi de bu amaca ulaşmak için bir araç olarak tanımlamıştır.

4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kadın Girişimcilik

Bir bütün olarak sivil toplum, üyeleri öncelikle devlet dışı faaliyetlerde bulunan, devlet kurumları üzerinde bir tür baskı ve kontrol uygulayan ve kendi kimliklerini sürdüren ve dönüştüren kurumlardan oluşur (Keane, 1994:37). Sivil toplum kuruluşlarının önemi her geçen gün artmaktadır. Ülkenin eğitim ve kültür düzeyi yükseldikçe genel sosyal konulara daha duyarlı hale gelmektedir. Birleşmiş Milletler tarafından kamu ve özel sektörden sonra üçüncü sektör olarak etiketlenen sivil toplum kuruluşları, eğitim kültürü, sağlık, işçi hakları, kadına yönelik şiddet, çevre kirliliği, siyaset ve bazı durumlarda dini vakıflara kadar uzanmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, devlet iktidarına karşı çıkan ulusal tercümanlar olmalıdır. STK’lar bir anlamda insanlar için bir savunma mekanizmasıdır (Engin, 2010:52). Sivil toplum kuruluşlarının özellikleri ve işlevleri şu şekildedir (Ersöz, 2007:116);

- Sivil toplum kuruluşları kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır.
- Bir sivil toplum kuruluşu, girişimci bir bağımsızlık kuruluşudur.
- Sivil toplum kuruluşlarının yapısı ve misyonu, çevre koruma, insan hakları veya bölgesel, ulusal ve uluslararası ideallerden kaynaklanmaktadır.
- Sivil toplum kuruluşları, bireyler ve gruplar, devletler ve çok uluslu şirketler arasındaki araçlar statüsünü korur.
- Sivil toplum kuruluşları iletişim ağlarının oluşturulmasında etkilidir.

KAGİDER, Türkiye Kadın Girişimciler Derneği, Eylül 2002’de İstanbul’da 37 kadın girişimci tarafından, ülke çapında faaliyet gösteren, kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşu olarak kuruldu. Bugün KAGİDER, farklı alanda değer üretmek için aktif olarak çalışan 305 kadın girişimci üyesiyle büyümeye devam etmektedir. KAGİDER, dünyanın farklı yerlerindeki saygın uluslararası kuruluşlarla yakın ilişkiler içindedir. Kadınları güçlendirmeye yönelik küresel gündeme bağlı kalmak, Türkiye’deki durumla ilgili bilgi akışını

sağlamak ve ortak eylem zemini hazırlamak KAGİDER'in öncelikleri arasında yer alıyor. Yurtdışından gelen yabancı iş adamları ve heyetlerin ilk uğrak noktası olan KAGİDER, Türkiye'de kadının ekonomik olarak güçlendirilmesi konusunda görüşlerini ifade eden saygın kuruluştan biridir. Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi üyeleri, Balkan Sperchbund'un kurucu üyeleri, Uluslararası Kadın İttifakı ve Akdeniz İş Kadınları Örgütü, KAGİDER'in ayrıcalıklı tavrının birer parçasıdır. KAGİDER, üyeliğin yanı sıra uluslararası kuruluşla derinlemesine araştırma yapmakta, ortak görüşler geliştirmekte ve Birleşmiş Milletler, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Avrupa Birliği ile çeşitli araştırma ve projelerde görüş bildirmektedir. KAGİDER'in sorumluluk alanında beş ana faaliyeti devlette, özel sektörde, kamuda, derneklere ve uluslararası ilişkilerde kadının tanıtımını yapmaktır. Bu nedenle KAGİDER resmi internet sitesinde şu şekilde tanımlanmaktadır (KAGİDER, 2014). KAGİDER, Türkiye'de çeşitli kamu kurumları ile ilişkiler kurmuş, kadın girişimciliğini teşvik etmiş ve kadınların çalışma hayatına katılımını artırmıştır. KAGİDER, parlamento, hükümet, ilgili bakanlıklar, bürokratlar ve çeşitli kamu temsilcileriyle adil, bağımsız ve eşit tutumlar ve kadınların güçlendirilmesine odaklanan etkin bir diyalog kurar. KAGİDER, kadın istihdamının artırılmasına yönelik öneriler ve teşvikler ile Türkiye'nin çocuk bakım modelinin geliştirilmesi için çalışır, kamu istihdamı için fırsat eşitliği modeli sunar. Bakanlıklara ve Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü'ne, ulusal kadın istihdamı ve gözetim gibi kamu kurumlarına danışmanlık yapar ve uygular. Koordinasyon grubuna üyedir ve çeşitli bakanlıkların çalışma gruplarına ve teknik komitelerine katkıda bulunur. Bu katkı, daha fazla kadının iş hayatına atılması için devletten ve siyasetten teknik yardım ile ilgilidir.

Özel sektör ortaklıkları ve kadınların ekonomimize aktif, eşit ve özgür katılımı KAGİDER'in temel gereksinimlerinden biridir. KAGİDER, kadın istihdamını artırmak, girişimciliği yaygınlaştırmak ve kadın erkek fırsat eşitliğini sağlamak için Türkiye'de ve dünyada farklı özel sektör kuruluşu ile sonuç odaklı, sürdürülebilir ve kazan-kazan ilişkisine dayalı iletişime sahiptir. Özel sektörle ortaklıklarda en önemli ilke, finansal desteğin ötesine geçen, her iki tarafın da ürün geliştirip birbirinden faydalandığı ortaklıkların uygulanmasıdır. Bu doğrultuda KAGİDER, özel sektör çalışanına kadın ve erkek arasındaki fırsat eşitliğini yayan çalışmalar yaparak, teknik olarak yetkilendirilmiş kadına, istihdam ve girişimcilik yeteneği kazandırmıştır. Bu çalışmaların kamusal etki oluşturması, toplum tarafından kabul görmesi, yasa koyucu ve uygulayıcıları etkilemesi ve özel sektörü kadın dostu hale getirmesi de önemlidir. KAGİDER,

önde gelen bir STK olarak toplumu dönüştürmek ve kadın girişimciliğin algısını değiştirmek için gündem oluşturmayı hedeflemektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Değişen küreselleşme ve yönetim anlayışı sürecinde, devlet müdahalesinin kapsamı ve sınırları değişmiştir. Neoliberal politikalar devletin sunduğu hizmetlerin kapsamını daraltmış ve kamu hizmetlerini özelleştirmiştir. Sosyal sorunlar giderek daha karmaşık hale gelmekte ve hükümet ya da özel sektör desteği olmadan, yoksun toplumlar sorunlarını kendileri çözmeye çalışmışlardır. Sonuç olarak, bir sivil toplum örgütü (STK) kurulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Geliştirme süreci çok boyutludur; ekonomik yönüne ek olarak, biri diğerini etkileyen sosyal, kültürel ve politik yönleri de vardır. Bölgesel kalkınmanın, ekonomide yer almayan aktif kesimleri bir araya getirmesi gerekmektedir. Özellikle yeni girişimcilere rehberlik ederek ve mevcut girişimcilere destek vererek bölgenin ekonomik kalkınmasına destek olunabilmektedir.

Sürdürülebilir ve etkin kalkınma, yerel paydaşları içeren ve toplumun tüm kesimlerinin katılımını sağlayan bir yaklaşımla sağlanabilir. Yerel paydaşlardan biri olan STK, tüm kesimleri her yönüyle dâhil ederek kalkınmayı desteklemektedir. Kadınların ekonomik sektörden dışlanması, ekonomik kalkınmanın önündeki en büyük engel olarak kabul edilir, çünkü tüm üretken nüfus ekonomik kalkınma için önemlidir. Kadın girişimcilerin özellikle yerel düzeyde ekonomiye entegrasyonu ve kadın girişimcilerin desteklenmesi kırsal kalkınmada önemli rol oynamaktadır.

STK'lar yerel istihdam olanaklarından yararlanma avantajıyla iş modelleri sunmakta ve kadınların iş fikirlerini hayata geçirmelerini sağlamaktadır. Başlangıç sürecinde ve sonrasında pazarlama ve satış konularında danışmanlık faaliyetleri ile sürdürülebilir bir ekonomiyi destekler. Kaynak transferinde aracılık yaparak ihtiyaç sahibi kadınlara maddi yardımda bulunmaktadır.

Kadınların güçlendirilmesi konusunda araştırma yapan STK'lar; güçlendirici faaliyetlerle kadınların potansiyellerini ve yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olur. Şiddet, toplumsal cinsiyet ve eşitlik gibi konularda bilinçlendirme faaliyetlerinin tüm kesimlerini kapsar. STK'lar kadın sorunlarını netleştirmektedir. Kamuoyu oluşturarak iddiaların dile getirilmesini sağlar. Sorunlara çözümler önerir ve yönetimin sorunlara müdahale etmesine aracılık eder.

Değişen teknolojiye, değişime ve gündeme esnek uyum, STK'ların sosyal ihtiyaçları belirlemesine ve iletmesine olanak tanır. Ayrıca yenilikçi yapı, kamu

hizmetlerine yeni bakış açıları kazandırabilir ve daha işlevsel hale getirebilir. Başka bir yerde geliştirilen teknolojileri, bulundukları yere uyarlayabilir ve bölgenin ihtiyaçlarına yenilikçi bir yaklaşım getirebilir. Yenilik ve kaynakları eşleştirmede merkezi ve yerel yönetimlerden daha başarılılardır.

Sivil toplum kuruluşları da toplulukları başarılı bir şekilde harekete geçirebilir. Bireyleri etkileyerek toplumda bir fark oluşturma yeteneğine sahiptirler. Ayrıca siyasi rollerde başarılı olabilir, kamuoyu oluşturabilir ve hükümeti temsil etmeye çalışabilirler.

STK'ların bölgesel kalkınma üzerindeki bir diğer etkisi de bölgesel kaynakların verimli kullanımının teşvik edilmesidir. Bölgesel kalkınma harcamalarının azaltılmasına yardımcı olarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar. Toplumda siyasi farkındalık yaratır ve siyasi gelişmeyi desteklerler. Yerel politikaların formüle edilmesinde rol oynarlar. Çok boyutlu ve katılımcı bir demokratik ortam yaratarak ve bölgeye kamu hizmetleri sunarak, toplumun tüm kesimlerinin kalkınmaya dâhil olmasını sağlayabilirler. Eğitime erişime katkıda bulunarak, kültürün gelişimini desteklerler. Mesleki eğitim projeleri ve istihdama erişim danışmanları aracılığıyla işgücü piyasasına katılımı teşvik ederler. Bireyleri güçlendirerek, işgücüne katılımı artırarak ve toplumdaki gelir eşitsizliğini azaltarak ekonomik kalkınmayı destekler.

Kadınlar arasında dayanışmayı teşvik ederek bölgedeki tüm kadınların güçlenmesine katkıda bulunur. Sosyal sermayenin oluşumuna katkıda bulunurken, aynı zamanda kadınların sorunlarının çözümü için bir sosyal destek ağı oluşturur. Ayrıca, kendine güvenen kadınlar, hizmetlere erişimde diğer kadınları savunma ve desteklemede başı çeker. Dolayısıyla STK'ların kelebek etkisini kadınlar üzerinden oluşturduğu söylenebilir. Güçlenen ve ekonomik hayata dâhil olan kadınlar yerel, ulusal ve küresel kalkınmayı yönlendirir.

KAYNAKÇA

Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler. *Ankara, Gazi Kitabevi, 1.*

Arıkan, S. (2002). *Girişimcilik: Temel kavramlar ve bazı güncel konular.* Siyasal kitabevi.

Bedük, A. (2005). Türkiye'de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik), 3(12), 106-117.*

Bridge, S., & O'Neill, K. (2012). *Understanding enterprise: Entrepreneurship and small business.* Macmillan International Higher Education.

Çetindamar, D. (2002). *Türkiye’de girişimcilik*. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.

Engin, Y. (2010). *Sendikacılık, sivil toplum ve yeni duruşlar*. Ankara: Mina Ajans.

Erdoğan, N. (2000). Otobiyografilerin analizi yoluyla girişimci işadamlarının kariyer gelişimi hakkında bir araştırma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 95-108.

Ersöz, H. Y. (2007). *Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişiminde meslek ve sivil toplum kuruluşları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası

Fenerci, S. (1999). *Türkiye’de Kadın İşgücü*. TİSK Yayını.

Gökakın, Z. Ö. (2000). Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili, 8. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir*, 109, 123.

Gürol, A., & Marşap, A. (2007). Geçmişte Ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz Ve Ücretli İşgücü Olarak Kadın,. *Bilgi/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), 95-109

Hisrich, R. D. PETERS Michael P.(2002), *Enterpreneurship*.

Keane, J. (1994). *Demokrasi ve sivil toplum: Avrupa’da sosyalizmin açmazları, toplumsal ve siyasal iktidarın denetlenmesi sorunu ve demokrasi beklentileri üzerine*. (Çeviren: N. Aydoğan). İstanbul: Aynü Yayınları

Kutanis, R. Ö., & Hancı, A. (2004). Kadın girişimcilerin kişisel özgürlük algılamaları. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi İİSBF*.

Kutanis, R. Özen (2003), Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü: Kadın Girişimciler, *II. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon

Narin, M., Marşap, A., & Gürol, M. A. (2006). Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme Ve Ağ Oluşturma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 65-78.

Nayır D. Zamantılı (2008), “İşi Ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil Ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri,” Ege Akademik Bakış, 8 /2: 631-650.

Özgener, Ş. (2005). Girişimcilikte stratejik bir yaklaşım teknoloji inkübatörleri.

Prifti, C., Simantiraki, S., & Wagner, J. H. (2008). Middle East Local And Regional Woman Entrepreneurship. *Centre For Mediterranean And Middle Eastern Studies*.

Schindehutte, M., Morris, M. Ve Brennan, C. (2003). Girişimciler Ve Annelik: Güney Afrika Ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Çocukları Üzerindeki Etkiler. *Küçük İşletme Yönetimi Dergisi*, 41 (1), 94-107.

Tutar, H. (2003). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Seçkin.

TÜİK (2007), Hanehalkı İşgücü İstatistikleri (Ankara)

Ulaş, D. (2006), Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 8/ 3: 133-151.

Yetim, N. (2002). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği. *Ege Academic Review*, 2(2), 79-92.

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

BÖLÜM VI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ULUSLARARASI İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ

Araştırma Görevlisi Mert TEMUR

İstanbul Topkapı Üniversitesi,

İİSBF, İşletme Bölümü

ORCID: 0000-0001-8483-0113

1. Giriş

STK'ların varlığı çok eski tarihlere dayansa da günümüz anlamındaki yapıların oluşumu 19. yüzyıla denk gelmektedir. Günümüzdeki yapısal özellikleri ve tüm dünyaya etkileri ile düşünüldüğünde STK'lar bugün oldukça önemli bir konumda yer alır (Willets, 2002). Sivil yapılanmaların modern anlamda oluşumundan ve günümüzdeki etki alanlarına kavuşumundan önce, imparatorluklar, daha sonra ulus devletler sosyal yaşamın düzenleyicisi belki de tek söz sahibi konumunda yer alıyordu. 19. yüzyıl ile beraber ulus devletlerin bu hâkimiyeti, STK'ların güçlenmesine paralel olarak azalmaya başladı. Dolayısıyla sosyal yaşamın düzenlenmesi hususunda oluşan boşluk, sivil yapılanmalar ile birlikte dolmaya başladı. Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak STK'ların etki alanları ulusal düzeyden uluslararası boyutlara ulaşmıştır. Günümüzde dünyanın önde gelen STK'ları kendi ulusal sınırlarının dışında faaliyetlerini yürütebilmektedir (Denk, 2019). Geçen yüzyıllarda devletlerin kontrolünde olan savunma ve ekonomi gibi birçok uygulama, artık devletlerin kontrol alanlarından çıkarak, uluslararası alanda söz sahibi olan STK'lar ile koordineli bir biçimde yürütülmektedir. Bu aşamada modern dünyada devletlerin otoritesi sorgulanır hale gelmektedir (Oktay ve Pekküçükşen, 2009). STK'ların küreselleşme düzeyleri arttıkça yönetilebilmeleri açısından çeşitli zorluklar ortaya çıkmaktadır. STK'ların dünyanın her köşesinde faaliyetlerde bulunabilmesi için, uluslararası faaliyetlerini yönetebilmesi kritik öneme sahiptir. Uluslararası faaliyetlerde bulunan STK'ların tanınması, sosyal, ekonomik ve

siyasal alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetlerinin ve uluslararası ilişkilerinin nasıl yönetildiğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Sivil Toplum ve STK Kavramı

Sivil toplum kavramı, toplumsal anlamda ekonomik ve sosyo-kültürel birçok alanda devlet örgütlenmesinden farklı bir yapılanmayı ifade etmektedir. Bireylerin tek başlarına gerçekleştirmekte güçlük çekeceği pek çok faaliyeti sivil yapılanmalar vasıtasıyla ve bir çatı altında güçlü bir birliktelikle yapabilmeleri mümkündür (Talas, 2011).

STK kavramı, 1945 yılında Birleşmiş Milletler (BM) tarafından özelleştirilen uluslararası özel kuruluşlar ve hükümete bağlı kuruluşlar arasındaki ayrımı belirginleştirmek amacıyla kullanılmaya başlamıştır. Bugün BM çatısı altında yer alan özel kuruluşların büyük bir kısmı, yönetsel olarak hükümetlerden bağımsız olmak koşulu ile STK olarak tanımlanır. STK'lar örgütsel anlamda farklı özelliklere sahip olabilmektedirler. Kuruluşlar merkezi ya da belirlenen amaçlara paralel olarak daha yerel bir yönetim anlayışına sahip olabilmektedir. STK'lar faaliyet alanlarına bakıldığında tek bir ülkede yapılanabildiği gibi birden çok ülkede de yapılanabilmektedir. (Willetts, 2002).

STK'lar toplumsal anlamda sosyal, kültürel ve ekonomik alanlar gibi birçok alanlara çeşitli etkileri vardır. Bireyler çeşitli istek, ihtiyaç ve amaçlardan dolayı diğer bireylerle bir arada hareket etmek durumundadır. Bireyler ihtiyaç ve amaçları doğrultusunda çeşitli STK'lara üye olurlar. STK'lar belirledikleri amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. STK'lar kâr amacı gütmeksizin çalışmalarını sürdürür. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere, bölgelere, kesimlere hibe ve fon sağlayan çeşitli STK'lar vardır. STK'lar çeşitli projeler geliştirerek fayda sağlamaktadır. STK'lar toplumsal yaşamın her alanında etkisini her geçen gün artırarak göstermektedir. (Özer, 2008).

3. Küreselleşme Kavramı ve Sivil Toplumun Artan Önemi

Küreselleşme kavramı; üretimin, teknolojinin ve iletişimin tüm dünyada yayılımını ve birbirleriyle güçlü ilişkilerini ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Üretim, teknoloji ve iletişimin oluşturduğu ilişkiler sayesinde dünya artık küresel bir köy halini almaktadır. Kâr amacı gütmek ya da kâr amacı gütmemek maksatlarıyla kurulan tüm organizasyonlar küreselleşme olgusuna uyum sağlamak durumundadır (Kyove vd., 2021). Küreselleşme; desteklemek ve desteklememek, güç kaynağı sağlamak ve güçten mahrum bırakmak,

zenginleştirmek ve fakirleştirmek olgularının yeniden tasarlanması (Bauman, 1997) olarak ifade edilirken; devletlerin güçlü aktörler olarak rol oynadığı uluslararası ilişkilerden, politik güç kaynaklarının kuvvetli rol oynadığı küresel ilişkilere taşınması; bilginin önemli bir belirleyici unsur olarak kendini gösterdiği ve sömürü sisteminin mekanizmalarının yeniden tasarlandığı dünyanın küresel bir köy haline gelişi olarak da ifade edilmektedir (Şahin ve Öztürk., 2011). Robertson ve White yaptıkları çalışmada küreselleşme kavramından nesne, bakış açısı ve ufuk olarak söz etmektedir. Küreselleşme, bir süreci ifade etmektedir. Küreselleşme kavramı tüm dünyanın bir bütün olarak hareket ettiği yön olarak ifade edilir (Robertson ve White, 2007).

Küreselleşen dünyada STK'ların öneminin daha fazla arttığı görülmektedir. Özellikle çevresel sorunlar, küresel çatışmalar, çatışmaların doğurduğu göç dalgaları, modern dünyada devletlerin tek başlarına çözüm üretebileceği sorunlar değildir. Bu durum işbirliklerinin önemini vurgulamaktadır. Dünyanın karşılaştığı bu problemlerin tanımlanması, gözlemlenerek çözümler üretilmesi ve bunların faaliyete geçirilmesi için en uygun örgütlenme biçimlerinden birisi STK'lardır. Devletler, STK'lar ile birlikte yürüttüğü faaliyetlerde daha başarılı olmaktadır. (Şahin ve Öztürk, 2011).

Günümüzde karşılaşılan birçok problemle ilgili farkındalık oluşturulabilmesi için STK'lar oldukça önemli bir örgüttür. Greenpeace bunun en önemli örneklerindendir. Bugün dünyanın neresinde olursa olsun bölgesel bir problemlerde dahi Greenpeace örgütünün sergilediği her türlü faaliyet, büyük ses getirmektedir. İnsanların sahip olduğu her türlü hakların ulusların ötesine geçerek farkındalığının artırılması, STK'larla daha mümkün olmaktadır (Şenkal, 2003).

4. Uluslararası Örgüt Kavramı

Uluslararası örgüt kavramının tarihi antik çağa kadar dayanmaktadır. Uluslararası örgütler ilk ortaya çıkışlarında kısıtlı yetkilerle donatılmasına rağmen 17. yüzyılın sonlarından itibaren özellikle diplomaside güven sağlayıcı unsur olarak ortaya çıkmaya başlamıştır (Crawford ve Browlie, 2019). 1800'lü yılların başından itibaren Avrupa'da Amerikan kökenli çeşitli konferansların etkisiyle, milletlerarası birliktelik anlayışı oluşmaya başlamıştır (Amerasinghe, 2005).

Belirli bir yasal sistem içerisinde yer alan ve oluşum aşamasında olan en az iki devletin yer aldığı tüzel yapılanmalar "uluslararası örgüt" olarak ifade edilmektedir. Uluslararası örgütlerin gelişim evreleri incelendiğinde,

çağımızın örgüt yapılarının doğumu 1900’lü yılların ilk çeyreğine denk gelmektedir. Bu yapıların en önemli örneğini BM teşkil eder. Kuruluş tarihi 1919 yılı olan örgüt Birinci Dünya Savaşı’nın galip ve mağlup devletleri ile birlikte kurulmuştur. Birçok devlet tarafından kurulan BM gibi birçok uluslararası yapılanma, bugün devletlerden bağımsız olarak özerklik göstermektedir. Bugün uluslararası örgütlerin faaliyetleri, ulus devletlerin geleceklerini etkileyebilir hale gelebilmektedir (Denk, 2019). Bu nedenle uluslararası alanda varlığını sürdüren STK’ları ve faaliyetlerini incelemek oldukça önemlidir.

Uluslararası örgütler üç temel faktör dikkate alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bir yapının uluslararası örgüt olarak nitelendirilebilmesi için öncelikle uluslararası hukuka göre dizayn edilmiş olması gerekir. Diğer husus ise bu yapının bir anlaşma ile ortaya çıkmış olmasını vurgular. Üçüncü husus ise hukuki işlem yeteneğine haiz en az bir organa sahip olmasıdır. (Schermer ve Blokker, 2011).

5. Uluslararası Düzeyde Faaliyet Gösteren Örgütler ve STK’lar

Bugün STK’ların önemli bir kısmı, uluslararası faaliyetler göstermektedir. Bu kuruluşlar, bulundukları bölgelere ışık tuttıkları gibi dünyanın en karanlıkta kalmış bölgelerini de aydınlatmaktadır. Bunların başında BM Uluslararası Çocuklara Acil Yardım Fonu (UNICEF), BM Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR), ASHOKA, Türk Hava Kurumu, Kızılay, Sabancı Vakfı, Vehbi Koç Vakfı, AAR Japan, BM, İHH ve TEMA Vakfı gibi kuruluşlar gelmektedir. Bu kuruluşlar ve gerçekleştirdiği faaliyetler dünya çapında öneme sahip olması bakımından çalışmada incelenecektir.

a. Birleşmiş Milletler Uluslararası Çocuklara Acil Yardım Fonu (UNICEF)

UNICEF, BM çatısı altında oluşmuş, uluslararası bir çocuk koruma fonudur. UNICEF dünyada; eğitim, beslenme, sağlık, temiz su ihtiyacı, HIV ve AIDS gibi hastalıklarla mücadele gibi çeşitli alanlarda faaliyetlerini yürütmektedir. Örgüt Türkiye’de ise; erken çocukluk gelişiminin desteklenmesi, dezavantajlı çocuklara yönelik güvenlik, kız ve erkek çocuklarına yönelik her türlü adalet, çocukların özgürce yaşayacakları güvenli şehirler, Türkiye’deki Suriyeli çocuklar için fonlama sağlamaktadır. UNICEF faaliyetlerinin finansal alt yapısını oluştururken uluslararası markalarla çeşitli işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

P&G, Unilever, Sony, ING gibi önemli markalarla çeşitli fon anlaşması yaparak faaliyetleri yürütebilmek amacıyla finansal kaynak oluşturulmaktadır. Örgüt, oluşturduğu finansal yapılanma ile ulusal düzeyde faaliyet gösteren çeşitli STK'larla farklı ağ yapıları kurarak, bu kurumlara destek olmaktadır. Örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlere güncel örnek son dönemde yaşanan Ukrayna-Rusya Savaşı'ndan kaçan mültecilere yönelik gerçekleştirdiği desteklerdir. UNICEF mülteci akınlarının yoğun olduğu ülkelere, çeşitli güvenlik noktaları kurmaktadır. Kurulan bu güvenlik noktaları mültecilerin sömürülerden korunabilmesi adına çeşitli desteklerin sağlandığı yardım merkezlerini barındırır (UNICEF, 2022).

b. BM Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR)

BM Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR), İkinci Dünya Savaşı'nın ardından yakınlarını, ailelerini ve varlıklarını kaybetmiş savaş mağdurlarına destek olabilmek amacıyla oluşturulmuş bir sivil toplum yapılanmasıdır. Kurulduğu 1950 yılından beri dünyanın birçok yerinde savaş sebebiyle mağdur olmuş insanlara destek sağlamıştır. Örgütün finansal yapılanmasına bakıldığında, BM havuzunda toplanan fonlar, çeşitli devletlerden sağlanan fonlar ve tıpkı UNICEF gibi marka değeri yüksek kuruluşlarla yapılan fonlama anlaşmaları görülmektedir. Örgütün anlaşmalı bağışçı ülkeleri; Avusturalya, Belçika, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Norveç, Katar, Güney Kore, Suudi Arabistan, İsveç, İsviçre, Hollanda, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'dir. Örgüt, her yıl için gerekli finansal kaynak ihtiyacını açıklamaktadır. 2022 yılı ortalama finansal kaynak ihtiyacı yaklaşık 9 milyar dolardır. UNHCR faaliyetlerini çeşitli ortaklık anlaşmaları imzalayarak yürütmektedir. Yapılan ortaklık anlaşmaları sadece finansal kaynak yaratma amacıyla değil, gerçekleştirilen faaliyetlere destek sağlamak amacıyla da yapılmaktadır. Bu kapsamda yardım götürülecek bölgelerin belediyeleriyle ve STK'larıyla çeşitli işbirlikleri yapılır (UNHCR, 2022).

c. ASHOKA

ASHOKA örgütü, birbirinden farklı yapıda olan çeşitli sosyal girişimci grupları bir araya getirerek, gerçekleştirdikleri girişim faaliyetine katkıda bulunmayı amaçlayan bir sivil toplum yapılanmasıdır. Adını M.Ö. 3. yüzyılda Hindistan'da yaşamış ve uzun yıllar ülkeyi imparator olarak yönetmiş olan Ashoka'dan almıştır. Örgütün merkezi Washington D.C.'de yer alır. Örgütü uluslararası bir anlayışa götüren en etkili faktör ise; faaliyette bulunduğu

her bölgenin özelliğine göre farklı bir yönetim tasarımı oluşturmasıdır. ASHOKA genellikle proje temelli örgütsel yapılanmaları tercih etmektedir. Buna rağmen örgütün tamamını etkileyecek olan stratejik kararlar, merkezden alınmaktadır. ASHOKA 2022 yılı itibariyle; Kuzey Amerika’da yaklaşık 500, Güney Amerika’da yaklaşık 1000, Orta Doğu’da 110, Asya ve Avusturalya’da yaklaşık 1000, Afrika’da 500 farklı grupla anlaşma yapmıştır. Bu gruplar çeşitli girişim faaliyetlerini destekleyen kişiler, okullar, şirket yöneticileri ve değişim kampüslerinden oluşturmaktadır (Ashoka, 2022).

d. Türk Hava Kurumu

Türk Hava Kurumu (THK) 1925 yılında Türk Tayyare Cemiyeti adıyla kurulmuştur. Kurumun kurulmasında Atatürk’ün önemli teşvikleri olmuştur. Türk Tayyare Cemiyeti 1925 yılında vakıf unvanı almış ve bugünkü adına 1935 yılında kavuşmuştur (THK, 2022). Askeri anlamda, değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek adına sivil havacılık fikirlerinin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Kurum 1960lı yılların başından başlayarak, ülkenin askeri anlamda ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına önemli görev üstlenmiştir. 1990’lı yıllarda dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkenin kendi uçağını üretebilmesi için girişimlere başlamıştır. Bu kapsamda İngiltere kökenli EPA şirketi ile çeşitli projeler yürütülmüştür (Yalçın, 2012). Günümüzde ise ilçe düzeyinde şubelerinde model uçak yapımı, hava sporları gibi etkinlikler düzenlenmektedir.

THK’nın finansal kaynaklarını; üye aidatları, yardımlar, bağışlar, Kurban Bayramı’nda kesilen kurbanların derileri, ulusal ve uluslararası iştiraklerden elde edilen gelirler ve örgütün duran varlıklarından elde ettiği kira gelirleri oluşturmaktadır. Bu kaynaklardan yaklaşık yüzde 40’lık kısmı kurumun finansmanında, yüzde 60’lık kısmı ise çeşitli kurumlara kaynak olarak aktarılmaktadır (Yalçın, 2012).

Kurumun; Federation Aeronautique Internationale (FAI), International Air Cadet Exchange Association (IACE), Europe Air Sports Association gibi çeşitli uluslararası kuruluşlara üyeliği bulunmaktadır. THK, Uluslararası Havacılık Federasyonu (FAI)’na 1929 yılında üye olmuştur. Uluslararası Hava Öğrenci Mübadelesi Teşkilatına ise 1953 yılında üye olmuştur. 1988 yılında Hollanda’da kurulan Avrupa Hava Sporları Teşkilatı, havacılıkla ilgili sportif ve ticari olmayan çeşitli faaliyetleri düzenleyici ve organize edici olarak çalışmalarını sürdürmektedir (THK, 2022).

e. Kızılay

Kızılay 1868 yılında “Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti” adıyla kurulmuştur. Kurum sonraki yıllarda “Osmanlı Hilal-i Ahmer Cemiyeti”, “Türkiye Hilal-i Ahmer Cemiyeti”, “Türkiye Kızılay Cemiyeti” ve nihayet “Türkiye Kızılay Derneği” isimlerini almıştır. Kurumun temel amacı; her nerede olursa olsun dil, din, ırk ayırımı gözetmeksizin, insanların sağlık, barınma, beslenme gibi temel gereksinimlerini karşılamak olarak belirlenmiştir (Kızılay, 2022).

Kızılay gerçekleştirdiği iç ve dış faaliyetlerin bir gereği olarak hem ulusal hem de uluslararası hukuk kurallarına tabidir. Kurum, ulusal hukuk açısından Dernekler Kanunu’na tabi iken, uluslararası alanda hem Türkiye’nin yapmış olduğu anlaşmalara hem de kendi tabi olduğu uluslararası sözleşmelere bağlı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Derneğin yapısı incelendiğinde, diğer dernek ve STK’lara kıyasla kamu örgütü yapısına daha yakın olduğu görülür. Kamu örgütü yapılanmalarına yakınlığının sebeplerine bakıldığında, kurumun sahip olduğu yasal ayrıcalıklar ve devletin kuruma olan alakası örnek gösterilmektedir. 2000 yılında çıkarılan kanun ile devletin doğrudan kurumun yönetimine müdahale etmesi, bunun en somut göstergesidir. Kızılay, kuruluş amacının da bir sonucu olarak uluslararası bir özellik göstermektedir. Kurumun tüzüğünün hukuki dayanaklarının önemli bir kısmı, uluslararası düzenlemeler ile şekillenmektedir. Kurum, Kızılay-Kızılhaç hareketine öncülük etmektedir. Kızılay-Kızılhaç hareketinin yapısı gereği Kızılay bağımsız bir kurum olduğunu belirtmek durumundadır ve bunun dayanağı olarak Cenevre Sözleşmesi’ni göstermektedir. Kızılay, Cenevre Sözleşmesi’nin yanı sıra, insan hakları ve savaş şartlarında çeşitli düzenlemeler yapabilen farklı uluslararası sözleşmelere uymakla yükümlüdür. Kızılay’ın uluslararası anlamda önemli görevlerinden bir diğeri ise; küresel insancıl hukuk ve Kızılay-Kızılhaç gibi, insanı ön plana çıkaran çeşitli faaliyetleri yürütmek, koordine etmek ve yayınlığını artırmaktır. Dernek afet ve savaş durumlarında da uluslararası kuruluşlarla yardım faaliyetlerini organize etme yükümlülüğünü de taşımaktadır (Hatipoğlu, 2013).

f. Sabancı Vakfı

Sabancı aile fertlerinin, hayır işlerini, kurumsal bir anlayış ile sürdürebilmek amacıyla, 1974 yılında Hacı Ömer Sabancı Vakfı kurulmuştur. Kurum bugün kurucularının tamamen aile bireylerinden oluşan en büyük kuruluş özelliği gösterir. Sabancı Vakfı’nın en önemli finansal kaynaklarını ailenin mal varlıklarından yaptığı bağışlar ve Sabancı grubuna ait şirketlerden

sağlanan gelirler oluşturmaktadır. Vakıf uluslararası anlamda; Avrupa Vakıflar Birliği (COF), Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC), Avrupa Vakıflar Merkezi Engellilik Tematik Grubu, Avrupa Vakıflar Merkezi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Tematik Grubu, Küresel Flantropi Ağı (GPC), Foundations 20 Platformu gibi kuruluşlara üyedir. Üyeleri arasında Rockefeller Brothers Fund, Mercator Vakfı, WWF, Robert Bosch Vakfı ve Avrupa İklim Vakfı gibi önemli grupların da bulunduğu Foundation 20 Platformu, 2017 yılında G20 zirvesinin ardından kurulmuştur. G20 Platformu'na Türkiye'den dâhil olabilen tek kuruluş Sabancı Vakfıdır. Platformun en dikkat çeken üyelerine bakıldığında G20 ülkeleri görülmektedir. Sabancı Vakfının üyesi olduğu bir diğer uluslararası kuruluş ise Küresel Filantropi Ağı (GPC)'dır. Küresel anlamda dünyanın en yüksek varlıklarına sahip ailelerin biraraya gelerek sosyal eşitliği sağlamaya çalıştıkları kuruluştur. Örgüt 2001 yılında David Rockefeller ve Peggy Dulany tarafından kurulmuştur. Sabancı Vakfı, Filantropi Ağı'na 2010 yılında dâhil olmuştur. Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC) ise 1989 yılında Brüksel'de, Avrupa'da faaliyette bulunan vakıfların desteklenmesi ve koordinasyonlarının sağlanması amacıyla kurulmuştur. Sabancı Vakfı, derneğe 1991 yılında üye olmuş ve belirli dönemlerde yönetim kurulu üyeliğine seçilmiştir (Sabancı Vakfı, 2022).

Sabancı Vakfı'nın, uluslararası faaliyetlerini kontrol ve koordine edebilmek amacıyla sosyal medyayı da etkin bir biçimde kullandığı görülmektedir. Modern anlamda yönetim uygulamaları düşünüldüğünde, sosyal medya kullanımının örgütlerin yönetimi açısından ne derece önemli olduğu anlaşılabacaktır. Sabancı Vakfı, uluslararası arenadaki faaliyetlerine odaklanmış ve sosyal medya üzerinden iletişim kurduğu kişi ve kurumlarla yoğun etkileşim halindedir. Yapılan bir çalışmada vakıfların sosyal medya hesaplarında kendileri ile ilgili bilgileri paylaşmaları hususunda çeşitli kriterler belirlenmiş ve vakıfların bu kriterleri karşılama oranları analiz edilmiştir. Analize göre Sabancı Vakfı belirlenen kriterleri %95 oranında sağladığı gözlemlenmiştir (Işık ve Toprak, 2021).

g. Vehbi Koç Vakfı

Türkiye'de kurulmuş ve faaliyetlerine uluslararası politikalarını eklemiş bir diğer önemli STK, Vehbi Koç Vakfı'dır. Kurum 1969 yılında, adını aldığı Vehbi Koç tarafından kurulmuştur. Eğitimden sağlığa ve kültüre çeşitli alanlarda faaliyet gösterilmektedir. Vehbi Koç Vakfı, uluslararası arenada yaptığı en önemli faaliyetlerinden bir ASHOKA vakfı ile ortak olarak gerçekleştirdiği sosyal girişimcileri desteklemek üzerine kurulan çalışmadır. Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, ASHOKA vakfı, dünyanın önde gelen sosyal girişimci destekleme vakfıdır. Vehbi Koç Vakfı'nın bu tarz uluslararası bir kuruluşla yaptığı ortaklık,

bu açıdan önem arz etmektedir. Bu faaliyet kapsamında ASHOKA'nın belirlediği sosyal girişimciler, eğitim amacı ile yurtdışına gönderilmektedir. Girişimcilerin yurt dışına gönderilmesi ve diğer sosyal girişimcilerle entegrasyonunun sağlanması Koç Vakfı'nın önemli bir görevidir. Koç Vakfı'nın finansal kaynak yarattığı bir diğer faaliyet ise; Grantmakers East Forum içindir. Avrupa Vakıflar Merkezi'ne bağlı kurumların birbirlerini tanımaları ve ortak faaliyetlerde buluşabilmeleri amacıyla çeşitli forumlar gerçekleştirilmektedir. Bunlardan biri de Grantmakers East Forum'dur. Vehbi Koç Vakfı, bu tarz toplantıların desteklenmesi amacıyla finansal kaynak yaratmaktadır. Vehbi Koç Vakfı, 1997 yılından beri Avrupa Vakıflar Merkezi'nin üyesidir (Vehbi Koç Vakfı, 2022).

h. Association for Aid and Relief (AAR) Japan

AAR Japan, Japonya kökenli bir STK'dır. STK Japonya'ya gelen mültecilere destek amacıyla 1979 yılında kurulmuştur. Örgüt; engelli kişilere destek, acil yardım, bulaşıcı hastalıklara karşı insanları bilinçlendirmek ve bu konuda önlem almak, çeşitli doğal afetlerde insanlara acil destek sağlamak gibi kritik konularda faaliyetlerini yürütmektedir. Kuruluş Afganistan, Türkiye, Pakistan, Tacikistan, Uganda, Sudan, Kenya ve özellikle Asya, Afrika ve Balkan Yarımadası gibi bölgelere yardım sağlamaktadır. Kuruluş Türkiye'de Suriye'den gelen mülteci girişimcilere çeşitli finansal, barınma ve sağlık gibi alanlarda çeşitli destekler sağlamaktadır. Yine Türkiye'deki önemli çalışmalarından biri de, engelli bireylerin çeşitli konularda eğitilmesi, geliştirilmesidir. AAR Japan, Afrika ülkelerinin önemli bir kısmında HIV/AIDS gibi çeşitli salgınlarla mücadele etmektedir. Zambia'da, özellikle çocuklarda salgın hastalıkların yayılımını önleyebilmek adına önemli fonlamalar yapmaktadır. Hastalıkların yayılımını önleyebilmek için evlere, okullara hemşireler gönderilip testler yapılmakta, bunun yanı sıra okullara hastalığın tüm aşamaları ile ilgili eğitimler verilmektedir. Kuruluş Afganistan'da yerinden edilmiş kişilere yaşam alanları oluşturmaktadır. Yine Afganistan'da doğal felaketlerden doğan can ve mal kayıpları için bölge yönetimleriyle koordineli bir biçimde faaliyetlerde bulunmaktadır. AAR Japan faaliyetlerine finansal kaynak yaratabilmek için çeşitli kuruluşlarla anlaşmalar yapmaktadır. AAR Japan'a destek sağlayan kuruluşlar arasında; AmeriCares, American Jewish Joint Distribution Committee, Caritas Germany, Give2Asia, Global Giving Foundation, ICBL (International Campaign to Ban Landmines), International Medical Corps, International Rescue Committee, JICA (Japan International Cooperation Agency) gibi uluslararası örgütler bulunmaktadır (AAR Japan, 2022).

i. BM ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (UNDP)

Uluslararası sivil toplum örgütleri arasında güç alanı en yüksek ve ilgili olduğu alanlara bakıldığında çeşitliliği en ileri seviyede olan yapılanma BM Cemiyeti'dir. Örgütün temel yapısı İkinci Dünya Savaşı devam ederken oluşturulmaya başlamıştır. İlk olarak 51 üye devletten kurulan yapının, günümüze gelindiğinde 200'ü aşkın devleti bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Örgütün nihai amaçlarına bakıldığında; dünya barışının ve huzurunun sağlanması ve insan haklarını korumak olduğu görülmektedir (Sur, 2013).

BM Örgütü, insanların huzurlu ve refah bir hayat sürdürmeleri, barışın devam etmesi ve açlığın sona erdirilmesi gibi amaçlarına yönelik eylem çağrısı yapar. BM Cemiyeti'nin bu amaçları; yoksulluğa son, açlığa son, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi, yenilikçilik ve alt yapı, eşitsizliklerin azalması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, sudaki yaşam, karasal yaşam, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar olarak belirlenmiştir. BM belirlediği bu amaçları 2016 yılında uygulamaya koymuştur (UNDP Türkiye, 2022).

BM örgütü belirlenen 17 amaca çeşitli kaynak sağlayabilmek adına farklı marka ve sivil yapılanmalarla anlaşmalar yürütmektedir. Samsung, Connecting Business Initiative, Tiktok, Global Citizen, Amnesty International, United Nations Foundation, Unicef, Unesco, BM sürdürülebilir kalkınma amaçlarını desteklemek adına çeşitli kaynaklar sunmaktadır. Bu kaynaklar hem uluslararası değeri olan markalara, hem de BM'ye önemli fayda sağlamaktadır (UNDP, 2022).

j. İnsani Yardım Vakfı (İHH)

İnsani Yardım Vakfı, dünyanın neresinde olursa olsun hiçbir ayrımcılık gözetmeksizin yardıma muhtaç tüm insanlara destek olabilmek misyonu ile 1992 yılında kurulmuş ve faaliyetlerine 1995 yılında başlamıştır. Sivil Toplum Örgütü uluslararası faaliyetlerini çeşitli ortaklık ve üyelikler aracılığı ile yürütmektedir. Sivil yapılanmanın bu amaçla gerçekleştirdiği üyeliklere bakıldığında; BM Ekonomik ve Sosyal Konseyi (ECOSOC), İslam İşbirliği Teşkilatı (OIC), İslam İşbirliği Teşkilatı İnsani Fonu gibi kuruluşlardır. (İnsani Yardım Vakfı, 2022).

İnsani Yardım Vakfı, özellikle savaşın ve doğal afetlerin olumsuz etkilerine maruz kalmış coğrafyalarda insanlara yardım edebilmek amacı ile faaliyetlerini yürütmektedir. Bu amaçla bu coğrafyalar için çeşitli kalkınma stratejileri

belirlenmiş ve uygulamaya koyulmuştur. Kuruluş bu kapsamda yardıma muhtaç bölgelere çeşitli yurt, okul, sağlık merkezleri ve su ihtiyaçları karşılamak maksadıyla çeşitli yapılar inşa etmiştir. Sivil Toplum Örgütü, dünyanın dikkatini yardıma muhtaç coğrafyalara ve bu bölgelerde yaşanan sorunlara çekebilmek amacıyla çeşitli konferanslar düzenlemektedir. Bu konferanslardan biri de, Suriye’de yaşanan sorunlara dikkat çekmek amacıyla 110 farklı ülkenin katılımıyla 2019 yılında düzenlenmiştir (Kızılay, 2021).

k. TEMA Vakfı

Uluslararası faaliyet gösteren önemli STK’lardan biri olan TEMA Vakfı’nın temelleri Hayrettin Karaca ve A. Nihat Gökyiğit tarafından 1992 yılında atılmıştır. STK’nın, temel hedefine bakıldığında erozyon ve çölleşmeyle mücadele edebilmek maksadıyla doğanın üretime geçmesini sağlamaktır. Bu amaçla ağaçlandırmayı hızlandırıp teşvik etmek, doğal varlıkların ayakta kalabilmesini sağlamak ve bunun devletin nihai vazifeleri arasına yerleştirmektir. Kurumun çeşitli orman ve ağaçlandırma projeleri, kırsal kalkınma projeleri, iklim ve eğitim projeleri vardır (TEMA, 2022). Sivil Toplum Örgütü’nün kurucularından Hayrettin Karaca’nın yaşam şekli tüm insanlığa örnek oluşturmıştır. Karaca, 1993 yılında ölen oğlundan kalan, artık iplerden yapılmış kırmızı kazağı yaklaşık 20 yıl hiç üstünden çıkarmamıştır. Kazağı üzerinden hiç çıkarmamasının sebebi ise; parası olmasına rağmen yeni bir kazak almayarak yıllarca elinde olanı kullanmak, böylelikle tüketim kültürüne tepki göstermek istemesidir (Mynet, 2005). Hayrettin Karaca’nın bu tutumunu esasen “yavaş moda” anlayışı ile bağdaştırılabilmek mümkündür.

Yavaş moda kavramı özü itibarıyla, kişinin kullandığı kıyafetin yapıldığı malzeme hakkında yeter derecede farkındalığa sahip olması anlamında kullanılmaktadır. Ürünün yapısı hakkında farkındalığı yüksek olan tüketici, aslında neyi satın aldığını, aldığı ürünün doğaya etkisini ve kullanılan malzemelerin sürdürülebilir çevre anlayışına katkısı hakkında da yüksek farkındalığa sahip olmaktadır. Böylelikle yavaş moda, insanlara ihtiyaçlarını karşıladıkları bir doğayı koruma ve bir sonraki kuşağa bırakma bağlamında eylemlerde bulunma fırsatı sunmaktadır (Alpat, 2013).

6. Sonuç ve Tartışma

Yirminci yüzyılda küreselleşme kavramı hayatımızın her noktasında varlığını hissettirmektedir. Küreselleşen modern dünyada insanlığın yaşadığı çeşitli sosyal, ekonomik birçok problem daha görünür hale gelmekte ve

karmaşıklık seviyeleri artmaktadır. Bu durum uluslararası düzeyde STK'ların önemini de her geçen gün artırmaktadır. Uluslararası düzeyde karmaşık hale gelen sorunların çözümü için olgunlaşma seviyesi yüksek, örgütlü sivil toplumun varlığı önemlidir. Bununla birlikte uluslararası düzeyde kamu, özel ve sivil toplum iş birliği, çoklu bakış açısı ve etkili-verimli yönetilmesi önemlidir. STK'ların gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için iş birliği ve ortak çalışmalar önemli bir zorunluluktur. Uluslararası düzeyde öne çıkan STK'lar uluslararası yardım faaliyetlerine finansal anlamda destek olabilmesi için çeşitli STK'larla ve markalarla kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında anlaşmalar yapmaktadır. STK'lar ulusal uluslararası ilişkilerini güçlendirebilmek için dünyanın önde gelen STK'larla ağ oluşturma faaliyetlerini çeşitli platformlar kurarak veya üye olarak gerçekleştirmektedir. Platformlar çeşitli etkinliklerle ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliklerini geliştirmektedir.

KAYNAKÇA

AAR Japan. (2022, Nisan). *Assistance to Persons with Disabilities*. <https://aarjapan.gr.jp/english/activity/disabled/>

Alpat, F. E. (2013), “Yavaş Moda Nedir?”, *Akdeniz Sanat Hakemli Dergi*, 4(8): 44-47.

Amerasinghe Chittharanjan Felix (2005). *Principles of the Institutional Law of International Organizations*, Cambridge University Press, 2nd Ed., Cambridge.

ASHOKA. (2022, Nisan). *ASHOKA Fellowship*. <https://ashokaturkiye.org/>

Bauman, Z. (1997). *Küreselleşme- Toplumsal Sonuçları* (Çev. A. Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Crawford, J., & Brownlie, I. (2019). *Brownlie's principles of public international law*. Oxford University Press, USA.

Denk, E. (2015) *Uluslararası Örgütler Hukuku: BM*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Hatipoğlu, O. G. (2013). Kızılay Derneği'nin kamusalılığı: bir çözümleme denemesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 167-189.

Işık, G., ve Toprak, Y. E. (2021). Dijital Ortamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sunumu: Sabancı Vakfı ve Vehbi Koç Vakfı. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(9), 903-923.

İnsani Yardım Vakfı. (2022, Mayıs). *Kurumsal*. <https://ihh.org.tr/hakkimizda>.

KIZILAY, Ş. (2021, Nisan). Değerleri Ve Aktörleriyle Türkiye'nin İnsani Yardım Politikası. *UPA Strategic Affairs*, 2(2), 185-209.

Kızılay. (2022, Nisan). *Kurumsal*. <https://www.kizilay.org.tr/kurumsal/tarihcemiz>

Küresel Amaçlar. (2022, Nisan). *Sürdürülebilir Kalkınma İçin Küresel Amaçlar*: <https://www.kureselamaclar.org/>

Kyove, J., Streltsova, K., Odibo, U., & Cirella, G. T. (2021). Globalization impact on multinational enterprises. *World*, 2(2), 216-230.

Melda, S. (2013). The Development and The Future of the United Nations. *Journal of Yaşar University*, 8(Özel), 2535-2550.

MYNET.(2022,Mayıs).*HayrettinKaraca'ninkırmızıkazağınınısrırı*.<https://www.mynet.com/hayrettin-karacanin-kirmizi-kazaginin-sirri-110100154121>.

Oktay, E., & Pekküçükşen, Ş. (2009). Yerel yönetimlerin demokratikleşmesinin bir aracı olarak STK'lar-Türkiye için kısa bir değerlendirme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 172-186.

Özer, M. H. (2008). Günümüz İtibariyle STK'ların İktisadi Ve Sosyal Fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 86-97.

Robertson, R., & White, K. E. (2007). What is globalization. *The Blackwell companion to globalization*, 54-66.

Sabancı Vakfı. (2022, Nisan). *Uluslararası İlişkiler*. <https://www.sabancivakfi.org.tr/sosyal-degisim/uluslararasi-iliskiler>

Schermers Henry G. ve Blokker Niels M. (2011). Institutional Law: Unity within Diversity, Martinus Nijhoff Publishers, 4th Revised edition, Boston/Leiden.

Şahin, L., ve Öztürk, M. (2011). Küreselleşme Sürecinde STK'lar Ve Türkiye'deki Durumu. In *Journal of Social Policy Conferences*, Sayı: 54, 3-29.

Şenkal, A. (2003). Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü ve Sivil Toplum Örgütleri. In *Journal of Social Policy Conferences*, Sayı: 45, 97-126.

Talas, M. (2011). STK'lar ve Türkiye Perspektifi. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, Sayı: 29, 387-401.

TEMA. (2022, Mayıs). *Kuruluş Öykümüz*. <https://www.tema.org.tr/hakkimizda/kurumsal/kurulus-oykumuz>.

Türk Hava Kurumu. (2022, Nisan). *Kurumsal*. <https://www.thk.org.tr/index#>

UNDP Türkiye. (2022, Nisan). *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları*. <https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html>

UNHCR. (2022, Nisan). *Annual programme budget 2022 of the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees*. <https://www.unhcr.org/612ce49c7>

UNICEF. (2022, Nisan). *Araştırma ve Faaliyet Raporları*. <https://www.unicef.org/turkey/ara%C5%9F%C4%B1rma-ve-raporlar>

Vehbi Koç Vakfı. (2022, Nisan). *Desteklenen Projeler*. https://www.vkv.org.tr/kategori_detay.aspx?id=15&hl=tr

Willets, P. (2002). What is a non-governmental organization? In UNESCO (Ed.), *Encyclopedia of life support systems*. Oxford: Eolss Publishers.

Yalçın, O. (2012). Kuruluşundan Günümüze Türk Hava Kurumu. *Gazi Akademik Bakış*, Sayı: 11, 267-292.

BÖLÜM VII

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İŞLETME YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Melis SOYER

Nişantaşı Üniversitesi, İİSBF,

Havacılık Yönetimi Bölümü

ORCID: 0000-0001-5878-474X

1. Giriş

Geleneksel toplum yapısından modern toplum yapısına geçişle birlikte, sivil toplum, toplumun sosyo-ekonomik ve demokratik faaliyetlerinde aktif bir rol oynamaktadır ve sürdürülebilir kalkınma anlayışında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Modern toplumun baş aktörü olan “birey”, toplumun gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Birey, bağlı olduğu toplumları özgürleştirerek ve yeni toplumlar inşa ederek özgür bir birey haline gelmiştir (Bilgin, 2010:31). Kişisel kimlik kazanma ile bireyler, toplumsal sorunların çözümünde aktif rol oynamaya başlamıştır. Kazanılmış haklarla güçlenen bireyler sivil toplumu oluşturur. Demokratik düzende hem devletin değişen rolü, hem de bireyin özgürleşmesi, sivil toplumu sürdürülebilir kalkınma sürecine aktif olarak katmıştır. Kâr amacı gütmeyen, gönüllü, bağımsız ve sosyal olarak sorun çözmeye odaklı yapılar olarak STK’lar, sosyal hayatın önemli bir parçasıdır. STK’lar sosyal hayatı büyük ölçüde etkilemekle birlikte, aynı zamanda ekonomik ve politik alanlarda da hissedilir. STK’lar, sosyal girişimler ile sosyal girişimcilik, sosyal sorumluluk gibi kavramlarda benzer işlevler bağlamında yaygınlaşmaktadır.

2. Sivil Toplum Kuruluşları

Montesquieu ve John Locke, modern toplumu tanımlarken, özellikle bağımsız insanların kendi hayatları hakkında kararlar verebileceğinin altını çizerekler. Üstelik bu toplumsal yapı değişikliğiyle birlikte, şehir hayatındaki

yeni aktör olan kişilere ait mülkiyet hakları da olmalıdır. Sonuç olarak, piyasa ekonomisi, modern toplumun tamamlayıcı bir unsurdur ve kişiselleştirme süreci ve mülkiyet hakları sivil toplum tarafından ortaya çıkarılmıştır. Çünkü sivil toplum, mülkiyet hakkı olan bireyleri ifade etmektedir. 18. yüzyılda cisimleşen sivil toplum, 1980'lerin demokratik düzeninde özgürleştirici bir rol oynamıştır. Buradaki ana noktalardan biri, devletin daha etkin ve sivil topluma açık bir yönetim biçimine dönüştürülmesidir. Bir diğer önemli nokta ise sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı sağlamada önemli bir faktör olan STK'lardır (Keyman, 2004:3).

Sanayileşme ile birlikte ekonomik ve sosyal yapıların gelişmesi, yeni topluluklar, yeni sınıflar, yeni siyasi eğilimler ve yeni yapılar demokratikleşmeye katkıda bulunur. İşçi örgütleri, vakıflar, dernekler gibi yapılar STK olarak adlandırılırlar. Modern toplumun tamamlayıcı parçalarından biri olan STK'ların önemli bir işlevi sosyal diyalog yoluyla devlet üzerinde bir baskı aracı olmaktır. Bu, aynı zamanda STK'ların siyasi işlevini de ortaya koymaktadır. Kavramsal olarak, sosyal diyalog, Ateş'in (2005:5) öne sürdüğü gibi endüstriyel sistemdeki işçiler, işverenler ve devlet temsilcileri tarafından tasarlanan bir iş birliği süreci değildir. İşletme, ülkenin ortak sorunlarını tek tek çözmek için değil, ortak çıkarlar için bir araya gelerek iş birliği sürecine katılır ve oluşturdukları organizasyonlar aracılığıyla çeşitli roller üstlenir.

Demokratik toplumlarda, toplumun farklı kesimleri STK'lar aracılığıyla kendi adlarına sosyal diyaloga girerler. Bu açıdan sivil toplum, devletin vatandaşıdır. Devlet ve bireyler arasında bir köprü olarak STK'nın tanımı düşünülebilir. Devletin düzenlediği yönetim, insanların motivasyonunu zayıflatır ve birbirleriyle iş yapma yeteneklerini azaltır (Betil, 2010:23). STK, eğitim, kültür ve iletişim alanlarında entelektüel gelişime ve düşünce değişikliklerine katkı sağlar. Hayat sadece haklarımızı değil, aynı zamanda yükümlülüklerimizi de içermelidir. Aynı zamanda bireylerin kendilerini görmeleri için eğitilmesine yol açar (Aydın vd., 2012:146). STK'ların özellikleri şunları içerir: toplumsal sorunları çözmek için çalışmak, sosyal sorunları çözmek için devletle iş birliği yapmak, hükümetin verimli, etkin, hesap verebilir ve şeffaf olması için çalışmak, herkesin aktif bir vatandaş olarak yönetime katılmasını sağlamak, toplumdaki hak ve sorumlulukların devlet-birey ilişkilerinde adil dağılımı sağlamak (Ak, 2005:18).

3. Sivil Toplum Kuruluşlarında İşletme Yönetimi

Sermaye, az gelişmiş ülkelerde piyasa ekonomilerinin en önemli ikilemidir. Hızlı gelişme hedefi ile sosyal adalet hedefi arasındaki çelişki çözülmez ve problemler yaratır. Toplumun büyük bir bölümünü oluşturan çalışanlar, sadece geçimine yetebilecek miktarda ücret alabiliyorken, milli gelirin büyük bir kısmı büyük sermaye sahiplerine aittir. Bu durumda alt sosyal sınıfın ihtiyaçları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar yoluyla karşılanabilir. Bu kuruluşlar, gelir transferleri yoluyla önemli katkılarda bulunmaktadır. Yerel yönetimler tarafından ücretsiz veya ücretli bir hizmet ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulan bu tür kuruluşlar kâr amacı gütmeksizin oluşturulurlar (Kotler ve Armstrong, 1994:4). Sosyal hizmetler ve dayanışma fonksiyonlarının yanı sıra; aşevi, pansiyon, yoksullar için yiyecek ve gıda yardımı, iş kurmak isteyenlere yardım etmek ve gerekirse borç vermek gibi hizmetler de dahildir. Öte yandan, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar düşünüldüğünde, eğer din temelinde sorumluluk veya vicdani sorumluluk hissedilmez ise bazı kötü uygulamaların ön plana çıkacağı açıktır. Toplumun sosyal bilinci olarak adlandırılan bu kuruluşların korunması şarttır (Mills, 1974:214).

Bugün, tahakküm ve güç, kâr maksimizasyonu ile birleşti ve ekonomik entegrasyon kavramlarının önemi bu birleşmeyi zorunlu kıldı. Bilimsel literatürde “anlaşma” birçok farklı şekilde kullanılsa da, entegrasyon kavramı en genel kavramdır. İşletme, üretim faktörlerini bireylerin ve kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamak için kullanır. Bir işletmenin, her şeyden önce başkaları için mal ve hizmet üreten işlevi olduğu unutulmamalıdır. Kendi ihtiyaçlarını karşılamak için üreten grup veya kuruluş bir iş olarak kabul edilmez. Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için mal veya hizmet üreten ekonomik birime işletme denir (Mucuk, 1989:17). Şirketler amaçlarına göre gruplandırıldığında, kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen şirketler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar içerisinde kâr amacı gütmeyen işletmeler; dernekler, hayır kurumları, spor kulüpleri gibi kuruluşlardır (Can ve arkadaşları, 1991:23).

Kâr amacı gütmeyen işletmenin özellikleri arasında, kasıtlı ve kendi kaynaklarına güvenerek kâr elde etmek amacıyla kurulmamış, gerçek veya tüzel kişilerce paylara bölünmemiş, kaynaklarını bir kişiye veya bir grup kişiye devredilemez ve satılamaz olması gelir (Şanlı, 1980:29). STK, toplum yararına ve bu doğrultuda çalışan sivil toplum, kâr amacı gütmeyen, demokratik aktivizm, bürokratik donanımı olmayan ve gönüllü olarak bir araya gelen kuruluşlardır (Yiğit, 2005:31). STK’ların teorik çerçevesi ve mali yapıları incelendiğinde dikkate alınması gereken önemli noktalar bulunur. Bunlar, STK’ların hayatta

kalması için gerekli olan temel unsurlardır ve aynı zamanda kısıtlama faktörü olabilecek unsurlardır. STK'larda finansman üç ana kaynaktan gelir. Sivil toplum, devlet veya hükümetler arası kuruluşlar ve diğer bağış toplama faaliyetleri ve diğer STK'lardır. Her finansal durumun kendi sorunları vardır. (Şahin, 2007:66) Ekonomik açıdan ve bir kamu aktörü olarak STK'ların önemli bir özelliği de ürettikleri ürün ve hizmetlerdir. Maliyete yakın fiyatlarla hizmet sunarak kar elde eder, işletme maliyetleri ve amortisman tahsis edildikten sonra sosyal amaçlar için elde edilen kâr miktarını toplumsal fayda için kullanırlar (Arslan, 2004:165). Dünya çapında sosyal hizmetlerin sunumu için bağlılık artmıştır. Devlet kurumu olmayan gönüllü kuruluşları dahil ederek, devletin “kâr amacı gütmeyen” değerlerine bağlı olan kuruluşlar veya devlet tarafından yönlendirilir (Billis 1993; Salamon ve Anheier 1999). Vatandaş örgütleri, kamu politikasına katkıda bulunma veya meydan okuma girişimleri organize etmekte daha aktif hale geldiler. Kendi kendine yardım programları ve insan hakları veya uluslararası ticaret gibi daha geniş konulardaki kampanyalar da gerçekleştirmişlerdir. Uluslararası kalkınma, hükümet dışı kalkınma örgütlerinin (STK'lar), yoksulluğa karşı etkili ajan olarak rolüne artan bir ilgi olmuştur.

Tablo-1: STK Yönetimi ile İlgili Seçilmiş Kavramların Sektörel Kökenleri

Orijinal Kaynak	Kamu Sektörü	Özel Sektör	STK
STK Yönetimi ile İlgili Kavram veya Araç	Hesap verebilirlik	Stratejik Planlama	Gönüllü Yönetimi
	Yetkilendirme	Amaçlara Göre Yönetim	Bağış Toplama Yönetimi
	Geliştirme Yönetimi	Sosyal Denetim	Yönetim ve Yönetim Organları
	Katılım	Paydaş Analizi	Katılımcı Değerlendirme
	Eşit Fırsatlar	Örgütsel Öğrenme	Savunuculuk

Kaynak: Lewis, 2003:337

STK yönetimi ve geliştirme, birden fazla yönetim fikri kaynağından ilham alan bir konsept olduğundan, STK deneyiminin son derece doğal yapısının yükselişinin birbiriyle ilişkili beş ana neden kümesi vardır. Birincisi, 1980'lerde, kalkınma uygulayıcıları tarafından yaşanan teorik açmazlar, akademisyenler

ve aktivistler tarafından modernleşme ideolojisi ve radikal bağımlılık teorisi gibi makro düzey teorilerle açıklamaya çalışılmıştır. Bu durum odaklanmaya yardımcı olmuştur (Gardner ve Lewis 1996). Gelişmekte olan yeni aktörlerden uzak olmakla birlikte, bugüne kadar var olan STK'lar nispeten az ilgi görmüştür. STK'lar yeni kaynakların kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır ve alternatif kalkınma teorisi profillerinde gelişmeye katkıda bulunmuştur. İkincisi, aralarında hissedilen hayal kırıklığı duygusuydu. Birçok resmi kalkınma ajansı, kayıt ve performansa sahip olsa da, “devletten yerel yönetimlere” yapılan kalkınma yardımı, iki tarafta da net sonuçların olmaması nedeniyle, yüksek düzeyde yolsuzlukla karakterize edilmektedir. Neo-liberal paradigmalara güçlü bir şekilde yankılanan özelleştirme gündemlerinin arka planı, 1980'lerde ortaya çıkmıştır. Bu gündemler, serbest piyasaları, indirgenmiş bir devleti vurgulamış ve ‘iyi yönetimi’ kolaylaştırmak için tasarlanmış kurumsal reform gündemi olarak meydana gelmiştir. Üçüncü neden, yardım endüstrisinin dışındadır ve bunun yerine, yardım endüstrisinin büyümesiyle ilgilidir. Cinsiyet, çevre ve sosyal gibi yeni popüler kalkınma konuları genellikle “toplumsal hareketlerin” oluşmasıyla ifade edilir. Toplumsal hareketlerin STK'lara dönüşmesiyle birlikte, STK'larla ilişkiler geliştirildi. Bazı STK'lar, politika sürecinde yeni alanlar açmayı başardılar. 1980'lerin sonundaki lobicilikle yetkilendirilenlerin STK'larda olduğu gibi, kendilerini ve fikirlerini, bağışçıların toplumsal cinsiyet ve çevre ile ilgili programlarına dahil etmelerini sağlamıştır. Bu durum da, son zamanlarda moda olan “sivil toplum” ve “sosyal sermaye” kavramlarını değişen politika ortamının bir parçası olarak ortaya çıkarmış ve bir kısım STK'lar ise daha geniş kalkınma politikasına ulaşmıştır. Dördüncü neden, soğuk savaş sonrası küresel, siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerde yatmaktadır. Hükümetler arası müzakerelerin daha yüksek seviyelerine yol açan değişiklikler, güçlü bir küresel medya sistemi ve artan demokratik reformların yayılması, katılım ve şeffaflık beklentileri bu duruma örnek gösterilebilir. Son olarak, COVID/HIV/AIDS gibi salgın hastalıklarla karşılaşılması sonucunda hükümetlerin tek başına bu sorunlarla başa çıkamayacağı duygusuna kapılmasıdır. Bu durum STK'ların varlığına ve desteğine ihtiyaç duyulmasına neden oldu. STK'ların ayırt edicilikleri iki boyutta ele alınmaktadır. Birincisi, bulanık olmasına rağmen, “üçüncü sektör” kuruluşları olarak isimlendirilmesidir. Kurumsal yaşamın sınırlarının, STK'ları devletten ayırdığı gösterilebilir. Genel anlamda, üçüncü sektör kuruluşlarının yetkileri, siyasi süreçten kaynaklanmadığı ve kar etmedikleri için devlet kurumlarından ayrı ve farklıdır. İkincisi, STK'lar üçüncü sektör kuruluşları olmaları anlamında ayırt edicidir. Geliştirme görevini üstlenen

ve amaçlarına odaklanan genel olarak mirasın korunması gibi üçüncü sektörde üstlenilen çok çeşitli diğer değer odaklı faaliyetlerin aksine, yoksulluğun azaltılmasına yönelik çabalar anlamına gelmektedir.

‘Üçüncü sektör’ kavramının kökleri Etzioni’nin (1961) örgütsel farkın kuramlaştırılmasına dayanmaktadır. Etzioni, gücün farklı türlerini analiz etmiştir. Bir dizi örgütsel durumları belirleyen örgütlerin kalbindeki ilişkiler, üç temel organizasyon tipinin kavramsal çerçevesini oluşturmuş ve geliştirmiştir. Bu çerçeve merkezi bir unsur oluşturan ‘uyum’ kavramına dayanmaktadır. Temel uyumluluk biçimlerinin tümü birçok kuruluştaki bulunabilirken, Etzioni herhangi bir organizasyonda tek bir formun baskın olma eğiliminde olduğunu öne sürer. Üçüncü sektör kuruluşları çoğunlukla bağlılık temelli uyumu sağlamak için normatif gücü işçiler, gönüllüler, üyeler arasında esas olarak sembolik yollarla sağlamayı amaçlamaktadır, kâr elde etme amacı yoktur.

1990’larda üçüncü sektör kavramı yaygın bir kabul görmüştür. Araştırmacılar ve politika yapıcılar arasında örgütsel yaşamın sistematik analizi nispeten ihmal edilen bir alan olarak süregelmiştir. Salamon ve Anheier (1999), sektördeki kuruluşların şu beş düşüncüyü paylaştığını savunuyorlar: (1) Organize olmaları ve bazı kurumsal gerçekliğe sahip olmaları, (2) Özel olmaları ve kurumsal olarak hükümetten ayrılmaları, (3) Kârları yöneticilere veya sahiplere iade etmemeleri anlamında kâr amacı gütmemeleri, (4) Kendi faaliyetleri üzerinde geniş bir kontrole sahip oldukları için kendi kendilerini yönetmeleri, (5) Etkinlik veya yönetim alanlarında gönüllü katılımını içermeleridir. Üçüncü sektör, araçsallığının yanında aynı zamanda bir yönetim tarzıdır. Hedeflerin etkinleştirilmesi ve güçlendirilmesi ile ilgili bir dizi değeri temsil etmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, bir normatif yönetim biçimi olarak kabul edilebilir. STK yönetim metodlarının, salt metodların ötesine geçmesini gerektirir. Üçüncü sektördeki diğer birçok kuruluş gibi, STK’ların da ‘yönetim’ fikri oldukça geç gelişmiştir. Bunun birkaç nedeni vardır. Bazı STK’lar bilinçli olarak, kurtulmaya çalıştıkları baskın yönetime karşı “alternatif” aktörler olarak kurulmuştur. Diğer nedenler sadece yönetimle ilgili resmi fikirlerin çok az kapsamı olduğu bir eylem kültürünü vurgulamaktadır. Gelişen misyonun karmaşıklığı ve örgütsel büyümenin baskıları ile genişleme, daha fazlasını gerektirebilecek küçük ölçekli veya yerel başarıyı takip edebilir. STK yönetiminin bu ayırt edici özelliklerinin işleyişi nedeniyle, STK yönetimini başlı başına bir çalışma alanı olarak ele almak yararlı olacaktır. Kendi kavramları, kuralları ve uygulamaları vardır. Birden çok ortamda teknikleri ve fikirleri içe aktarmayı kapsayan doğaçlama bir süreçtir. Etkili bir şekilde yapılırsa güçlü bir kombinasyon sağlar, ancak

kötüye kullanılırsa, nihayetinde STK'sına iyi hizmet etmeyebilir. Diğer alanlarda olduğu gibi, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da ekonomik, yasal ve çevresel değişikliklerle birlikte zamanla gelişir. Toplumsal hayatın akışı içinde düzenlenmeden var olmaları mümkün değildir. Belirli zamanlarda, sosyal ve ekonomik kurumların bu koşullar altında yapıldığı adaptasyon olmadan sürdürülmesi zordur. Her geçen gün büyüyen çevrenin dinamik yapısında, kâr amacı gütmeyen kuruluşların sabit zeminde kürek çekmeleri, hayatlarına son vermeleri anlamına gelir. Bireysel ihtiyaçların gelişmesi, ekonomik yapıyı değiştirir ve kuruluşların beklentilerini de etkiler. Öte yandan, sosyoekonomik yapılar büyüdükçe ve çeşitlendikçe kâr amacı gütmeyen kuruluşlar eğitim, sağlık, çevre ve şehircilik gibi temel ihtiyaçlara doğru amaçlarını değiştirdikleri görülmektedir. Bugün, Türkiye'de STK'lar genel olarak yerel bölgelerde faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşların faaliyetleri ise ortak platformlarda yürütülmektedir. Amaçlarına göre STK'lar arasında uygun koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. STK'lar hayatta kalmak ve zorlu rekabet koşullarıyla savaşma gücüne sahip olmak için gelişmeli ve iş birliği yapmalıdır.

Birçok firma, piyasada varlığını sürdürmekte ve verimliliği daha da artırmaktadır. Piyasadaki rekabeti ortadan kaldırarak entegrasyon ve büyüme için sürekli çaba sarf etmektedir. Büyüme ve entegrasyon tüm kuruluşların ana stratejisidir. Bazı kuruluşlar uzun süre çok düşük karla çalışarak geniş bir müşteri tabanı elde eder ve daha sonra müşterilerine verdiği hizmeti azaltarak, yurtiçinde ve yurtdışında büyüyerek üretim yapar. İç büyüme, şirketin içinde daha fazla yakınlaştırma ile elde edilir. Bu tür bir büyüme kademeli olarak gerçekleştiğinden, organizasyon kolayca planlanabilir ve yeni duruma uyulanabilir. Dış büyümede ise şirketlerin birleşmeleri ve satın almaları yoluyla büyümesi daha olasıdır. Burada büyüme ve entegrasyon üzerindeki daha büyük dış etkiler nedeniyle kurumlar arası uyumla ilgili sorular daha fazla önem kazanmaktadır. Kuruluşlar üç şekilde büyür ve bütünleşir.

1- Yatay Entegrasyon: Kuruluşlar aynı mal ve hizmetleri üretirler, işlevlerini birleştirir ve tek bir amaç için çalışırlar. Yatay entegrasyon yoluyla pazar rekabetini ortadan kaldırarak aynı üretim aşamasındaki ekonomik birimler gruplanır.

2- Dikey Entegrasyon: İşlemler ayrı kuruluşlar tarafından değil, tek bir şirket tarafından gerçekleştirilir. Başka bir deyişle, farklı üretim seviyelerinde çalışan kuruluşlardan bilgi sağlanır ve ürüne pazar bulmak için tek bir liderlik altında toplanılır. Kuruluşlar ekonomik krizi aşmak, riskleri azaltmak ve tüketici

zevklerine anında cevap vermek için tam bir kontrol ağı kurmayı amaçlayan bir yöntem kullanırlar, böylece hammadde ve ara mal kıtlığından etkilenmemiş olurlar. Bu stratejide firma daha önce işlemleri kendi bünyesinde toplayarak uygular.

3- Çoklu Entegrasyon: Şirket dışında yatırım veya farklı sektörlerde üretim veya hizmet sağlayan kuruluşları ifade etmektedir. Şirketler bu stratejiyi esas olarak pazar faaliyetlerini artırmak için kullanırlar. Kanun hükümlerinden yararlanmak ve riskleri sektörler arasında yaymak, amaçlar arasında yer alır.

4. Sonuç ve Tartışma

Günümüz koşullarında, iş birliği olmadan, STK'ların dağınık bir yaklaşımla dengeli bir şekilde kapsamlı hizmetler sunmaları beklenemez. Sistemleri mükemmelleştirmek için STK'lar hizmetlerini daha geniş bir alana yayabilirler. 1980'lerde, birçok STK devlet yardımı kullanmıştır. STK'lar, geri çekilme, bağışçı katkılarının azaltılması ve diğer olumsuz faktörler, pazarlama ve pazar fonksiyonlarının etkinliği gibi nedenlerle ekonomik koşullara göre hareket etmeleri gerekliliğini anlamışlardır. Ayrıca STK'lar arasında artan rekabet de pazarlama programlarının bir parçasıdır (Stanton ve arkadaşları, 1995:18).

1980'lerin sonundan itibaren yönetim STK'ları arasında bir tartışma süregelmektedir. Cenevre'deki Uluslararası Gönüllü Kuruluşlar Konseyi'nin (ICVA) bülteninde olan bu tartışmada, STK'ların gelişmek istiyorlarsa üst yönetimden öğrenmeleri gerektiği öne sürülmektedir. Verimlilik ve performansı artırmak hususunda, yeni beklentileri karşılamak için kalkınma rolleri ve STK'lar hakkında "saf" bir görüşe sahip olanlar, mevcut duruma meydan okuyan farklı ve gerekli yönetim fikirleri sunmalıdır. Bu tartışmadan bir taslak belge ortaya çıkmıştır. Campbell STK yöneticilerinin yönetim fikri inşa etmek ve daha da geliştirmek, STK'ların kapsamını daha net bir şekilde temsil eden bir çerçeve oluşturmak amacını ifade etmektedir. STK'larla ilgili üç yönetim fikri ve uygulaması vardır. Birincisi, genel yönetim olarak adlandırılabilir, çünkü birçok durumda STK'lar, diğerleri gibi kuruluşlardır ve çoğunlukla iş dünyasından ödünç alınan köklü yönetim ilkelerine öncelik vermelidir. Bir STK, güçlü bir muhasebe sistemine ve işe alım ve eğitim sistemine ihtiyaç duyacaktır. İkincisi, üçüncü sektör yönetim fikirleri çok faydalıdır, çünkü farklı yapısal ve bağlamsal zorluklarla karşı karşıyadır. Genel yönetim fikirlerinin her zaman geçerli olmayabileceği anlamına gelir. Örneğin, gönüllülerin kullanımı, bağış toplama stratejileri ve düzenleyici kurumların yönetimi jenerik yöntemlerle elde edilemeyen özel yaklaşımlar gerektirir. Üçüncüsü, kamu yönetiminin birçok

ilkesinden örnek vermek gerekirse etkili hesap verebilirlik mekanizmaları kurulmalıdır.

STK'lar, kamu hizmetlerinin sağlanmasına odaklı olarak kullandığı kavram geliştirme yönetimi ile öne çıkar. En önemli amaçları; farklı türdeki yoksulluğu azaltma çabasından öğrenilen dersler ve mikro kredi programlarını yönetmek, topluluğun kendi kendine yardımlar düzenlemek veya politika yapıcıları yoksulluğun azaltılmasını desteklemek için harekete geçirmektir. Sonuç olarak STK, çalışma ortamını yorumlamak ve etkili bir yönetim sistemi oluşturmak için kritik öneme sahiptir. Çalışma ortamı, kurumsal bağlamı, siyasi istikrar derecesini, kaynakların mevcudiyetini ve dahili ve harici olarak var olan kültürel normlarını içermektedir.

STK yönetimi karmaşık ve çok çeşitli bir alan olmasına rağmen, daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan kısmı yönetim alanıdır. STK'lar giderek daha profesyonel hale gelmektedir. STK beklentileri artmaya devam ettikçe, yönetimin karşılaştığı talepler daha acil hale gelecektir. Ülkemizde STK'lar çoğunlukla 1980'lerde kurulmuş ve kendilerini geliştirmişlerdir. 1990'larda, hibrit organizasyonların daha çok çoğaldığı görülmektedir. İyileştirmeye çalışan "sosyal girişim" gibi sektörler arasındaki sınırlar, adil ticaret veya devlet tarafından organize edilen STK'lar aracılığıyla yoksulların geçim kaynakları kamu hizmetlerinin sunumunda kurumsal katılımı güçlendirmek en önemli hedeflerdir. STK'ların yönetim modeli birçok kaynağı genişletebilir ve alan için daha fazla belirsizlik yaratabilir. Bu tür eğilimler yalnızca bu bileşenin alaka düzeyini artırabilir. Bu nedenle STK yönetimini katı bir sivil toplum yönetimi alanı olarak görmemek en iyisidir. Her STK, hazırlanan fikirleri, araçları ve teknikleri yaratmaya ve uygulamaya çalışır. İhtiyacı karşılamak için sık faaliyetler, ilişkiler, organizasyon ve çevre ile çeşitli kaynaklar aracılığıyla bağış toplamaktadır. Wallace'ın (2000) belirttiği gibi, STK'lar için önemli bir tehlike, diğer sektörlerden ihmal edilebilir düzeyde yönetim teknikleri ithalatı ve özellikle iş dünyasından yeni "politik olmayan" yönetime yol açabilecek olmasıdır. Bu durum STK'ların eleştirel bir ses sağlama ve iyi gelişmeyi teşvik etme yeteneğinden ödün verir.

STK'lar işlerini kâr amacı güden kuruluşlardan farklı şekilde yaparlar. Genişleme ve durgunluk kararları, kâr amacı güden kuruluşlardan daha az ekonomik düşüncelerle alınır. Ayrıca, kâr amacı güden bireyler, müşterilerinin güvenini kazanmak için STK'lardan daha fazla kaynaklarını tüketmek zorundadır.

Birçok STK, kurumsal sınırlarını aşan bir misyon arar. Ortak faaliyetlerini destekleyen STK'lar eğlence için değil, daha fazla hizmet sunmalarına izin verdiği için iş birliği yapmaktadır. STK'lar arasında iş birliği, gayriresmi ve resmi ağların varlığını kolaylaştırmaktadır. Bu ağlar için gönüllü oluşturulan personel birçok kuruluştaki çalışır. Ancak, bu nadir bir durumdur. Diğer yönetim kurulu üyeleri bir bağdır. Bu tahvil aynı zamanda kâr amaçlı işletmeler için de geçerlidir. Özellikle, küçük STK'lar, iş birliğini teşvik edecek şekilde bilgi alışverişinde bulunur. STK'ların çok az kaynağı vardır ve bu nedenle programların veya faaliyetlerin azaltılacağı veya sürdürüleceği karar önemlidir. Kuruluşlar, diğer STK'larla ilişkileri hakkında kararlar alır.

STK'lar sektörde normatif ve tanımlanmış bir temelde rekabet eder ve iş birliğinin rolü konusunda bir fikir birliği yoktur. Kâr amacı gütmeyen bir organizasyonun yönetimi, STK'larda uzmanlaşmış kişiler verimliliği artırmanın bir yolu olarak görülmektedir. STK'ların diğer pazarlarda rekabeti, onları hizmet ettikleri topluma karşı da duyarlı hale getirebilir. Rekabet, verimsiz kuruluşları pazardan ve inovasyondan uzaklaştırarak onu cesaretlendirir. Ayrıca STK'lar arasında rekabetin kaçınılmaz olduğunu ve büyüdüğünü göstermek için yeterli kanıttır. Bağış toplama ve program tanıtımı gibi alanlarda rekabet etmek, temel kaynakların israfına yol açabilir.

KAYNAKÇA

Ak, B. G. (2005). Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinin Sivil Toplum Kuruluşlarına Etkileri ve Katkıları. *II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Küresel Eşitlik Bildiriler Kitabı*, 185-195.

Arslan, NT (2004). Kâr Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28 (2), 155-172.

Ateş, NY (2005). *Sivil toplum toplumunda performans değerlendirmesi* (Doktora tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Aydın, E., ve Selvi, M. S. (2012). Kırsal Turizmde Yerel Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü: Düzce İli Örneği. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 2(2), 145-155.

Betil, İ. (2005). Türkiye'de Devlet Kadar STK'lar Şeffaf Değildir. *Sivil Toplum: Düşünce & Araştırma Dergisi*, 3(12).

Bilgin, Vedat, (2010), *Türkiye'de Değişimin Dinamikleri*, Binyıl Yayınevi, Ankara

Can, H., Tuncer, D., ve Ayhan, Y. (1991). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Adım Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

Keyman, F. (2004). Sivil toplum, sivil toplum programları ve Türkiye, *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, 4.

Kotler, Philip & Gary Armstrong. (1994), *Principles of Marketing*, Sixth Edition, Prentice Hall International Inc., USA

Lewis, D. (2003). Sivil Toplum Geliştirme Kuruluşlarının Organizasyonunu ve Yönetimini Teorileştirme: Bileşik Bir Yaklaşım Doğru. *Kamu Yönetimi İncelemesi*, 5 (3), 325-344.

Mills, C. Wright. (1974), İktidar seçkinleri, Çeviren; Ünsal Oskay, Bilgi Yayınevi, Ankara

Mucuk, İ. (1989) *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul

Stanton, J. William & Michael J. ETZEL & Bruce J. WALKER.)1995), *Fundamentals of Marketing*, Ninth Edition, Mc Graw Hill.

Şahin, M. (2007). *Kamu ekonomisi ve sivil toplum kuruluşları*. Seçkin.

Şanlı, Ç. (1980). Türkiye’de Kar Amaçsız İşletmelerin Muhasebe Eğitimi Sorunları. *II. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Çeşme*.

Yiğit, M. (2005). Küresel Eşitsizliği Gidermede Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkinlikleri, *II. Ulusal Sivil Toplum*.

BÖLÜM VIII

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA PAZARLAMA

Dr. Öğr. Üyesi Alp PAR

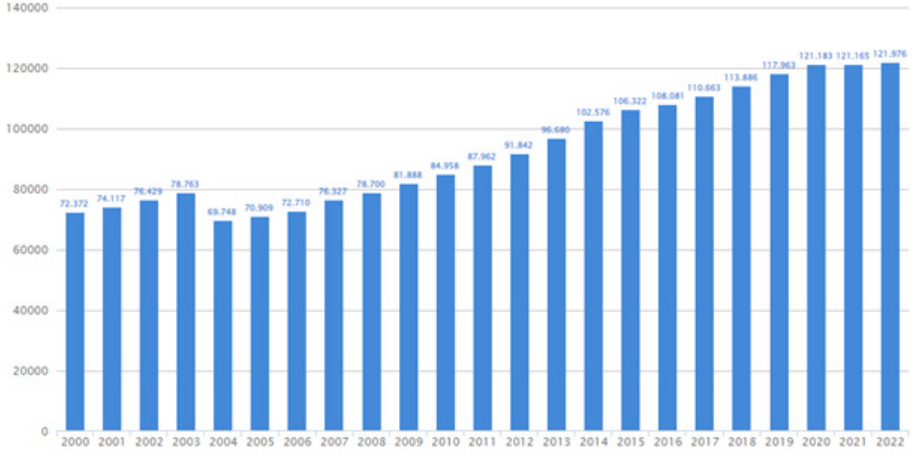
*İstanbul Topkapı Üniversitesi, İİSBF,
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü,
ORCID: 0000-0002-4174-8651*

1. Sivil Toplum Kuruluşları

İnsanlar kâr amacı gütmeyen kuruluş terimini duyar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşun para ile hiçbir şekilde bir alakası olmadığını hayal eder. Aslında, bazı kâr amacı gütmeyen kuruluşlar operasyonlarında çok düzenli karlar sağlarlar ve bu iyidir. Çünkü nakit akışı, kâr amacı gütmeyen bir işletme olsun ya da olmasın, bir işletmeyi ayakta tutan yegâne şeydir. Kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş arasındaki temel fark, esasında kara ne olduğudur. Ford, Microsoft, Disney gibi kâr amacı güden bir şirkette veya en sevdiğiniz fast-food kuruluşunda, karlar, hissedarlar da dahil olmak üzere sahiplere dağıtılır ve zaten amaç budur. Yani amaç şirket ortaklarına para kazandırmaktır. Ancak kâr amacı gütmeyen bir kuruluş bunu yapamaz. Faturalar ödendikten sonra kalan kâr, kuruluşun hizmet programına geri sürülmeli veya yedekte tutulmalıdır. Bu nedenle, kuruluşun yönetim kurulundaki kişilere kar dağıtılamaz. Peki ya hissedarlar? Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ödeme yapacak hissedarları var mıdır? Hisse senedi temettüsü gibi parasal bir getiri açısından değil, geniş bir perspektiften, özellikle hizmet anlamında, kâr amacı gütmeyen kuruluşların “hissedarları” vardır. Bunlar, kamuya açık radyo ve televizyonu izleyen veya ilçe yemek programı aracılığıyla ücretsiz yemek alan insanlar gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşların faaliyetlerinden yararlanan insanlardır (Hutton, ve Philips, 2006:10). Dünya’da ve paralelinde, Türkiye’de de her geçen sene Şekil-1’de belirtildiği gibi sivil toplum kuruluşu sayısı artmaktadır. Artan sayı ile birlikte bunlar arasında hem bağış, hem gönüllü kazanma, hem de kaynak yaratma için olanaklar kısıtlanmakta, bu durum da aralarında rekabeti artırmaktadır.

Kâr amacı güden kuruluşlar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, liderlerinden benzer profesyonellik ve başarılı bir yönetim talep etseler de, başarılarını yorumlama zamanı geldiğinde birbirlerinden oldukça farklıdırlar. Kâr amacı gütmeyen ve güden kuruluşlar arasındaki en büyük fark, yaptığınız şeyi yapma motivasyonudur. Kâr amaçlı işletmeler, para kazanmak için vardır; kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu yararı sağlamak için vardır. Kâr amaçlı bir girişimin başarısını değerlendirmek kolaydır: Para kazanıyor mu ve kazanıyorsa ne kadar kazandı? Kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun başarılı olması için ise sadece finansal başarısı yeterli değildir; insanlıkla alakalı, kuruluş amacına işaret eden bazı problemleri çözmesi gerekir. Ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların hedefleri çok yüksek olduğundan ve bu hedeflere ulaşma yolunda ilerleme genellikle yavaş olduğundan, kâr amacı gütmeyen kuruluşların başarısını değerlendirmek çoğu zaman zordur. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen kuruluşların genellikle başarı için iki kriteri olduğu söylenebilir: finansal sonuçlar ve yarattıkları sosyal değişim (Hutton ve Phillips, 2006:31).

Kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörde pazarlama, kurum ve kuruluşların işlevlerinde uzun süre geleneksel bir unsur olmamıştır. Bunun nedeni, kısmen müşterilerin sunulan belirli hizmeti aramaları ve talep yaratma ihtiyacı varsa, bunun ağızdan ağıza gerçekleşmiş olmasıdır. Ancak, finansmandaki değişiklikler ve artan rekabet nedeniyle, kamu sektörü pazarlama ile daha fazla ilgilenmeye başlamış ve hastaneler, okullar, kolejler, üniversiteler, orkestralar ve tiyatrolar gibi kuruluşlar da ürün odaklılıktan, pazarlama (müşteri) odaklılığına geçiş yapmıştır. Bunun yanı sıra, bir süre sonra pek çok hayır kurumu ve sivil toplum kuruluşları da artan rekabet ile karşılaşmış ve bu durumda bir şeyler yapma gereği hissetmeye başlamışlardır. Bu ‘özelleştirme’, bir uçta borsadaki bir kuruluştaki hisse senetlerinin satışından, diğer uçta bir kurumu ‘maliyet merkezi’ yapmaya kadar değişen çeşitli biçimler almıştır (Hannagen, 1992:6).

Şekil 1: Yıllara Göre Faal Dernek Sayıları

Kaynak: Sivil toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2022

Dünyamızın güçlü sosyal misyonları formüle edip ilerletebilen güçlü, uyarlanabilir, etkili kâr amacı gütmeyen kuruluşlara ihtiyacı vardır. Böyle bir kâr amacı gütmeyen kuruluş olmak veya öyle kalmak için, rekabet stratejisi de dahil olmak üzere mevcut tüm araçları kullanmak gereklidir (Piana ve Hayes, 2005:2). Kontrolünüzün dışındaki birçok güç, kâr amacı gütmeyen kuruluşunuzu nasıl pazarladığınızı etkiler. Ekonomi ayağa kalkar; ekonomi çöker. O anki iktidar, kâr amacı gütmeyen kuruluşları destekler, desteklemez. Yetenekli gönüllüler, personel ve yönetim kurulu üyeleri gelir ve giderler. İnsanların çevrimiçi olarak yapabilecekleri ve web sitenizde bulmayı ve yapmayı bekledikleri şeyler sürekli olarak genişlemektedir. Bu değişikliklerin, destekçilerinizle nasıl iletişim kurduğunuz üzerinde derin etkileri vardır (Miller, 2010:3). Pazarlama açısından düşünüldüğünde, sivil toplum kuruluşunun sınıflandırılması, kullanılabilecek olan pazarlama karmaşıklık açısından önem taşımaktadır. STK'ları nakit akışı, organizasyon yapısı ve ürün/hizmet yapısı bakımından sınıflandırmak mümkündür. Bazı STK'lar devletten ve diğer fonlardan nakit akışı sağlarken, bazıları sadece üyelerinin aidatları ve kişisel bağışlar gibi kaynaklardan yararlanmak durumundadır. Bazı STK'lar gelir getiren ya da getirmeyen bir ürün veya hizmet üretirken, bazıları ise “sigarayı bıraktırmak” gibi bir davranış değiştirme modeli üzerine kurgulanmışlardır. Organizasyon yapısı olarak düşündüğümüzde ise bağışa dayalı, ticarete dayalı ve her ikisinin birden mümkün olabileceği, profesyonel yöneticilerin yönettiği STK'lar mevcuttur. Tüm bu değişkenler STK'nın başarılı olabileceği pazarlama

karması ve dolayısı ile de pazarlama iletişimini de derinden etkiler (Hannagan, 2010:7). Ülkelere ve tanımlayanlara göre STK'lar çeşitli türlere ayrılmışlardır. Örneğin Amerika'da vergi kanunları çok geniş nitelikte olduğundan, bölüm 25 ayrı STK türü tanımlamış ve her birinin kazançlarını vergiden muaf tutmuştur (Carroll, 2018). STK ile ilgili yayınlarda, akademisyenler inceledikleri konulara göre STK'ları türlere ayırmışlardır. Örneğin Henriksen ve diğerleri (2008:71) STK'ları aktivite merkezli STK'lar, toplum merkezli STK'lar, refah merkezli STK'lar olarak üçe ayırmıştır. Aynı zamanda STK'lar ile ilgili yaklaşımlar da çeşitlilik göstermektedir. Örneğin Larry Diamond sivil toplumu devletten ayrı olarak vatandaşın kendi özgür iradesi ile var etmiş bir yapı olarak ortaya koymuştur. Ernest Gellner'e göre ise sivil toplum, aile ya da birey ile devlet arasında mevcut olan bir boşluğu doldurmak için tasarlanmış bir yapıdır. John Keane'ye göre sivil toplum üyelerinin oluşturduğu devletin dışında kalan faaliyetler ile devlet kurumları üzerinde baskı ve denetim uygulayan örgütlenmelerdir (Çulhaoğlu, 2001, s. 32).

Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olmanın dört ana avantajı vardır. Bunlar; vergi muafiyetleri; vergiden düşülebilir bağış alma yeteneği, hibe almaya hak kazanma yeteneği, posta, reklam ve dosyalama ücretleri gibi şeyler için daha düşük maliyetlerdir. Bu avantajlar tüm dünyada STK'ların başarı şansını arttıran ana değişkenlerdir. Birçok kâr amacı gütmeyen kuruluş için vergi muafiyetleri en önemli avantajdır. Kuruluşun türüne ve bulunduğu yere bağlı olarak vergilerden çeşitli muafiyetler mevcut olabilir. Örneğin Amerika'da her eyalet için farklı uygulamalar mevcuttur. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş tarafından elde edilen gelir, başarılı bir şekilde başvurursa ve bir muafiyet verilirse, gelir vergisine tabi olmayabilir. Çoğu yerde, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kuruluşun satın aldığı ürünler için alım vergisi ödemekten ve vergiden muafiyet alabilir. Ayrıca, birçok kâr amacı gütmeyen kuruluş, sahip oldukları gayrimenkuller için emlak vergisi ödemek zorunda değildir. Yine, muafiyet için başvurmaları ve kabul edilmeleri gerekir. Belki de vergiden muaf olmaktan daha önemlisi, vergi mükelleflerinin belirli kâr amacı gütmeyen kuruluşlara yaptığı katkılar, onları gelir vergisi beyannamesinde mahsup edilebilir. Bu, başkalarının bir kuruluşa bağış yapabilmesi için büyük bir teşviktir. Bağışçılar için bu kesinti olmadan, birçok kâr amacı gütmeyen kuruluş hayatta kalamaz. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olmak, grubunuzu hem özel hem de devlet hibeleri için uygun hale getirir. Dünyanın çoğu yerinde, özellikle gelişmiş ülkelerde, her yıl varlıklarının bir yüzdesini vermek için kanunen zorunlu olan birçok büyük vakıf vardır, ancak bunu yalnızca nitelikli kâr amacı gütmeyen kuruluşlara yapabilirler. Pek çok

ülkede pek çok hizmet STK'ları desteklemek adına, daha ucuza verilir. Örneğin Amerika'da posta servisi, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara, normal oranlardan çok daha düşük özel fiyatlar sunar. Bazı gazeteler, dergiler, radyo istasyonları ve diğer medya kanalları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara indirimli reklam oranları verir. Bazı durumlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşların ücretsiz olarak reklam vermeleri bile mümkündür. Bu ücretsiz reklamlar, kamu hizmeti duyuruları olarak bilinir. Bazı ülkelerde ise bir takım kâr amacı gütmeyen kuruluş türleri, belediye tahvillerine benzer, vergiden muaf tahviller ihraç ederek para da toplayabilir. Bu genellikle hastaneler gibi milyonlarca dolarlık tesisleri finanse etmesi gereken kuruluşlar tarafından yapılır. Bunlar dışında, STK olmanın dezavantajları da mevcuttur. Son yıllarda, bazı kâr amacı güden işletmeler, kâr amacı gütmeyen kuruluşların kendilerine karşı haksız bir şekilde rekabet ettiğinden şikâyet etti. Bu nedenle pek çok ülkede yasalar, kâr amacı gütmeyen kuruluşların kâr amacı güden işletmelerle rekabet eden faaliyetlerde bulunmasını zorlaştıracak şekilde değiştirildi. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş hakkında bilinmesi gereken en önemli şeylerden biri, bu kuruluşun kurucularına ait olmadığıdır. Büyük ve kârlı hale geldikten sonra satılabilen özel bir işletmenin aksine, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş genel olarak halka aittir. Eğer feshedilirse, varlıkları, feshedilen kâr amacı gütmeyen kuruluşun amacına mümkün olduğu kadar benzer bir ticari amacı olan, başka bir kâr amacı gütmeyen kuruluşa verilmelidir. Mal varlığı, organları tarafından kötüye kullanılırsa veya özel yarar için kullanılırsa, devlet bunlara el koyabilir (Wanda, 2007:2).

2. STK'da Pazarlama

Kâr amacı gütmeyen sektörde geliştirilmiş olmasına rağmen, pazarlama kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından çeşitli amaçlarla yaygın olarak uygulanmaktadır. Örneğin eğitim, sağlık ve sanat alanlarındaki bazı kuruluşların satacak ürünleri ve hizmetleri vardır ve kâr amacı gütmeyen sektörde pazarlamayı ilk benimseyenler arasındadır. Bu pazarlama türü, ister kâr amacı güden ister kâr amacı gütmeyen bir kuruluş tarafından üstlenilmiş olsun, ticari pazarlamadır, çünkü amacı, programlara ve hizmetlere ek müşteriler çekmektir (Andreasen ve Kotler, 2008:8). Diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, örneğin sigara içmeyi veya obeziteyi azaltmak veya emniyet kemeri veya prezervatif kullanımını artırmak gibi insan davranışını değiştirmeyi ve toplumu iyileştirmeyi amaçlayan sosyal pazarlamaya girmektedir. Pazarlama ilkeleri, hem kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun ürünlerinin satışını artırmayı hedefleyen bir şirket ile ortaklık içeren fon yaratma amaçlarında hem de kâr

amacı gütmeyen veya bir amaç için mali faydalar sunan ürünlerin satışını artırmayı hedefleyen bir kuruluşta uygulanır.

2.1. STK Pazarlama’da Karşılaşılan Zorluklar

STK’da pazarlamadaki zorlukları Andreasen ve Kotler (2008:21) sekiz madde halinde tanımlamışlardır. Bunlar şöyledir:

1. En önemli fark, hedef kitlenin doğasıdır. Özel sektörde hedef kitle müşteridir. Müşteriler, davranışları ile organizasyonu ileri ya da geri götürecek kişilerdir. Ve bunlardan sorumlu olanlar da genel olarak satışları yönlendirme sorumluluğu olan pazarlama yöneticileridir. Kâr amacı gütmeyen dünyada, kuruluşların ürün ve hizmet satışı yoluyla gelir elde etme yetenekleri önemli ölçüde farklılık gösterir. Ancak hiçbir kâr amacı gütmeyen kuruluş, yalnızca bu tür gelirlerle ayakta kalamaz. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kuruluşu bağışlar veya hibeler ve sözleşmeler yoluyla finansman sağlayacak olan ikinci bir hedef kitle geliştirmelidir. İronik olan şu ki, kâr amacı gütmeyen kuruluşların yargılandığı geleneksel ölçütler - satışlar ve pazar payı - özellikle kısa vadede bağışları ve ilgili finansmanı etkileyebilir veya etkilemeyebilir. Bağışçılarla ilgili iyi olan şey, geleneksel başarı ölçütleri konusunda çok sabırlı olabilmeleri ve aslında çoğu zaman basitçe güvenebilmeleridir. Büyük ölçüde gönüllülere dayanan kuruluşlar için işler daha da karmaşıktır. Hedef kitleye hizmet eden birçok strateji, bu önemli kaynakla uyumlu olabilir veya olmayabilir. Birden fazla hedef kitlenin varlığı, kâr amacı gütmeyen yöneticilerin herkesi tatmin edecek uygun stratejiler geliştirmesini çok daha zor hale getirir.

2. Kâr amacı gütmeyen pazarlama, etkilemesi gereken davranış türleri nedeniyle de çok farklıdır. Örneğin, hedef kitlelerin yapması istenen fedakârlıklar genellikle özel sektörde olduğundan çok daha fazla merkezi ego ihtiyacının dışında tutum ve davranışları içerir. Bu davranışlar genellikle AIDS veya obezite gibi tartışmalı, tabu veya utanç verici konuları içerir ve bu gibi durumlarda, sağlam pazarlama kararlarının temeli olarak hizmet etmesi için hedef kitlelerden güvenilir araştırma verileri elde etmek genellikle çok zordur. İnsanlar genellikle bu konular hakkında röportaj yapmaya istekli olsalar da, kek karışımları, alkolsüz içecekler veya kahvaltılık gevrekler hakkındaki sorulardan ziyade bu tür sorulara yanlış, kendi kendine hizmet eden veya sosyal olarak arzu edilen cevaplar verme olasılıkları daha yüksektir.

3. Genellikle kâr amacı gütmeyen pazarlamacının aradığı davranıştan kaynaklanan faydalar görünmezdir. Oral rehidrasyon tedavisi doğru ve zamanında, yani çocuk susuz kalmadan önce kullanılırsa, anne yaptığı eylemden dolayı herhangi bir fayda görmeyecektir. Yüksek tansiyon kontrol programlarını pazarlamaya çalışanlar da benzer bir sorunla karşı karşıyadır. Yüksek tansiyon, belirgin semptomları olmayan bir sağlık sorunudur ve uygun terapiyle tedavi, kurbanları için hemen gözlemlenebilir etkilerle sonuçlanmaz (bir tansiyon ölçer kullanılmıyorsa).

4. Tüketicilerden genellikle konuyla ilgili ilgisiz oldukları ya da açık kişisel faydaları olmayan davranışlarda bulunmaları istenir. Örneğin, uzun yıllar boyunca çok az insan su tasarrufu veya daha az elektrik tüketiminin bir ülkenin enerji tüketimi üzerindeki etkilerini önemsemiştir - ancak petrol fiyatlarındaki son artış bu bilinci artırabilir. Öte yandan, birçok insan geri dönüşümün önemli olduğu konusunda hemfikir, ancak buna uymanın hiçbir kişisel faydası ve aslında kendilerine direkt bir maliyeti yoktur. Gerçekten de, bu vakaların çoğunda, faydalar başkalarına etki ediyor gibi görünmektedir ve fedakârlığı yapan kişi, kişisel faydayı çok az görür veya hiç görmez.

5. Hedef kitlelerden genellikle tutum ve/veya davranışlarında 180 derecelik değişiklikler yapmaları istenir. Özel sektörde, bir pazarlamacı, tüketicilerin bir ürün veya hizmete eskisinden veya en azından bir rakibin sunduklarından daha fazla değer vermesini sağlamaya çalışır. Nadiren pazarlamacının, ürüne karşı olanları ürün lehine çevirme yetkisi vardır. Yine de kâr amacı gütmeyen pazarlamacılar bunu her zaman yapmaları istenir. Yaşlanan vatandaşlar, sonunda hasta olduklarını veya yardıma ihtiyaç duyduklarını kabul etmekte isteksizlerdir ve obezler bir gün “sihirli bir ilaç” bulmayı halen umarlar.

6. Özel sektörde, tüketici ihtiyaçlarını ve isteklerini daha iyi karşılamak için bir teklifi değiştirmek genellikle mümkündür, ancak kâr amacı gütmeyen sektörde bu genellikle zordur. Örneğin kan almanın tek bir yolu vardır. Yüksek tansiyonu kontrol etmek için ilaçlar alınmalıdır. Bu, pazarlamacılar üzerinde pazarlama karmasının diğer unsurlarında yaratıcı olmaları için çok daha fazla baskı oluşturur.

7. Kâr amacı gütmeyen birçok kuruluşun hedef kitlesi, özellikle gelişmekte olan dünyada, genellikle okuma yazma bilmeyen, temel bilimsel kavramlara aşina olmayan ve problemlerle uğraşmanın sadece geleneksel yöntemlerini bilen bir kitledir. Bu, tüketicilere büyük miktarda bilginin iletilmesi gerektiği ve temel tutumlarının değiştirilmesi gerektiği anlamına gelir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerdeki tüketicilerin, kırılgan çocuklarının uzun süreli ve şiddetli ishal

nöbetleri sırasında sıvı ve elektrolit kaybından ölmesini önlemek için doğru ve düzenli olarak oral rehidrasyon tedavisini (ORT) kullanmalarını sağlamak için: (a) Dehidrasyonun ne olduğunu öğrenmeleri gerekir, (b) ORT'nin sorunu çözeceğine inanmalarını sağlamak gerekir, (c) Kullanımının faydalarının maliyetlerini aştığını göstermek gerekir, (d) Doğru kullanmaları gerektiği, aksi takdirde etkili olmayacağını, etkili olmak şöyle dursun yanlış bir kullanımda, iyileştirdiğinden daha fazla soruna neden olabileceğini ve (e) Tuzların elde edilebileceği belirli yerler olduğunu ve belirli bir maliyeti olduğunu anlatmak gerekir. Bu durum ise yeni çıkan bir çikolata barını pazarlamaktan çok daha öte bir zorluğu ifade etmektedir.

8. Pazarlanacak değişikliklerin çoğu somut olmayan sosyal ve psikolojik faydalar içerdiğinden, medya sunumlarında teklifleri tasvir etmek genellikle zordur. Bir senfoni konseri veya enerji tasarrufunun faydaları nasıl tarif edilir? Andreasen ve diğerleri (2005) ise kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki farklılıklardan bahsederken son zamanlarda, pazarlama bilgisi transferine artan bir ilgi olduğundan bahsediyorlar. Esasen pazarlama bilgisi transferi, bir organizasyon içinde yer alan tüm bilgileri ve bu bilgiyi toplama ve yaymanın bir yolunu geliştirme becerisini ifade eder. Pek çok akademisyen entelektüel sermayenin bir organizasyonun rekabet avantajı olduğunu savunur. Ancak, kâr amacı gütmeyen firmaların çeşitli nedenlerle pazarlama bilgisi edinme ve kullanma olasılıkları daha düşüktür. Birincisi, çoğu kâr amacı gütmeyen kuruluşun nispeten küçük bir bütçesi vardır ve bu da markalaşmaya para harcamayı zorlaştırır. Bunun yerine, bu kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, genellikle reklamlardan daha ucuz olan halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi alternatiflere güvenir. Para eksikliği aynı zamanda, kâr amacı gütmeyen kuruluşların genellikle birçok kâr amacı gütmeyen kuruluşun kabul ettiği verileri ve araştırmaları karşılayamayacağı anlamına gelir. İkincisi, kâr amacı gütmeyen birçok lider, pazarlamanın değerini veya pazarlamanın nasıl yapıldığını anlamamaktadır. Bazı liderler, kâr amacı gütmeyen kuruluşların farklı şekilde faaliyet gösterdiğini düşündükleri için ticari sektörden gelen her şeye direnirler. Üçüncüsü, birçok kâr amacı gütmeyen kuruluş kriz modundadır ve bu nedenle stratejik planlama için zamana veya enerjiye sahip değildir. Bunun yerine, uzmanlık alanlarının dışında olabilecek hibeleri kovalamak için aşırı miktarda zaman harcarlar, bu da sürekli olarak yeni ürünler geliştirdikleri anlamına gelir. Son olarak, kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasında bir kültür farkı vardır. Sonuç olarak, Andreasen ve diğerleri (2005) tüm pazarlama kavramlarını dikkate alırsak, STK'lar için şunları önermektedir:

- Rekabet analizi: Bazı kâr amacı gütmeyen kuruluşlar amaçlarını benzersiz olarak görse de, bu sektördeki benzer kuruluşları belirlemek önemlidir.
- Konumlandırma analizi: Konumlandırma, rekabeti ve bu organizasyonların her birini benzersiz kılan şeyleri dikkate alır.
- Yaşam tarzı segmentasyonu: Segmentasyon, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için önemlidir ve demografik değişkenlerin ötesine geçmelidir.
- Kavram testleri: Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, yankı uyandırmalarını ve etkili olmalarını sağlamak için mesajlarını temel paydaşlarla test etmelidir.
- Deneyler: Sivil toplum kuruluşları, hangisinin en etkili olduğunu görmek için basit deneyler kullanarak çeşitli stratejileri test edebilir.

2.2. STK'lar için Pazarlama Karması

Pazarlamakarması, “firmaların hedef pazarlarından istenilen tepkiyi elde etmek için kullandıkları, kontrollü değiştirilebilir faktörlerin, pazarlama araçlarının bir karışımı”dır. Araştırmacılar geleneksel olarak tüm organizasyonların pazarlama karmasını “4P” kavramını kullanarak analiz ettiler: Bunlar; ürün, fiyat, yer ve tanıtımdır. “Ürün” unsuru, ürün tasarımı, ambalajlama, kalite, çeşitlendirme, farklılaşma, bu ürünlerin mevcut varyasyonları ile çeşitlendirme politikası, garantiler, tüketici hizmeti ve isimlendirmeyi içerir. “Fiyat”, fiyatları, indirim ve kar marjları sistemini, ödeme koşullarını, prim fiyatlarını, fiyat farklılaştırmasını ve fiyat belirleme stratejisini içerir. “Yer”, dağıtım kanallarının, malların satıldığı yerlerin, lojistik, tedarik zincirlerinin, depolama ve stoklamanın ve malları satmak için araçların seçilmesinin analizini ve seçimini kapsar. “Tanıtım” tipik olarak reklam, medya stratejisi, halkla ilişkiler faaliyetleri ve sponsorluğu içerir. “4P” kavramı 1953’te formüle edildi. Pazarlama teorisi ve pratiği o zamandan beri önemli ölçüde gelişti. Pek çok bilim adamı, geleneksel “4P”leri geliştirmek için ya ek “P” içeren kavramlar ya da diğer “harf kavramları” (4Cs, 4As ve 4Ds) önermiştir. Eklenen ek “P” örnekleri şunları içerir: siyasi güç, kamuoyu, insanlar, süreç, fiziksel kanıtlar, algısal psikoloji ve sunumdur. Ek “P”ler kavramlarının en yaygın olarak kullanılanı “5P” olup, beşinci unsur “insanlar”dır (bazen “personel” olarak da adlandırılır). Bu unsur, bir profesyonelin sahip olması gereken bilgi, beceri ve nitelikleri, uygun iş deneyimini ve kuruluşun tüketicilere ve işe karşı tutumunu içerir. (Grewal ve Levy, 2014). STK’larda kullanılması gereken pazarlama karması, kâr amacı güden kuruluşlardan epeyce farklıdır. Bunun genel olarak iki sebebi vardır. Her şeyden önce, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kar yapmak ve kar dağıtmak için değil, sosyal açıdan önemli diğer hedeflere ulaşmak için çalışırlar. Yani, genellikle sosyal sorunları çözmek için

çalışırlar ve tipik olarak büyük insan gruplarının ortak çıkarlarını temsil ederler. Mesleki organizasyonlar söz konusu olduğunda, bunlar tüm endüstrinin ortak iş çıkarlarıdır. Evrensel örgütlerin geniş misyonları vardır ve çevreyi korumak, yolsuzlukla mücadele etmek veya insan haklarını korumak gibi yaygın konularda ortak görüşlere sahip insanları birleştirir. Gönüllü ve hayır kurumları, sorunları çözmek veya belirli insan gruplarına yardım etmek için para toplar (örneğin, yerel yetimhaneleri veya köpek barınaklarını desteklemekte aktif olabilirler). Tüm bu durumlarda, STK'lar faaliyetlerini aynı anda desteğe ihtiyaç duyan çeşitli gruplara yönlendirmektedir. Bu insan grupları (hedef kitleler) şunları içerebilir; üyeler (üyeliğe dayalı kuruluşlar için), gönüllüler, müşteriler (veya hizmet alıcılar), bireysel finansal ve aynı bağış yapan kişi ve şirketler, bir kuruluşun kendi çalışanları, büyük uluslararası vakıfların çalışanları, kitle iletişim araçları ve yasa koyucular ve genel olarak toplum. İkinci olarak, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar genellikle herhangi bir fiziksel mal satmazlar. Bunun yerine belirli insan grupları için geliştirilmiş hizmetler sunarlar (örneğin, mesleki kuruluşların üyeleri için mesleki eğitim, büyük gruplar için belli konularda eğitim kampanyaları sağlama, temizlik, birçok kişi için yemek pişirme). Yöneticiler, bu hizmetlerin özel özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. En başta, bunlar soyuttur, bu nedenle kaliteleri, hangi çalışanın bunları sağladığına bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir. Ayrıca, hizmetler aynı anda sunulup tüketildiği için, müşteriler hizmetleri sağlayıcılardan, satın aldıkları zaman ve yeri ve fiziksel ürünler gibi hizmetleri stokta tutamazlar. Müşteriler hizmet sunulurken hizmet personeli ile iş birliği yapar (Kotler ve Keller, 2016). Bu yüzden pek çok araştırmacı STK'lar için çeşitli pazarlama karması modeli önermişlerdir. Örneğin Pynko ve Chudzian (2017) 4C+P, yani müşteri çözümleme, masraf, ikna, iletişim ve insan değişkenlerini seçmişlerdir.

STK'lar için bir müşteri çözümü aşağıdaki unsurları içerir:

- Misyon (bu kuruluşlar, sosyal açıdan önemli hedeflere ulaşmak ve ortak sorunlara çözümler sunmak için vardır). Etki alanı veya tüm iletişim hedef kitleleri de dahil olmak üzere, kuruluşların faaliyetlerini hedefledikleri toplum bölümüdür.

- Kuruluşun etki alanı, genel olarak misyonu analiz edilerek anlaşılabilir.

- Etki alanı içinde, ortak çıkarları ve savunuculuğu temsil eden rol. Yöneticiler, misyonlarını gerçekleştirmek ve çıkarlarını temsil etmeleri gereken insan gruplarına yardım etmek için etkin bir şekilde çalışırlar. Rol aynı zamanda farklı hedef kitlelerle çalışmanın ve farklı kaynaklardan para toplamının

verimliliğini de kapsar. En etkili STK'lar, etki alanlarında liderlerdir. Diğer kuruluşlarla ağlar ve birlikler oluşturabilir, ilgili taraflara hizmet ve teknik destek sağlayabilir, toplumu ve kendi alanlarındaki diğerlerini tartışmalara dahil edebilir ve tüm sektörlerini etkileyen girişimler önerebilir ve ilgili alanda aktif olan diğer ortak kuruluşları harekete geçirebilirler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası birliklere üye olmak, kendi etki alanını güçlendirmek istiyorsa, üyelik kuruluşların gerekli bilgi ve deneyim alışverişinde bulunmalarını sağladığı için de önemlidir. Etki alanlarında lider olanlar, merkezi ve yerel devlet temsilcileriyle istikrarlı ortak ilişkileri kurabilirler. Profesyonel kuruluşlar için, kendi etki alanları içinde kendi kendini düzenleme ve uygun standartları benimseme de çok önemlidir. Etki alanı içindeki rolleri, kuruluşun faaliyetlerinin kapsamını da içerir. Ele alınan coğrafi pazarı ve STK'nın faaliyet gösterdiği seviyeyi (yerel, bölgesel, çok bölgesel, ulusal, uluslararası ve küresel) ve aldığı finansman miktarını içerir. Mevcut üyelerin desteği, kuruluşların etki alanındaki rolünün bir başka önemli göstergesidir. Destek şunları içerir: üye sayısı ve düzenli gönüllüler; üyelerin, gönüllülerin ve diğer ilgili hedef kitlelerin ne kadar iyi gruplandırıldığı ve kuruluşun düzenli iş birliği için nasıl fırsatlar sağladığı; bir kuruluşun üyelerinin ne sıklıkta halka açık konuşmalar veya sunumlar yaptıkları ve kuruluşlarının misyonu hakkında konuştukları ve diğerlerini üye olmaları için ne kadar etkilediği, iki olasılıktan bahseder.

- Meslek örgütleri için ortak çıkarları temsil etmek, evrensel endüstri standartlarını benimseyerek üyelerin ortak ticari çıkarlarını temsil etmek anlamına gelir. Evrensel, gönüllü ve hayır kurumları için ortak çıkarları temsil etmek, kurumun misyonunu gerçekleştirmek anlamına gelir. Diğer bir ifadeyle, ortak sosyal olarak önemli hedeflere ulaşmaktır. Ortak çıkarları ve savunuculuğu temsil etmek için kullanılan pazarlama araçları, gerekli yasaları kabul etmek veya mevcut yasaları değiştirmek için lobi yapmayı, üyelerden ve diğer ilgili kişilerden çevrimiçi dilekçe imzalamalarını isteme ve toplumun önemli sorunlar hakkında ne düşündüğünü öğrenmek için anketler düzenlemeyi içerebilir.

- Etki alanı içindeki hedef kitleler için değerler, üyeler, alıcılar ve daha geniş toplumdaki diğer gruplar için sunulan mallar ve hizmetlerdir. Bu, örneğin üyelik paketleri içindeki üyeler için benzersiz hizmetleri içerebilir. Yerel topluluk üyeleri için değerler, kendi alanlarındaki STK faaliyetlerinden elde edilen faydaları içerebilir (insan haklarını korumak veya bir mahalledeki sosyal sorunları azaltmak gibi). Kuruluşlar benzer pazarlarda ve benzer etki alanlarında çalışabilirler. Ancak, sağladıkları değer ve hizmetler önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Örneğin, benzer sorunları çözmek için çalışırken, kuruluşlar farklı

yaklaşımlar seçebilirler. Bunlar; üyelerle iş birliği, kitle iletişim araçlarıyla ortak ilişkiler kurma ve etkin medya stratejisi ve/veya eyalet ve yerel özdenetim kurumlarıyla stratejik ve verimli ilişkiler kurmadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından sağlanan hizmetler, kuruluşun etki alanı, misyonu ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Ayrıca hedef kitlelerin ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilmelidirler. Bu konuda bir geri bildirim sistemi çok önemlidir. Sivil toplum kuruluşları, her bir hedef grubun ihtiyaçları hakkında bilgi toplamalıdır. İhtiyaçlar önemli ölçüde farklılık gösteriyorsa, her hedef kitle için farklı hizmetler geliştirmeli ve önermelidirler. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, ücretli hizmetler (örneğin üyeler, konferanslar vb. için hizmetler) ve ücretsiz hizmetler (hayırseverlik yardımı alanlar için) sağlayabilir. İnsanlar, kuruluşların hizmetlerini kendileri için özel olarak oluşturulmuş olarak görmelidir. Kuruluşlar hem hedef kitlelerin ihtiyaçlarının, hem de kuruluşun misyonunun dikkatli analizine dayanarak hangi hizmetleri sağlayacaklarına karar vermelidir. Yerel ve çok uluslu düzeyde etki alanındaki genel eğilimleri analiz etmek de çok yararlıdır. Gönüllülerin katılımlarının kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine nasıl yardımcı olduğunu anlamaları özellikle önemlidir. Bazı durumlarda, özellikle profesyonel kuruluşlar grubu içinde, gönüllüler, gönüllülük sırasında ne tür beceri ve bilgileri kazanabileceklerini ve bunları daha sonra kariyerlerinde nasıl kullanabileceklerini açıklamakla ilgilenirler. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, toplumdaki gruplar için ek hizmetler sağlayabilir (yalnızca üyeler için değil). Misyonu uymak zorundadırlar. Sivil toplum kuruluşları, hedef pazarlarının anladığı ve uygun olduğunu düşündüğü fiyatlandırma geliştirmelidir. Ancak fiyatlar en azından maliyetleri karşılamalıdır. STK'lar hizmetlere ek olarak mal da satabilir. Örneğin, bazı meslek kuruluşları uygun alanlarda dergiler ve diğer literatürü yayınlamaktadır. Hayır kurumları ve gönüllü kuruluşlar, para toplamak için özel fuarlarda veya müzayedelerde mal satarlar.

2.3. Sosyal Pazarlama

Sosyal pazarlama, sosyal, ekonomik, politik ve ticari hedeflere ulaşmak için halkın (hedef grubun) davranış ve tutumlarını değiştirme sürecidir. Sosyal pazarlama, tüketiciler, sosyal, politik, ticari kuruluşlar gibi genel halk arasında iş dünyasının uzun vadeli çıkarları konusunda farkındalığın geliştirilmesini ifade eder. Sosyal pazarlamanın amacı, istenen davranış değişikliklerini desteklemek için yapıcı yaklaşımlar geliştirmektir. Temel ilke, izleyicinin yeni davranışın

faydalarının onu benimsemenin maliyetinden daha ağır bastığı algısını artırmaktır. Yeni davranış, mevcut davranıştan daha yüksek bir değere sahip olarak görülmelidir. Örneğin, birinin sigarayı bırakmayı düşünmesini sağlamak için iki geniş yaklaşım vardır:

- İstenen davranışın faydalarının algısını artırmak (örneğin gençlere spor yaptıklarında ve sigarayı bıraktıklarında nefeslerinin nasıl daha iyi olduğunu vurgulayarak),
- İstenmeyen davranışın maliyetini artırmak (sigara vergisini yükseltmek gibi) (Kotler ve Lee, 2009:48).

Kotler ve Zaltman (1971), sosyal pazarlamayı “toplumsal fikirlerin kabul edilebilirliğini etkilemek için hesaplanan ve ürün tasarımı, fiyatlandırma, iletişim, dağıtım ve pazarlama araştırması hususlarını içeren programların tasarımı, uygulanması ve kontrolü” olarak tanımladılar. Ticari pazarlama, tüketicileri aynı hattan farklı türde ürün ve hizmetleri satın almaya ikna eder, insanlar sağlık, eğitim veya sosyal reformlar gibi sosyal pazarlama ürünlerini benimsemeye ikna edilebilir.

Andreasen (1995) ise sosyal pazarlamayı “ticari pazarlama teknolojilerinin, kişisel refahlarını ve toplumlarının refahını iyileştirmek için hedef kitlelerin gönüllü davranışlarını etkilemek için tasarlanmış programların analizinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesine uygulanması” olarak tanımlamaktadır. Avustralya Sosyal Pazarlama Teşkilatı’na (ASSM, 2022) göre ise sosyal pazarlama, daha büyük sosyal fayda sağlamak için bireylere ve topluluklara fayda sağlayan davranışları etkilemek üzere, pazarlama kavramlarını diğer yaklaşımlarla geliştirmeyi ve bütünleştirmeyi amaçlar. Sosyal pazarlama uygulaması etik ilkeler tarafından yönlendirilir. Etkili, verimli, adil ve sürdürülebilir rekabete duyarlı ve bölümlere ayrılmış sosyal değişim programlarının sunulmasını bilgilendirmek için araştırma, en iyi uygulama, teori, izleyici ve ortaklık anlayışını birleştirmeyi amaçlamaktadır.

Kotler ve Lee (2009) sosyal pazarlamanın prensiplerini şöyle açıklamaktadır:

Davranışlara odaklanma. Mal ve hizmet satan ticari sektör pazarlamacılarına benzer şekilde, sosyal pazarlamacılar da davranış satar. Değişim aracıları, genellikle hedef kitleleri dört şeyden birini yapmaları için etkiler. Bunlar:

- Yeni bir davranış edinmek (Örneğin, Afrika gibi ülkelerde sivrisinek ısırıklarına karşı yatağın üzerine cibinlik koymak gibi),
- Potansiyel olarak istenmeyen bir davranışı baştan reddetmek (sigaraya hiç başlamamak gibi),
- Mevcut bir davranışı değiştirmek (örneğin, birden çok seks partneri olanların, kendilerini korumaları),
- Eski, istenmeyen bir davranışı terk etmektir (aşırı alkol kullanımı gibi).

Bu, tek seferlik bir davranışın teşvik edilmesi de olabilir (örneğin, tüberküloz testi yaptırılması) veya bir alışkanlığın kazanılması ve tekrarlanan bir davranışın teşvik edilmesi (el yıkamak gibi). Her ne kadar eğitim yoluyla bilgi ve becerilerin artırılması için ölçütler oluşturulabilse de çaba sarf edilmesi gerekebilir. Mevcut inançları, tutumları veya duyguları değiştirmek için yapılmışsa, sosyal pazarlamacı için sonuç, hedef kitlenin davranışı satın alıp almadığıdır. Örneğin, madde bağımlılığını önlemek isteyen kuruluşların etkilemek istediği belirli bir davranış, kadınların hamilelik sırasında alkolden kaçınmasıdır. Kadınların alkolün doğum kusurlarına neden olabileceği konusunda bilgilendirilme ihtiyacının farkındadırlar ve onları bunun kendi bebeklerinin de başına gelebileceği konusunda ikna ederler. Bununla birlikte, sonunda, başarı ölçütü, anne adayının alkol almaktan kaçınması olacaktır.

Davranış değişiminin tipik olarak gönüllü olduğunu kabul etme.

Sosyal pazarlamanın belki de en zorlu yönü, yasal, ekonomik veya zorlayıcı etki biçimlerine değil, gönüllülük esasına dayalı olmasıdır. Çoğu durumda, sosyal pazarlamacılar, önerilen davranış değişikliğini benimseme karşılığında doğrudan bir fayda veya anında geri dönüş sözü veremezler. Bazıları, bireysel gönüllü davranış değişikliğine aşırı güvenmenin modası geçmiş olduğuna ve yasa veya zorlama gibi başka araçlara güvenmenin stresine inanmaktadır. Sosyal pazarlamacılar, gönüllü davranış değişikliğini teşvik etmeyi tercih ederler ancak aynı zamanda, artan katılımın bir topluluk için kritik görüldüğü durumlarda, diğer kurumların (okullar ve yasalar gibi) etkilerini de kullanmaları için savunuculuk yapabilirler.

Geleneksel pazarlama ilke ve tekniklerini kullanma. Pazarlamanın altında yatan en temel ilke, pazar segmentlerini ve her segmentin potansiyel ihtiyaçlarını, isteklerini, inançlarını, sorunlarını, endişelerini ve ilgili davranışlarını anlamak için müşteri odaklı bir genel bakış uygulamaktır. Pazarlamacılar daha sonra en iyi etkileyebilecekleri ve tatmin edebilecekleri hedef pazarları seçerler. Açık hedefler belirlerler. Ürün, hedef pazarın isteklerine hitap edecek şekilde konumlandırılmıştır ve oyun, pazarlamacıların bunu rekabetten daha etkili

bir şekilde yapmasını gerektirir. Ardından, hedef pazarları etkilemek için pazarlamacıların araç kutusundaki dört ana araç olan Dört P’yi kullanırlar. Pazarlama karması olarak da adlandırılan ürün, fiyat, yer ve promosyondur. Bir plan uygulandıktan sonra sonuçlar izlenir ve değerlendirilir ve gerektiğinde stratejiler değiştirilir.

Bir hedef pazar seçme ve etkileme. Pazarlamacılar, pazarın, her biri farklı istek ve ihtiyaçlara sahip çeşitli popülasyonlardan oluşan bir kolaj olduğunu bilir. Bir kişiye çekici gelenin diğerine çekici gelmeyebileceğini de bilirler. Bu nedenle, pazarı benzer gruplara (pazar bölümleri) bölerler, organizasyon ve pazarlama hedeflerini karşılamak için her bir bölümün göreceli potansiyelini ölçerler ve daha sonra çabalarını ve kaynaklarını yoğunlaştıracakları bir veya daha fazla bölüm (hedef pazarlar) seçerler. Her hedef için, Dört P’nin ayrı bir karışımı geliştirilir, hedeflenen bir segmente benzersiz bir şekilde hitap edecek şekilde tasarlanır. Bunlar, çabaların (sadece) bir sorunu veya potansiyel olarak sorunlu davranışı olan bir bireyi etkilemekten, bireysel davranış değişikliğini kolaylaştırabilecek kişileri etkilemeye geçeceği yukarı akış pazarlarıdır. Teknikler ise aynı kalır.

Faydalanıcının sponsor kuruluş değil birey, grup veya bir bütün olarak toplum olduğunu kabul etme. Ana yararlanıcının şirket yatırımcıları olduğu ticari sektör pazarlamasının aksine, sosyal pazarlama programının birincil yararlanıcısı birey, grup veya bir bütün olarak toplumdur. Birçok kişinin gündeme getirdiği soru, kampanyanın yarattığı sosyal değişimin faydalı olup olmadığına kim karar veriyor? Sosyal pazarlama çabalarıyla desteklenen nedenlerin çoğu, amacın iyi olduğu konusunda yüksek fikir birliği sağlama eğiliminde olsa da, bu model, neyin iyi olduğuna dair karşıt görüşe sahip muhalifler tarafından da kullanılabilir. Kürtaj, her iki tarafın da “iyi” tarafta olduğunu iddia ettiği ve her ikisinin de kamu davranışını etkilemek için sosyal pazarlama tekniklerini kullandığı bir sorun örneğidir.

3. Sonuç ve Tartışma

Modern pazarlamanın oluşumunu tarihsel olarak incelediğimizde, artan rekabet koşullarının etkisi ile gerçekleştiğini görürüz. Ticari pazarlamadaki bu gelişim sürecine benzer olarak, STK’ların ilk başta sayıca azlığı ve kendi alanlarındaki tekliği sayesinde, STK dünyasında ilk zamanlarda “pazarlama” kavramlarından bahsedilmemekle birlikte, son zamanların artan rekabet ortamı ve aynı alanda faaliyet göstermeye ve var olmaya çalışan âr amacı gütmeyen

kuruluşların artışı ile birlikte artık pazarlama yöntemlerinin STK'lara da uygulanması elzem hale gelmiştir.

STK'lar temelde pek çok alanda ticari işletmelerden ayrılmaktadır. Bu sebeple ticari pazarlamada kullanılan metot ve teoriler STK'larda bire bir uygulanamamakta, bunların STK'lara göre modifiye edilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle pek çok akademisyen, konu hakkında bilimsel çalışmalar yürütmüş ve klasik pazarlama karmasının çeşitli değişikliklerle STK'lara uyarlanması teklif etmişlerdir. STK'lar temel olarak toplumsal belirli bir amacı kâr amacı gütmeyen gerçekleştirmeye çalıştıkları için temel insan kaynağı gönüllüler ve temel finansal kaynağı ise yine gönüllü şekilde yapılan bağışlardan oluşmaktadır. Böylelikle temel işletme fonksiyonlarından farklı olarak çalıştığı alan ile ilgili “farkındalık” geliştirmek STK'nın en önemli fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Farkındalık geliştirmek için pazarlama metot ve teorilerini kullanmak, STK'ların başarı şansını artırmaktadır. Bu noktada karşımıza çıkan “Sosyal Pazarlama” akademisyenlerin önerdiği; STK pazarlamasında kullanılması gereken bir pazarlama alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal Pazarlama kullanılarak toplumda STK'nın çalışma konusu ile ilgili farkındalık düzeyi artmakta, böylelikle genel olarak her türlü STK'nın ana hedeflerinden biri olarak toplumdaki istenen davranış değişikliğini gerçekleştirmek mümkün olmaktadır.

KAYNAKÇA

Australian Association of Social Marketing (AASM) (2022), ‘What is social marketing?’, Australian Association of Social Marketing, Erişim: 01 Temmuz 2022 <https://aasm.org.au/what-is-social-marketing/>

Andreasen, A. R. (1995). *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*. New York: Wiley Publishing.

Andreasen, A. R., Goodstein, R. C. ve Wilson, J.W. (2005). Transferring “Marketing Knowledge” to the Nonprofit Sector. *California Management Review*, 47(4).

Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Carroll, A. B. (2018). Nonprofit Organizations. Kolb, R. W. (Der.), *The Sage Encyclopedia of Business Ethics and Society* içinde 2491-2495. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Çulhaoğlu, M. (2001), “Devlet, Sivil Toplum ve Demokratikleşme”, Sivil Toplum: Devletin Büyümesi, YGS Yayınları, İstanbul.

Grewal, D. ve Levy, M. (2014). *Marketing*, 4th Edition. New York: Mc Graw-Hill Irwin.

Hannagan, T. (1992). *Marketing for the Non-Profit Sector*. Red Globe Press.

Henriksen, L. S., Boje, T. P., Bjarne Ibsen, B ve Koch-Nielsen, I. (2008). *Welfare Architecture and Voluntarism: Or Why ‘Changing the Welfare Mix’ Means Different Things in Different Contexts, The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, New York: Routledge Publications.

Hutton, S. ve Philips (2006). *Nonprofit Kit for Dummies*. Wiley Publishing.

Kotler, P. ve Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*, 15th Edition. New York: Pearson.

Kotler, P. ve Lee, N. R. (2009). *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*. Londra: (Ft Pr) Pearson.

Kotler, P. ve Zeltman, G. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. *Journal of Marketing*, 35, s.3-12.

Miller, L. K. (2010). *The Nonprofit Marketing Guide*. Jossey-Bass.

Piana, D. L. & Hayes, M. (2005). *The Nonprofit Guide to Competitive Strategy*. Jossey-Bass.

Pyrnko, M ve Chudzian, J. (2017). *The Features of Marketing Mix for Non-profit Organizations*. *Annals of Marketing Management & Economics* 3(1), s. 89-107.

Warda, M. (2007). *The Complete Nonprofit Corporation Kit*. Illinios: Sphinx Publishing.

BÖLÜM IX

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Duygu ULUDAĞ

Nişantaşı Üniversitesi, İİSBF,

Havacılık Yönetimi Bölümü

ORCID: 0000-0003-4822-0195

1. Giriş

STK'lar kamu ve özel işletmelere bağlı olmayan ancak bu örgütlerin bir paydaşı olarak işlevselliğini sürdüren yapılardan oluşmaktadır. STK'lar toplumların demokratik katılımını, gönüllülük esasını, kâr amacı gütmemeyi, şeffaf süreçlerin varlığını savunan modern oluşumlardır. STK'lar, toplum ile çevresi arasında köprü vazifesi üstlendiği için oluşturdukları algı, birçok alanda etki oluşturma açısından önemli bir durumu ifade etmektedir. Özellikle son zamanlarda gerek işletmeler gerek kamu kurumları ile beraber sivil toplum örgütleri de sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerini içselleştirerek uygulamalarını bu çerçevede geliştirmeye başlamışlardır. Sürdürülebilirlik kavramının sadece çevresel alanda değil aynı zamanda sosyal ve ekonomik alanlarda eşit seviyede kabul görmesi önemli bir unsuru yansıtmaktadır. Genel itibarıyla çevresel düzeyde yaygınlaşan sürdürülebilirlik kavramı, gerçek anlamda hayatımızdaki her alanda varlığını göstermektedir.

Özel ve kamu sektörlerinde bulunan işletmeler toplumların bir parçası durumundadır. Bu örgütlerin sosyal, çevresel ve ekonomik olarak gerçekleştirdikleri her girişim, toplumsal olguları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Toplumların birlik ve beraberlik içerisinde bulunduğu var sayımı üzerinden gidildiğinde, işletmelerin ve STK'ların bu çerçevede sürecin bir parçasını oluşturduğunu belirtmek mümkündür. STK'ların ve işletmelerin sosyal sorumluluk adı altında geliştirdikleri ve karşılıklı etkileşim içerisinde bulundukları faaliyetler, toplumsal fayda esası üzerinden konumlanmaktadır. Dolayısıyla hem işletmelerin hem de STK'ların sürdürülebilirlik ilkelerini

benimsemesi, oluşturacağı etkili sonuçlar açısından oldukça önemlidir. Tüm dünyada etkisini gösteren küreselleşme kavramı, STK'ları da etkileyen bir unsur olmuştur. Küreselleşme, hız ve kolaylık açısından STK'lara fayda sağlasa da, aynı zamanda daha fazla gelişme göstermesi beklenen durumlar ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. STK'ların etkinliklerini daha fazla artıracığı konumlandırma faaliyetlerine ağırlık vermesi önemli bir hale gelmiştir.

2. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşu (STK), 1945 yılında Birleşmiş Milletler'in (BM) kurulması ile birlikte literatüre giren bir kavram olmuştur. STK kavramının ortaya çıkışı ile 2. Dünya Savaşı sonrasında devlet kategorisinde sınıflandırılmayan kuruluşlara danışmanlık verilmesi hedeflenmiştir (Willets, 2002:229). STK'lar global olarak dünyanın farklı bölgelerinde farklı isimlerle var olsalar da amaçları yoksulların çıkarlarını korumak, sosyal hizmet sağlamak, toplumsal kalkınmayı sürdürmekten yanadır (Cleary, 1997:7).

Sivil toplum kuruluşlarının genel amacı diğer örgütlerden farklı olarak kâr elde etmek üzerine kurgulanmamıştır. STK'ların hedefi; toplumsal ve sosyal gelişimin sağlanması, yoksulluğun azaltılması, sürdürülebilirlik politikalarının uygulanması, eşitlik gibi sosyal hedeflerden oluşmaktadır. STK'larda sosyal alanlardan elde edilen gelirler, finansal olarak elde edilen getirilerden çok daha değerlidir (Chenhall vd., 2010:738). Bir kurumun STK statüsünde değerlendirilebilmesi için hükümetlerden bağımsız oluşumlar olması ve devlet işleri kapsamında varlığını sürdürmemesi gerekmektedir (Yıldırım, 2004:59).

Gelişmiş düzeydeki ülkelerin ve global örgütlerin, STK'lar ile iş birliği içerisinde olması, STK'ların güçlenmesi ve söz hakkının artması anlamına gelmektedir (Yavuz, 2008:200). Hem finansal anlamda, hem de etkinlik anlamında güçlü olan STK'lar, daha fazla proje gerçekleştirebilme ve daha fazla noktaya dokunabilme ve daha fazla sorunu çözebilme özelliğine sahip olur.

Diğer örgütsel yapılardan farklı olarak STK'lar üzerinde söz hakkına sahip olan tek bir paydaş kavramı bulunmamaktadır. STK'ların birincil seviyedeki paydaşları, onlardan yararlanmaya ve hizmet almaya çalışan gruplardan oluşmaktadır. Aynı zamanda diğer paydaşlar; gönüllü olarak çalışanlar, bağışçılar, personeller, fon sağlayanlardır ve STK'lar için önemlidir. STK'lar; örgütlerin, toplumun ve aynı zamanda finansal oluşumların doğru anlaşılabilmesi için önemli bir yere sahiptir. Birçok ülkede yer alan STK'lar, gerek istihdam

ettikleri personel ve gönüllü sayısı olarak, gerek gerçekleştirdikleri etkinlikler açısından önemli büyüklükte ekonomik oyuncular olarak kendilerine yer bulmaktadırlar. Ekonomik büyüklüklerinin öneminin yanı sıra STK'lar, toplumsal sorunların ele alındığı ve çözüm amaçlı projelerin gerçekleştirildiği merkezler konumundadırlar. Özellikle yoksulluk, insan hakları, sosyal dışlanma, eğitim, iklim değişikliği ve çevresel bozulma konuları ile STK'ların geliştirdikleri programlar uluslararası alanlarda destek görmektedir (Hall ve O'Dwyer, 2017:5).

STK'ların farklılık gösterdiği en önemli alan gönüllük kavramı üzerinden faaliyetler gösterilmesine dayanmaktadır. STK'ların organizasyon yapısı içerisinde yer alan çalışanlar, belli personel kadrosunda yer alsa da belirli bir kesimi gönüllü olarak STK'ların içerisinde bulunmaktadır ve bu durum ciddi anlamda fedakârlık kavramı ile özdeşleşmektedir. STK'ların başlıca amaçlarının toplumsal fayda sağlamak üzerinden ilerlediği var sayıldığında herhangi bir üstünlük elde etmek düşüncesinin hâkim olmadığı belirtilebilir. Sadece toplumsal alanlardaki hizmet kavramına odaklanan STK'lar, çatışma durumlarından uzak konumdadırlar (Bikmen ve Meydanoglu, 2006b:15).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı ile yakın ilişki içerisinde olan STK'lar, özellikle son zamanlarda gerçekleştirdikleri projeler ile kalkınma sürecine destek olmaktadır. Başlıca sorunlardan olan evrensel anlamdaki yoksulluğun ve eşitsizliğin giderilmesi ile ilgili önemli çalışmalar yapılmaktadır. Bu alanda yoğunlaşan bazı STK'lar uluslararası arenada etkinliklerini gösteren projeler geliştirerek sürdürülebilir BM Kalkınma Hedefleri'ne önemli seviyede katkılar sağlamaktadır.

STK'ların bulundukları çevreye ve hedefledikleri kitlelere karşı belirli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar aşağıda belirtildiği gibi ifade edilebilir (Örs ve Onar, 2008:734):

1. STK'lar, özellikle yükseköğretim kurumları ve bilimsel çalışmalar yapan diğer örgütler ile devamlı iş birliği içerisinde bulunmalıdır.
2. Medya alanında var olan kurumlar ile STK'lar, ortak projelerde yer almalı ve daha fazla kitleye ulaşarak farkındalık ve eğitim seviyesini artırmaya yardımcı olmalıdır.
3. STK'lar; hükümetlerin, özel kurumların ve medya cemiyetlerinin yardımını alarak topluma kendilerini tanıtmalı ve saygınlık kazanmaya çalışmalıdır.

4. STK'lar, uluslararası arenada yer alan diğer güçlü sivil toplum kuruluşları ile iletişim ve iş birliği içerisinde olarak yeni projeler geliştirmelidir.

STK'ların 2000'li yılların getirdiği yenilikler ile birlikte gelişim açısından daha fazla ilerleme kaydettiği yorumu yapılabilir. Gerek teknolojik gelişmeler ile birlikte iletişim seçeneklerinin artması, gerek ulaşım şartlarının iyileşmesi ile birlikte hızlı aksiyonların alınabilmesi durumları, STK'ları olumlu anlamda etkileyen unsurlar olmuştur. Son zamanlara gelindiğinde ise artık STK'ların, hükümetlerin genel olarak kabul gördüğü bir seviyeye ulaşması sonucu toplumsal alanda daha fazla proje geliştirme şansı ortaya çıkmıştır (Keyman, 2006:30).

STK'ların genel olarak kabul edilen örgütsel yapı öğeleri, aşağıda gösterilen Tablo-1'de incelenmiştir. Kamu ya da özel kurum ve kuruluşlar gibi keskin hiyerarşik yapılar olmayan STK'ların, kendi içlerinde görev dağılımlarının gerçekleştirildiği örgütsel yapıları bulunmaktadır. Bu tabloya göre örgütsel yapılar, STK'ların bulundukları çevreye ya da ilgi alanlarına göre farklılık gösterebilir. STK'ların yönetsel alandaki faaliyetleri, başarılı projelerin geliştirilmesi ve uygulanması için önemli bir yer tutmaktadır. STK'ların hacmine göre belirlenen kurullar, insan kaynakları ve gönüllülük öğeleri, yürütme ve denetleme işlevlerinin doğru şekilde oluşturulmasına destek olmaktadır.

Tablo-1: STK'larda Örgütsel Yapı Öğeleri

Kurullar	İnsan Kaynakları	Gönüllüler
- Genel Kurul - Yönetim Kurulu - Denetim Kurulu, - Diğer Kurullar (Danışma Kurulu, Komisyonlar, İcra Kurulu, Yürütme Kurulu vd.)	- Uzman Yöneticiler - Yönetici Yardımcıları - Bölüm Yöneticileri - Uzman Çalışanlar	- STK'ya üye olan gönüllüler - STK'ya üye olmayan gönüllüler - Gönüllü kurumlar

Kaynak: Özmutaf, 2005:89

3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

STK'ların odaklandıkları esas noktalar; toplumsal adalet, eşitlik, insan hakları, toplulukların dayanışması gibi değerlerden oluşmaktadır. Bu değerler

genel olarak STK'ların çalışma merkezinde yer alırken, katılımcılar ve destekçilerin varlığı ile ileri seviyedeki yapılara ulaşılabilir. STK'ların yapısal modellerinin içerisinde hem gönüllü olarak yer alanlar hem de yönetim kurulu gibi personeller bulunmaktadır. Bu durumdan dolayı organizasyon modellerinin karmaşık bir görev dağılımına ve yapıya sahip olduğunu belirtmek mümkündür. Bazı durumlarda bu yapının içerisinde yer alan gönüllüler, doğrudan kurumun kültürü ile bağdaşan kapsayıcılıktaki eylemlerde konumlandırılabilirler (Lewis, 2004:304).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak da tanımlanabilen STK'lar öncelikle doğrudan hükümet kontrolünden bağımsız, yani özerk yapılar olmalıdırlar. Bununla beraber STK'ların siyasi partiler ile ilişkileri ve bağları bulunmamaktadır. STK'ların herhangi bir gelir sağlama amaçları olmadığı için gönüllü çalışanların ağırlıkta oldukları oluşumlardır ve toplumsal faydayı sağlamak için sürekli gelişim kavramları üzerine kuruludurlar (Schiavo-Campo ve Sundaram, 2000:563). STK'lar; kendilerine has ve gönüllülük esasına dayanan örgütsel yapıları, kâr amacı gütmeyen oluşumları, devletten bağımsızlığı ile diğer örgütlerden ayrılmaktadır (Salamon ve Anheir, 1996:3). STK'lar sadece belirli bir zaman diliminde ve belirli bir soruna karşı ortaya çıkmış yapılar değildir. STK'ların odaklandığı konular ve bulundukları çevre açısından şekillenen organizasyon yapıları ve bağlı oldukları belirli yasal dayanaklar bulunmaktadır. Her ne kadar devlet kurumları ile doğrudan ilişkileri olmasa da desteklenmeleri yapısal olarak bağımsızlıklarını değiştirmez.

Turner ve Hulme (1997:200) STK'ları, üyelerinin ve çevrelerinin sürekli olarak refahını gözetleyen çeşitli mesleki derneklerden, sendikalardan, kurumsal yardım kuruluşlarından oluşan örgütler olarak tanımlamaktadır. Genel olarak STK'lar; yoksulların çıkarlarını gözetken, temel sosyal hizmetleri sağlayan, toplumsal kalkınmayı geliştirmeye çalışan ve çevreyi korumak için faaliyetler yürüten özel kuruluşlar olarak görülmektedirler. STK'lar ile bu kuruluşlardan yararlanacak hedef kitlelerin ilişkisi, hükümete özgü kontrol ilkelerinden ziyade gönüllülük ilkelerine dayanmaktadır. Bu durumda STK'lardan yararlanacak olan hedef kitleler, sivil toplum programlarının tasarımlarında ve yönetimlerinde aktif olarak yer alırlar. Aynı zamanda STK'lar sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen, çeşitliliği teşvik eden, uygun örgütsel gelişimleri sağlamaya yönelik tekdüzelikten uzak, görev odaklı yaklaşımlara sahiptirler (Lekorwe ve Mpabanga, 2007:5)

Özel ve kamu kuruluşlarına ilave olarak üçüncü sektör şeklinde kabul edilen STK'ların, diğer kuruluşlardan daha ön planda olduğu ifade edilmektedir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olan STK'ların hükümetler üzerinde avantajlı durumda olmasının sebepleri aşağıda belirtilmiştir (Tvedt, 1998:129).

1. STK'lar, iş geliştirme süreçleri ve sonuçları arasında doğru bir ilişki kurarlar.
2. STK'lar, yoksullara ulaşarak gerekli yardımları hedef gruplara doğru şekilde yönlendirirler.
3. STK'lar, hedef kitleye ulaşarak gerçek anlamda anlamlı katılım sağlarlar.
4. STK'lar, ihtiyaçları belirleyerek doğru yardım şeklini seçerler.
5. STK'ların çalışma koşulları kamu ve özel sektörlerle göre daha esnek olmak ile beraber iş tanımlarına olan sorumlulukları daha fazladır.
6. STK'lar, yerel kurumlarla birlikte çalışarak onları güçlendirmeye yönelik faaliyetlerde bulunurlar.
7. STK'lar elde etmek istedikleri sonuçlara daha az maliyetle ulaşırlar.

STK'ların genel itibarıyla görevleri makro ve mikro seviyelerde olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Makro seviyedeki görevleri, demokrasi alanında toplumlara yaptıkları katkılar ile ilgilidir. Mikro seviyedeki katkıları ise, toplumların refahını sağlamaya yönelik olan faaliyetleri ve hizmetleri kapsamaktadır (Gao, 2009:16). STK'ların varlığı demokrasi olgusu ile özdeşleşmektedir. Demokratik ülkelerin gelişmişlik düzeyleri STK'ların faaliyetleri ile pekişmektedir. Dolayısıyla gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin, demokrasi seviyelerinin artması için STK'lara ihtiyaçları bulunmaktadır. Çünkü STK'lar bir yandan toplumun çıkarlarını gözetmeye çalışırken bir yandan da demokratikleşmeye katkı sağlamaktadır.

4. Sivil Toplum Kuruluşları ve Sürdürülebilirlik

Günümüz koşulları altında oldukça önemli bir noktada olan STK kavramı, sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte ivme kazanan bir alan haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik koşullarının sağlanması, kamu ve özel kuruluşların yanı sıra STK'ların daha etkin roller üstlenmesi, yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarında yer almıştır. Bu kapsamda STK'lar kuruluş amaçları ile birlikte sürdürülebilirlik aktivitelerine de önem vererek, bu alanlarda aktif faaliyetlerde bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç ana boyutu bulunmaktadır ve üç boyutun da kesişim noktası sürdürülebilirliği ifade etmektedir. Bu üç boyuta da eşit ve dengeli şekilde gerekli yatırımlar yapıldığında, sürdürülebilirlik kavramı optimum düzeyde sağlanabilir algısı bulunmaktadır.

Ancak üç boyutun da dengeli şekilde işlememesi, sürdürülebilirlik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilir (Mucan vd., 2016:61). Nitekim sürdürülebilirlik alanında gerçekleşen her türlü faaliyetin çevresel, sosyal ve ekonomik alanları kapsaması gerekmektedir aksi takdirde tam anlamı ile sürdürülebilirlikten bahsedilemez.

Sürdürülebilirlik genellikle çevresel boyut şeklinde yaygın olarak ele alınsa da, örgütsel bağlamda sosyal ve ekonomik boyut alanlarında da önemli bir yere sahiptir. Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışında yansıttığı ifadeler çerçevesinde anlaşılan durum; gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması ve günümüz neslinin bu ihtiyaçlardan herhangi bir eksik durum yaşamadan yararlanabilmesi şeklindedir (WCED, 1987). Bu ifade neticesinde özellikle günümüz dünyasının çevresel anlamda karşı karşıya kaldığı tahribat, önemli bir durumu işaret etmektedir. Gelecek nesillerin, şu anki ya da geçmiş nesil ile aynı çevresel koşullarda yaşamlarına devam edememesi ve olumsuz durumlarla karşılaşma potansiyellerinin yüksek ihtimaller dahilinde olması oldukça korkutucu bir seviyeye gelmiştir. Bu tarz olumsuz çevresel durumlar için hükümetler ve özel kurumların yanında, paydaş olarak STK'ların da faaliyetlerine yoğun bir şekilde ihtiyaç duyulmaktadır. Çevresel boyut alanında daha yaygın olarak bilinen sürdürülebilirlik faaliyetleri, örgütsel anlamda da daha yaygın konumdayken aynı şekilde sosyal ve ekonomik alanlarda da sürdürülebilirlik etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu tamamen insan kavramı ile ilgilidir. İnsanların var olduğu ve faaliyetlerini gerçekleştirdikleri her alan, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun içerisinde yer almaktadır. STK'lar da sosyal sürdürülebilirlik boyutunun bir parçası durumundadır. STK'ların da üzerinde durduğu konuları kapsayan; toplumsal eşitlik, adalet, sağlık, barınma, eğitim gibi konuları sürdürülebilirliğin sosyal boyutu inceler.

Ekonomik boyut kapsamında ele alınan sürdürülebilirlik kavramı, kurumların uzun vadede paydaşları ile olan ilişkilerini ve durumlarını kapsayan süreci ifade eder. Kurumların kâr elde etmek amacı ile birlikte gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerin, sürdürülebilirlik kavramı ile doğru orantılı şekilde ilerlemesi, başarılı sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır (Dyllick ve Hockert, 2002). STK'lar gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşların finansal yönetim süreçleri göz önüne alındığında, kaynak kıtlığı konusunun önemli ve yaygın bir husus olduğu belirtilmektedir. Sürdürülebilirlik, yöneticilerin uzun vadede bir organizasyonun devamlılığını sağlaması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, ekonomik boyuttaki sürdürülebilirlik faaliyetlerinde kâr amacı güden organizasyonlar ile kâr amacı gütmeyen organizasyonlar arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Hem kâr amacı güden, hem de kâr amacı gütmeyen tüm organizasyonların ortak noktası, sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için belirli ekonomik düzenlemeleri hayata geçirmeleri gerektiği ile ilgilidir. Ekonomik olarak sürdürülebilir etkinlikleri gerçekleştirebilen STK'lar, finansal bütçelerini doğru şekilde yöneterek gerekli hedef kitlelere doğru şekilde ulaşabilirler.

STK'ların aktif olarak saha görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilgili olan bir STK'nın sadece yazılı alanlarda varlığını hissettirmesi ve doğru algıları oluşturması pek mümkün olmayabilir. Fiziksel anlamda ve hislere dokunan projeler gerçekleştiren STK'lar, hedefledikleri mikro ve makro seviyedeki amaçlarına daha sıkıntısız bir şekilde ulaşabilir. STK'ların yönetim kadroları, başarılı projelere imza atabilmek için çevresel koşulları iyi bir şekilde inceleyerek faaliyet alanlarını belirlemelidirler.

STK'lar, kamu ve özel kuruluşlardan bağımsız olarak ortaya çıkmış yapılardır. Ancak bazı durumlarda STK'lara, kuruluş amacından farklı ideolojilerde bulunan örgütlerin destekleri dikkat çeker. Bu duruma örnek vermek gerekirse, bazı silah üreticisi şirketlerin toplumsal barışı savunan STK'lara destek vermesi ya da kimi petrol üreticilerinin çevresel sürdürülebilirlik kapsamında kurulan STK'lara yardımda bulunması, toplumda olumsuz algıların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bunlar gibi örnekler birçok alanda vardır ancak hem STK'ların kuruluş misyonu hem de sürdürülebilirlik ilkelerinin var oluş amacına ters düşen durumların yaşanmaması, toplumsal güven ve itibar açısından oldukça önemlidir.

5. Sonuç ve Tartışma

Uluslararası düzeyde kamu ve özel sektörün yanında üçüncü sektör şeklinde varlığını sürdüren STK'lar, bulundukları çevrenin koşulları altında şekillenirler. Bu koşullar ile birlikte toplumların içerisinde belirli algı oluşumlarına yol açarlar. STK'ların hükümetler ve toplum tarafından algılandıkları düzey, sağladıkları fayda ve görev tanımlarının doğru şekilde anlaşılacak uygulanması açısından oldukça önemlidir. Aynı şekilde her STK'nın sürdürülebilirlik kavramı ile iç içe geçen ilişkisi ve bu ilişkinin oluşturduğu algı, planlanan projelerin devamlılığının sağlanması ile doğrudan bağlantılıdır.

STK'ların hedeflerinin başlıca özelliklerinin, toplumsal fayda ve sürdürülebilir yaşam döngüsü üzerinden gerçekleştiği varsayıldığında, STK'ların varlığının kamu ve özel sektör üzerinde oluşturduğu etki görevi demokratik sistemlerin önemli bir parçası haline gelmiştir. Toplumsal ihtiyaçların STK'lar

tarafından belirlenerek, demokratik gelişime katkı sağlaması beklenmektedir. Gelişmiş toplumların, demokrasi ile olan ilişkileri ile gelişmekte olan ve gelişmemiş düzeydeki toplumların demokrasi ile olan ilişkileri arasında oldukça büyük farklar bulunmaktadır. Bu yüzden özellikle uluslararası düzeyde faaliyet gösteren STK'ların ulaşabilecekleri alanlar açısından avantajlı durumlarını doğru iş birlikleri ve projeler ile uygulamaya geçirmesi, genel anlamda tüm toplumların faydası için oldukça önemlidir.

Toplumların yapı taşını oluşturan kişilerin algı düzeylerinin mutlak olarak ölçülmesi ve bu ölçüm çalışmalarına göre değerlendirme yapılması oldukça zor bir işlemdir. Kişilerin yaşadıkları çevre, sahip oldukları kültür, aldıkları eğitim gibi birçok konu algı düzeyinin oluşmasına etki edebilir. Bu yüzden STK'ların toplumsal olarak oluşturdukları algı oldukça önemli bir konudur. Oluşan algı seviyesinin pozitif yönde artırılması için toplumlarla ilişkisi kuvvetli olan özel işletmelere de ciddi görevler düşmektedir. İşletmeler sosyal sorumluluk projelerine destek vererek STK'lar ile iş birliği sağlayabilir ve toplumların algısını yönlendirebilir. Bununla birlikte finansal yardımlarda bulunabilir ve kendi içsel faaliyetleri başta olmak üzere yeni düzenlemeler ile toplumsal fayda sağlamak üzerine kurulu stratejiler geliştirebilir. İşletmelerin STK'lar ile birlikte geliştirdikleri projeler, farkındalık düzeylerinin artmasına ve toplumların algılarının olumlu şekilde evrilmesine yol açacak güçlü olgulara destek olurlar.

Kamu ve özel sektör kuruluşları ile birlikte STK'lar, sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal menfaat için iş birliği yapmaya ve aktif şekilde faaliyetler geliştirerek uygulamaya çalışmalıdır. Geliştirdikleri faaliyetler, herkes tarafından eşit koşullar altında ve erişilebilir olmalıdır. İyi bir proje yönetimi ile doğru kaynaklara ulaşarak uygulamaya geçen kuruluşlar, STK'ların sürdürülebilir olmasına ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yoğunlaştırılmasına destek olacaktır.

STK'ların odak noktasını oluşturan bireyler ile ilgili projeler aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile paralel şekilde ilerlemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, sürdürülebilirlik ilkeleri ile örtüşen özelliklere sahiptir. Bu alanda işletmelerin sosyal sorumluluk ile ilgili attıkları her adım, toplumsal fayda ile alakadar olmalıdır. Planlanan ve uygulamaya konulan birçok projenin aynı zamanda işletmeler açısından sağladığı itibar artışı ve müşteri bağımlılığı gibi pozitif yönlü etkileri bulunmaktadır (Öztürk, 2013:19). Birçok STK'nın misyon ve vizyon değerleri arasında bulunan sürdürülebilirlik kavramı aynı şekilde özel ve kamu işletmelerinin de odak noktası haline gelmiştir. Bu noktada, özellikle etkisinin daha yoğun şekilde yansıtacağı belirtilen özel

işletmelerin, STK'ların proje geliştirme aşamalarında maddi anlamda destek olması beklenmektedir. Aynı zamanda çalışanların ve yöneticilerin gönüllülük esasına dayanan desteği de STK'lar için önem arz etmektedir. Karşılıklı olarak geliştirilen iş birliklerinin toplumsal alanda oluşturacağı algı, gelecek nesiller için hazırlanan ortamın sağlayacağı faydayı maksimize etmeye yardımcı olacaktır. Bu bağlamda hem STK'lara hem de kamu ve özel alandaki işletmelere nitelikli projeler geliştirme ve katkı sağlama anlamında büyük görevler düşmektedir. STK'lar toplumların sorunlarını iyi bir şekilde analiz etmeli, sürdürülebilirlik ile ilgili olan sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları bu analizlerine dahil etmeli ve diğer sektörde yer alan kuruluşlarla nitelikli anlaşmalar sağlayarak, sürdürülebilirlik algısı toplumlara doğru şekilde yerleştirmelidir. Doğru şekilde algılanan bütün süreç, gelecek için planlanan faaliyetlerin yarar seviyesini arttıracak eylemlere dönüşecektir.

Kamu ve özel kuruluşlar ile birlikte örgüt seviyesinde oluşumlar olan STK'lar, belirli toplumsal sorunlara çözüm bulmak için faaliyetlerine devam ederken, sürdürülebilirlik kavramının getirilerini de faaliyetlerinin odak noktasına yerleştirerek başarılı sonuçlar elde edebilirler. Bazı durumlarda istisnai olumsuz örgüt faaliyetleri, toplumsal fayda açısından zararlı sonuçlara doğru yönlendirmeler yapsa da genel itibari ile STK'ların toplumların algılarında oluşturdukları pozitif yönlü imaj oldukça önemlidir. Tüm örgütler, STK'lar ile birlikte sürdürülebilirlik için daha fazla çalışarak etki alanını genişletmeye odaklanmalıdır. Bu şekilde geliştirilecek ve uygulanacak politikalar, bütün canlıların ve evrenin geleceği açısından temel bir ihtiyaç durumuna gelmiştir.

KAYNAKÇA

Bikmen, F., ve Meydanoğlu, Z. (2006b). Türkiye'de sivil toplum: Bir değişim süreci (Uluslararası sivil toplum endeksi projesi Türkiye ülke raporu). *TÜSEV Yayınları*, (39).

Chenhall, R. H., Hall, M., ve Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35(8), 737-756.

Cleary, S. (1997). *The role of NGOs under authoritarian political systems*. Springer.

Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

Gao, J. X. (2009). The role of NGOs in the social welfare. *Canadian social science*, 2(4), 15-18.

Hall, M., ve O'Dwyer, B. (2017). Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*.

Keyman, E. F. (2006). *Türkiye'de sivil toplumun serüveni: imkânsızlıklar içinde bir vaha*. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara.

Lekorwe, M., ve Mpabanga, D. (2007). Managing non-governmental organizations in Botswana. *The Innovation journal: The Public sector innovation journal*, 12(3), 1-18.

Lewis, D. (2004). On the difficulty of studying 'civil society': reflections on NGOs, state and democracy in Bangladesh. *Contributions to Indian sociology*, 38(3), 299-322.

Mucan, B., Kayabaşı, A., ve Madran, C. (2016). Yöneticilerde sürdürülebilirlik algısı ve firma uygulamalarına yönelik değerlendirme. *Ekonomik ve sosyal araştırmalar dergisi*, 12(2), 57-72.

Örs, F., ve Onar, S. (2008). Türkiye'de sivil toplum kuruluşları, küreselleşme ve iletişim. *V. Uluslararası STK'lar kongresi: Küresel barış bildiriler kitabı*, 24-26.

Özmutaf, N. M. (2005). *Sivil toplum kuruluşlarının misyonlarını gerçekleştirmede insan kaynaklarının rolünün gönüllü yönetimi yaklaşımları bağlamında incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Isparta.

Öztürk, M. C. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve gelişimi. *Kurumsal sosyal sorumluluk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1, 130.

Salamon, L. M., ve Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 9(3), 213-248.

Schiavo-Campo, S., ve Sundaram, P. (2000). *To serve and to preserve: Improving public administration in a competitive world*. Asian Development Bank.

Turner, M., ve Hulme, D. (1997). Governance, administration and development: Making the state work (pp. 151-174). London: Macmillan.

Tvedt, T. (1998). *Angels of mercy or development diplomats? NGO's and foreign aid*. James Currey Ltd. Africa World Press, Inc.

Willetts, P. (2002). What is a non-governmental organization. *Conventions, treaties and other responses to global issues*, 2(11), 229-248.

Yavuz, C. (2008). Çok uluslu şirketlerin yaygınlaşmasında sivil toplum kuruluşları. *V. Uluslararası sivil toplum kuruluşları sempozyum bildirisi kitabı*, ss, 199, 209.

Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi sivil toplum kuruluşları ve yönetim*. Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.

BÖLÜM X

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA SOSYAL ETKİ YÖNETİMİ BİR ÖRNEKLEME: ADIM ADIM: ‘İYİLİĞİN DİLİ’

Doç. Dr. Arzu KIZBAZ

İstinye Üniversitesi

ORCID: 0000-0002-8889-8139

1. Giriş

Mark Twain ‘İyilik; bir sağırın işitip, bir körün okuyabildiği dildir’ diyerek iyiliğin özüne işaret eder ve sınırlarını belirler. Hedef kitlenin sınırlarını ve sağladığımız faydanın etki alanını genişletmek de bu amaçla aynı rotada olmak değil midir? Temelinde değer üretmek, fayda sağlamak amacıyla iyilik hareketleri gerçekleştirilirken, akla ilk gelen Sivil Toplum Kuruluşlarıdır (STK).

İnsan için, toplum için ve devlet için çok önemli yerler teşkil eden STK’lar, toplum faydasına çalışan ve toplum için kâr amacı gütmeyen değer üreten, çalışanların gönüllü olduğu, gelirleri bağışlar ve üyelik ödemeleri olan vakıf, dernek adı altında faaliyet gösteren kuruluşlardır.

Toplumdaki herhangi bir sorunu tespit etmek ve bu soruna çözüm bulmak amacıyla yola çıkan pek çok STK, ‘Adım Adım’ isimli bir oluşumun çatısı altında yardımseverlik koşusu ile değer üretmektedir. Koşarak değer üretmek ‘Adım Adım’ isimli oluşumun kurucularının ana hedefidir. Bu misyonu benimseyen STK’lar, etkinlikler çerçevesinde amaçlarını yerine getirmektedir. Adım Adım, sadece koşarak bir iyiliğe vesile olmanın mümkün olabileceğine işaret ederken, oluşturduğu çarpan etkisi ile amacını gerçekleştirmekle birlikte tüm söylemlerini teyit etmektedir. Adım Adım’ın özgünlüğü, iyilik yapan kişinin o yarışı bitirmek ve hedefine ulaşmak için gösterdiği çabada saklıdır. Belli bir misyonla koşmak, beden ve zihnin yarış boyunca aynı amaca yönelik hareket

etmesi ve yarış sonunda desteklenen STK'ya sağlanan fayda ile gelen coşku ve yarış süresince açılan kampanyanın amacına ulaşması; iyilik yapan ve iyilikte bulunulan kişi veya kişilerin eş zamanlı mutluluğunu temsil etmektedir. Adeta bir iyiliğe vesile olmanın insana ne kadar iyi geldiğinin göstergesi olmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK)'da (2011:1237) 'karşılık beklenilmeden yapılan yardım' olarak tanımlanan iyiliğin kendine de fayda sağlayan bir yapıya dönüşmesi, iyilik yaparken insanın kendisini de iyileştirmesi 'Adım Adım'ın iyiliğin dilini kendine özgü bir biçimde yeniden kurgulaması ile mümkün olmuştur. Adım Adım'la iyiliğin dili, kendine fayda sağlarken bir başkasına da dokunmaya ve değer üretmeye dönüşmüştür.

Bu çalışmada, STK'lar ile ağ oluşturan, iyilik hareketini yaygınlaştırırken, iyilik yapanlara da iyi gelen 'Adım Adım' isimli oluşumun hikâyesi, sosyal etkisi, farkı ve yarattığı farkındalıklar içerik çözümlemesi ile analiz edilecektir. Aynı zamanda, Genceli Nizami'nin "İyilik insanlık sanatıdır" sözüne atfen, bu sanatın 'Adım Adım' tarafından nasıl icra edildiğine ve bu yolculuğun hikâyesine tanıklık edilecektir.

2. Kavramlar ve Ardındakiler

Eliot "Bazen aynı dili konuşmak yetmez, bir de aynı yerden anlamak gerekir" dediğinde kuşkusuz ki, kavramların anlamından söz etmektedir. Bu bölümde bu vesileyle odak noktası olarak seçtiğimiz konumuz çerçevesinde ele aldığımız kavramları tek tek tanımlayarak, aynı çerçeveden bakabilmek hedeflenmiştir. Sivil Toplum terimi ilk kez Aristoteles ile karşımıza çıkmıştır. Aristoteles'in 'Politike Koinonia' dediği sivil toplum, yurttaşların, kentlilerin oluşturduğu politik düzendir. Sivil olanla siyasal olanın ayrımının henüz yapılmadığı, politik olana ilişkin olan bu anlayışta sivil toplumun (Politike koinonia) diğer toplum düzenlerinden farkı, hak ile haksızlığın ayrıldığı düzen olması yani adaleti temel alan düzen olmasıdır" (Kuçuradi,1998:28). Adaleti temselsel alan düzen, değer yaratma üzerine bir sistem inşa edecektir.

STK'nın evrensel olarak üzerinde anlaşmaya varılmış bir tanımı olmasa da, tipik olarak hükümetten bağımsız faaliyet gösteren, sosyal bir misyona sahip gönüllü bir grup veya kurum olarak tanımlanmaktadır (NGO, 2022).

Tanımı bu şekliyle yapılan STK, Sivil Toplum Kuruluşu adı ile yaygınlaşmıştır. Ancak Tomanbay (2022:1), "Non-Governmental Organizations" (NGO) tanımının Sivil Toplum Kuruluşları olarak tercüme edildiğini, ancak doğrusunun Sivil Toplum Örgütü olduğunu, ancak yaygınlaşmanın Sivil Toplum Kuruluşu olarak gerçekleşmesinden ötürü, yanlış

bilinen doğrularla bu hatanın süregeldiğini savunmaktadır. Kavramın İngilizcesinde tanımın oturduğunu ancak Türkçe çevirisinde ‘organization’ kelimesinin karşılığının kuruluş değil, örgüt olduğunu vurgulamaktadır.

STK daha iyi yaşamı öngören ve amacı fayda yaratmak ve değer üretmek olan gönüllülerden oluşur. Burada gönüllülük esastır. Çünkü gerek iyilik, gerek fayda, gerek değer üretmek gönüllülük ile anlamlı hale gelmektedir ve etkileşime dönüşmektedir. Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden, mevcut ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğidir. Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından oluşturulan sürdürülebilirliğin tanımı budur (BM Türkiye, 2022).

3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Sorumlulukları

Dostluk, arkadaşlık, birlikte bir şeyler başarma duygusu, kolektiflik, insanların gönüllü olarak bir araya gelmesi ve bir şeyler üretmeye çalışması, sivil örgütlenmenin esasını teşkil eder. Ötesinde insanların tek tek yapamadıklarını beraber gerçekleştirme anlamına gelen, güç birliği ve sinerji duygusu içeren sivil toplum, dayanışmayı, gönüllülüğü ve birlikteliği temsil etmektedir (Keyman 2004:2- 3).

STK’lar toplumda itici güce sahip olmak zorundadırlar aksi takdirde değişim yaratmaları söz konusu olamaz.

Bu sebeple kuruluşlar, fayda ve para odaklı düşünmeyen, büyük oranda, dayanışma odaklı, gönüllü ve idealist bir ruhla çalışma yapabilecek insanlardan kadro oluşturmaktadır. (Werker-Ahmed 2007:7).

STK’lar değer üretirken insanlar arasındaki bağı da kuvvetlendirir. Dolayısıyla, hem insanların kendini ve çıkarlarını topluma karşı güvenle ve daha kolay korumalarını sağlayabilmelerine fırsat verir, hem de onların kaynaşmalarını sağlayarak birbirleri ile ilişkilerinin gelişmesini, kopmamalarını sağlar.

“Sosyal örgütler, bireylere aidiyet duygusu kazandırarak, bireyleri yalnızlıktan kurtararak toplumsal sıkıntılarını ortadan kaldırır, kendilerine bir dayanak oluşturur” (Çaha, 1998:24). Aidiyet duygusu, kurumlarda çalışan insanlarda da olmazsa olmazdır. Temelinde yatan düşünce ‘değer atfetmektir’. Çalıştığınız bir kuruma bağlılığınız maddiyatla değil, size değer atfedilip atfedilmediği ile ilgilidir. Buradan hareketle ‘gönüllülük esası’ ile çalıştığınız bir ortamda aidiyet duygusunun önemi daha da baskındır. O nedenle STK’ların başarı grafiği, aidiyet inşa etme ile doğru orantılı olup, bu alandaki sorumlulukları da daha fazladır.

Yücekök, ‘yabancılaşma’ üzerine de görüşünü paylaşmakta ve STK’ların bu konudaki işlevine de işaret etmektedir. STK’lar, yalnızca ihtisaslaşma, iş bölümü ve ekonomik gelişme sonucu çıkar farklılığının yoğun olarak görüldüğü toplumlarda, farklı çıkarları siyasal yapıya taşıyan baskı grupları görevini yerine getirmekle kalmayıp, bunun kadar önemli diğer sorumluluklarını, modern toplumun en büyük hastalıklardan biri olarak tanımlanan, kişilik krizinin yarattığı yabancılaşmış bir dünyaya intibak problemini de gündeme taşımaktadırlar (Yücekök, 1998:5).

Nüvesi iyilik olan bir hareketin katkıları manevi alanda da çarpan etkisi oluşturur. Modern toplumlarda intibak problemi, yabancılaşma sendromu da sosyalleşme, bir amaç uğruna bir araya gelme ve başkasına iyi gelenin bize de iyi gelmesinden geçer. Bu eksende düşündüğümüzde, beraber hareket etmenin ve bir sorunun üzerine gitmenin ‘sor, sorgula, sorumluluk al’ döngüsü ile hem ivme kazanması hem de başarıya ulaşması yadsınamaz.

Bir başka önemli etken de gönüllülük hareketinin empati ile doğrudan bir ilişkisi olmasıdır. İyilik hareketi, bir başkasının hissettiğini hissetmek ve onun gibi düşünebilmektir. Gönüllülük hareketine katılanların bu duyguyu en üst seviyede yaşıyor olması, değer ve etki yaratmak için önemli bir kriterdir. Açık Açık Derneği Kurucusu Renay Onur’un söylemine göre (2022); ülkelerin hayırseverlik endeksi bir nevi empati sıralaması olarak da değerlendirilebilir. Onur, Türkiye’deki kurumlar için hazırladıkları hayırseverlik endeksiyle amaçlarının şeffaflığı ve hesap verebilirliği temel değerler olarak benimsetmek olduğunu da belirterek, bağışçı haklarını imzalayan STK’ların artmasını ve bu sayede bağışçı kültürünün yaygınlaşmasının temel hedefleri olduğunu belirtmiştir. Dünyada örneği bulunmayan endeks çalışmasında dünyadaki şirket çalışanlarının gönüllülük konularında Türkiye’nin 3 katı daha duyarlı olduğu ortaya çıkmıştır. Hayırseverlik endeks araştırması henüz Türkiye’nin gönüllülük olgunluğuna yeterince erişmediğini göstermektedir. Bu olgunluk seviyesinin artması için öncülere ihtiyaç duyulmaktadır. Gönüllülük öncüleri, öngörülerini, bir şeyleri daha önceden görüp deneyimleyen ve deneyimleri ile ikna yoluna gidebilen, cesaretli aynı zamanda çağı yakalayan ve çağın gerekliliklerine göre kendini revize eden kimliklerdir. Bu çalışmada sürdürülebilirlik ile iyiliğin hikâyesinin örtüştüğü bir oluşum ‘Adım Adım’ bu gönüllülük hareketine ivme kazandıran, koşarak bağış toplanan ve birçok STK ile çalışan, felsefesi kapsayıcılık olan bir öncüdür.

4. Sürdürülebilir Yaşam ve Sivil Toplum Kuruluşları

Modernleşen bir toplumda öteden beri süregelen gelenekler ve normlar birer birer yıkılmaya başlamış, kırsal kesimlerden şehirlere göç, yeni yaşam biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Bu durum insanların yakın çevresi ile ilişkilerini yok etmiş, insanlarda, yabancılaşma ve toplumdan soyutlanma başlamıştır. Modern toplumun bu durumu ancak dernekler ve gönüllü kuruluşlar aracılığı ile iyileştirilebilir (Yücekök,1998:5). STK'ların üzerine bu bağlamda çok önemli sorumluluklar düşmektedir. Çarpan etkisi oluşturarak insanları bu yabancılaşma ve ötekileşme durumundan kurtarmak, onları topluma faydalı, gönüllülük esası ile çalışan bireylere dönüştürmek esastır. STK'lara tek açıdan değil, farklı perspektiflerden bakabilmek bu etkiyi artıracaktır.

Başka bir deyişle, meselelere bakış açısına göre sivil toplumun tanımı ve faaliyet gösterdiği alanlarının belirlenmesi söz konusudur (Sarıbay 2000:109-110). STK'ların faaliyet alanlarının belirlenmesinin ötesinde, değişime ayak uydurması ve kendini sürekli güncellemesi ve toplum faydasına çalışması esastır. Harari'nin deyişiyle, 'Dönüşmeyenler küresel gereksiz' olarak adlandırılacak ve toplumla uyumlanamayacaktır. Bu dönemde en önemli dönüşüm, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik bağlamında katedilen yoldur. Gönüllülük ile çarpan etkisi oluşturmak ve bunu sürdürülebilirlik çerçevesinde gerçekleştirmek en etkili yöntemdir. Sürdürülebilirlikte çarpan etkisi oluşturmak, hem var olan şirketlerin hem de yeni kurulan şirketlerin değişip dönüşmesi ile mümkündür. Yerleşik şirketlerin de değişiminin zor olmadığını ifade eden Faruk Eczacıbaşı (Sürdürülebilirlik Zirvesi;2022) start-up şirketlere dair düşüncelerini şöyle özetler: "Start-up boyutunda kârla etki yaratmak değil, etki yaratan kârlı çözümler belirlemek esastır. Bu girişimcinin vizyonu, kurgusu iş planına bağlıdır ve günümüz dünyasında bunun yapılması çok da güç değildir."

Sürdürülebilirlik denildiğinde akla ilk olarak çevrenin korunması gelse de; aslında sürdürülebilirlik kavramı ekolojik, ekonomik ve toplumsal boyutları da bir arada barındıran bütünsel bir yaklaşımdır. Sürdürülebilirliğin üç temel bileşeni çevre koruma, ekonomik büyüme ve sosyal gelişimdir. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi bu kavramların dengeli bir biçimde yönetilmesine bağlıdır (EcoWoman, 2022).

Sürdürülebilirlik hareketi çerçevesinde çalışmak, farkına varılmayan konularda farkındalık oluşturmak, STK'ların çıkış noktasıdır. Ayrıca yaşanabilir bir dünya için bireylerin, Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri çerçevesinde gönüllülük esası ile çalışıp, 'Ben bu problemin neresindeyim?' diye düşünmelerini sağlamak da STK'ların amaçlarından biri olmalıdır.

5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma, iyiliğin diline dönüşmüş bir oluşum olan ‘Adım Adım’ın gönüllülük çerçevesinde bünyesine kattığı STK’ların gönüllülerini, hangi çerçevede ikna ettiğinin ve bu gönüllülük hareketini nasıl yaygınlaştırdığının izini sürecektir.

6. Sürdürülebilir Değer Odaklı Bir Oluşum: “İyiliğin Dili: ‘Adım Adım’”

İyilik, değer üretmektir. Dünyada farklılıklar olmasına rağmen iyiliğin dili tektir. Pek çok STK’yı bünyesinde barındıran Adım Adım, hangi nedenle olursa olsun bu kapsamda ‘İyiliğin Dilini’ temsil etmektedir.

Adım Adım’ın Hikâyesi, Adım Adım’ın kurucularından Prof. Dr. İtir Erhart’ın Chicago’da bir otobüs durağında ‘Koşmak zor mu geliyor, o zaman kemoterapiyi dene’ yazan bir afişin dikkatini çekmesi ile başlar. İtir Erhart koşarak bağış yaptıрма modelinin Türkiye’de de uygulanabileceğini düşünerek aynı modeli Türkiye’ye taşımaya karar verir ancak karşısına şu sorular çıkar (Özkent, P. 2021):

- Niye koşan biri için bağış yapalım ki?
- Siyasal bir mesaj mı vermek istiyorsunuz?
- Koşuda birinci olmayana niye para verilsin?
- Para nasıl toplanacak?

Değişim, dönüşüm ve başarı bu sorularla mücadele etmek ve hedefine ne olursa olsun yürümekten geçer. Bu mücadele ile alınan yol bugün Adım Adım adlı oluşumu hayata geçirerek fayda yaratmıştır. İyilik Peşinde Koş Platformu, STK’ların projeleri için koşmak isteyen, Adım Adım tarafından desteklenen gönüllülerin kullanacağı bir yardımseverlik koşusu web platformudur. Sadece yardımseverlik koşusu için yapılmış dünyadaki ilk dijital kaynak yaratma platformudur (Adım Adım, 2022). Yardımseverlik Koşusu, planlanan etkinliklere katılarak, istediğiniz STK’lara destek olabilmek için kampanya açabilmenizi ve bu kapsamda koşu gerçekleştirerek bağış toplayabilme imkânını sunmaktadır.

İyilik peşinde koşarak fark ve kaynak yaratan Adım Adım adlı oluşumun kurucuları, önemli bir harekete öncülük etmekle kalmayıp bu yönde örnek olmuşlar ve değer yaratmışlardır. Özgeçmişleri çok daha detaylı ve kapsamlı

olmasının yanı sıra aşağıda kısaca yarattıkları değeri özetleyen bilgiler yer almaktadır.

Prof. Dr. İtir Erhart, lisans ve lisansüstü eğitimini Boğaziçi Üniversitesi'nde İngiliz Dili Edebiyatı ve Felsefe bölümünde tamamlamıştır. Cambridge Üniversitesi Felsefe Bölümünde (M.Phil) derecesini kazandıktan sonra İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde toplumsal cinsiyet, insan hakları, spor ve medya üzerine ders vermeye başlamıştır. Türkiye'nin ilk yardımseverlik koşu oluşumu Adım Adım'ın kurucuları arasında yer alan İtir Erhart, şirket takımları oluşturup bir STK yararına koşmanın şirket içi iletişim, motivasyon ve aidiyet üzerindeki etkileri kapsamında ufuk açıcı konuşmalar yapmıştır. Erhart bu ve benzeri kampanyaların iletişim çalışmalarının nasıl yapılması gerektiğini ve medya yansımalarını dinleyicileriyle paylaşmaktadır. Spor yoluyla kaynak yaratan Erhart, maraton koşucusudur (Erhart, 2022).

Renay Onur, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme yüksek lisansını tamamlamıştır. Renay Onur, aynı zamanda bir ultra-maraton koşucusudur. 'Koşma, düşersin!' denmesi üzerine çocukluğu ile birlikte koşmayı bırakmış, 30 yaşından sonra koşmaya geri dönmüştür. Uzun mesafe koşucusu olup, finans, strateji ve iş geliştirme alanlarında farklı sektörlerde 18 yıl yöneticilik yapmıştır. Türkiye'de kurumlarda, bireylerde ve STK'larda bağış kültürünün sistematik olarak değişmesine sebep olan Adım Adım'ın kurucularındandır. Yardımseverlik koşusu için kullanılan Türkiye'nin en büyük kitlesel fonlama platformu olan İyilik Peşinde Koş Platformunu tasarlamıştır (Onur, 2022).

Değerlerini, 'güven, dayanışma, aidiyet, iyilik, çeşitlilik, eğlence, başarı' olarak tarif eden Adım Adım, iş birliği yaptığı STK'larla farklı alanlara dokunmayı ve etki yaratmayı hedeflemiştir. Bilim, teknoloji, çevre, hayvanlar ve bu alanları destekleyen STK'lar ile çalışma alanını genişletmiştir. Bu bağlamda değişip dönüşmeyi, kendini yenilemeyi ve dönüşebilme yetisi ile etkisini artırmayı da misyon edinmiştir. Bu sebeple etki alanı sürekli genişlemiştir. BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda, daha yaşanabilir bir dünyayı tasarlamak adına 'Yardımseverlik Koşusu' kapsamında destek olunan STK'lar aracılığıyla etki odaklı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. UNICEF 'Kızlara Söz Ver' projesi de 'Yardımseverlik Koşusu' kapsamındaki projelere örnek teşkil etmekle birlikte bu oluşumun etki alanlarını da göstermektedir. Sürdürülebilirlik çerçevesinde hareket eden ve sürdürülebilirlik bağlamında hem önlem alan, hem destekleyen tarafta bulunan

bu oluşum aynı zamanda bir bilinç oluşturmada da oldukça başarılıdır. Hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri ile hareket ederek, gönüllülük esası ile açılan kampanyaların daha da ilgi görmesine neden olan oluşum, bu alanda da fark yaratmıştır. Yapılan anketlerde, bağış yapmak isteyen gönüllülerden alınan en önemli geri bildirim, şeffaflık ve hesap verilebilirlik konularının önemsendiği şeklindedir. Bağış yapılacak kurumun seçiminde en çok üzerinde durulan dört kriter ise şeffaflık, bağışın gittiği yeri görmek, kurumun amacı ve güvenilirlik olarak belirlenmiştir (Açık Açık, 2022). Bu durum şeffaf, hesap verebilir dernek ve vakıflarla bağışçıları bir araya getiren Açık Açık Platformunun kurulmasına vesile olmuştur. Hesap Verilebilirlik ve Şeffaflık ilkeleri ile hareket eden Açık Açık Platformu'nun manifestosu şu şekildedir: 'Açık Açık Sosyal Girişim'de amacımız sosyal girişimlerin ne derece ortak kriter ve prensipleri karşıladıklarını, ne derece şeffaf olduklarını ve hesap verdiklerini gösterdikleri bir platform yaratmaktır. Bu platformun sosyal girişimlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine imkân tanınmasını, sosyal girişimlere yönelik yatırım, kredi, hibe ve ödüllerin verilmesinde yatırımcılara ve seçici kurullara yardımcı olmasını istiyoruz.'

Gönüllülük esasında hep bir soru işareti ile bağışçı olmayı düşünen ve ikna olmak için bir neden arayan kişilerin ikna olmasına vesile olan bu manifesto ve platform, gönüllülerin de artmasını sağlayacaktır. Böylelikle şeffaf ve hesap verilebilir bu platformda soru işaretinin kalmadığı etki odaklı bir oluşum yaygınlaşacaktır.

STK'lar oluşturdukları faydayı şeffaf, hesap verilebilirlik ile sürdürülebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde değer odaklı yürütsele dahi, sosyal etkinin ölçülmesi de, ölçemediğini yönetemezsin ilkesi açısından önem arz etmektedir. Ölçümleme ile durum analizinin yapılması ve yeni yol haritalarında yol gösterici deneyimlerin yer alması elzemdir. Koç Üniversitesi'nin geliştirdiği sosyal etki yönetimi programının öne çıkan özelliklerini ve faydalarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Sosyal etki yönetimi sayesinde kurumun kendine stratejik izlekler çıkarabilmesi,
- Kurumun genel ve kaynak dağılım stratejisinin belirlenmesinde sosyal etki çalışmalarının sonuçlarının baz alınması,
- Sosyal etki çalışmalarının sonuçlarının yönetimler tarafından dikkate alınması ve paylaşılması,
- Sosyal etki yönetimi ile fon kaynaklarına erişimin kolaylaşması,
- Sosyal etki yönetiminin, kurumların güvenilirliğini artırması,

- İletişimi yapılan sosyal etki yönetimi çalışmalarının kurumların görünürlüğünü artırması ve aynı alanda yapılacak benzer çalışmalara yönelik güvenilir modellerin sağlanmasıdır.

STK'ların sadece fayda odaklı olmayıp, aynı zamanda yarattıkları etkiyi ölçümlemeye yönelik verileri değerlendirip raporlamaları, onların bir sonraki projede kullanabilecekleri değer odaklı bilgileri referans alabilmelerine olanak sağlayacak ve sistemi efektif bir yönetim biçimine taşıyacaktır.

7. Sonuç ve Tartışma

'Bana iyi gelen sana da iyi gelir'. Adım Adım oluşumuna baktığınızda, her koştüğunuzda ve her kampanya açtığınızda zihninizden bu cümle geçebilir. İyilik yaparken, kendine iyi gelmek ne kadar anlamlıdır. STK'ların kapsayıcı, onarıcı, etki odaklı olmaları ve bu etki alanına farklı aktörler kazandırmaları ne kadar önemlidir, öyle değil mi? Yaşadığımız dönüşümlerle birlikte değişerek değil, dönüştürerek, çağa ayak uydurarak, yaşanabilir bir dünyada yaşayabilmek ve yeni nesillere yaşanabilir bir dünya bırakabilmeyi kendine dert edinerek ve üstelik bunu kendine ve çevreye etki edecek düzlemde gerçekleştirerek; hem kapsayıcı, hem onarıcı hem de etki odaklı bir oluşum olabilmek. Adım Adım en yalın böyle tarif edilebilir. Daha görünür olmayı misyon edinmesi, STK'larla iş birliklerini ve sürdürülebilirliği dert edinmesi, gençlere dokunmayı amaç edinmesi ve bunu 'güven, dayanışma, aidiyet, iyilik, çeşitlilik, eğlence, başarı' olarak tarif ettiği değerler çerçevesinde gerçekleştirmesi, bu oluşumu daha özel hale getirmektedir. İyilik yapma edimi ve iyi olma hali gönüllülük esasının ilk şartıdır. Gençlerin fayda sağlamaya ve değer üretmeye teşvik etmek, süreçlerde aktif rol almalarını sağlamak ve onların başardıkça kendilerini daha ileriye taşımalarını gözlemlemek, gençlerin arasında iyiliğin dilini yaymak ve iyiliği üretmek, yaygınlaştırmak ve iyilik ile üretilen her işin çıktısının keyfini sürmek, özümsemek oldukça önemlidir.

Adım Adım'ın başlattığı, ancak devamı getirilmesi gereken bu çalışma ve süreçlerin yaygınlaşması ve geniş platformlara taşınması için, açılan 'Yardımsızlık Koşulları'na katkı sağlamayı da teşvik etmek ve paylaşımlarla hem maddi hem manevi destekte bulunmak da önemli bir unsurdur. Birçok STK ile ortak proje yürüten Adım Adım'ın etki gücünü artırması, bu oluşum tarafından desteklenen STK'ların da tanıtım, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde Adım Adım platformuna verdikleri desteklerle anlamlı hale gelecektir.

Eylül 2015 tarihinde, Birleşmiş Milletler Genel Kurulunun 70. oturumunda devlet başkanları, dünya liderleri, üst düzey BM Temsilcileri ve Sivil Toplum bir araya gelerek Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini kabul etmişlerdir. UNESCO’nun evrensel, iddialı, sürdürülebilir kalkınma amaçlarını inşa ederek “insanlar tarafında insanlar için” bir gündem oluşturulması hedeflenmiştir. Önümüzdeki 15 yıl içinde üç önemli işi başarmak için 17 Küresel Hedef üzerinde uzlaşmıştır. Aşırı yoksulluğu sona erdirmek; eşitsizlik ve adaletsizlik ile mücadele, iklim değişikliğini düzeltme ana hedeflerdir (UNESCO, 2022). ‘BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’ne ulaşmak ve bu hedefleri gerçekleştirmek, vatandaş olarak her bireyin sorumluluğundadır. Belirlenen bu hedeflerle ilgili sürdürülebilir yaşam için bireylere düşen görevler hususundaki bilinçlendirme, yine STK’ların görevidir ve gönüllülük esası ile sürdürülebilir yaşama katkıda bulunma alışkanlığı kazandırma, yine düzenlenen etkinliklerle STK’lara aittir.

Adım Adım oluşumu, koşarken bir amaç uğruna koşmayı sağlayarak, değere atıf yaparken, BM Kalkınma Hedeflerine yönelik proje geliştirme fikrini de bir yandan özendirmektedir. Proje geliştirmek, geliştirilen projeye destek vermek, herhangi bir sorunda, sorumluluk alarak probleme kendi açımızdan çözüm odaklı yaklaşmak ve çözüm üretmek, yaşamımızda ana felsefemiz olmalıdır. Belirlenen 17 hedef doğrultusunda bu problemin neresinde olduğumuzu tespit etmek ve ‘Ben bu problemin neresindeyim?!’ sorusu ile kendi üzerimize düşen sorumlulukları yerine getirmek en temel meseledir. Tüketirken, atık üretirken, hangi iş olursa olsun her zaman duruma sürdürülebilir yaşam çerçevesinden bakmak sorumluluğumuzdur. Alışkanlıkları geliştirebilmek için çocukları eğitmek, bilinçlendirmek, Greta Thunberg’leri çoğaltarak çarpan etkiler oluşturmak her vatandaşın olduğu gibi STK’ların da sorumlulukları arasındadır. Adım Adım oluşumunun ‘Minik Adımlar’ ile başlattığı bu koşu serüveni, bu iyilik hareketinin daha küçük yaşlara inmesi, bir alışkanlık oluşturulmasını sağlamak içindir.

STK’ların, halkla ilişkiler yönetiminde kullanılan süreçler ile yönetilmesi ve her projenin araştırma, araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içermesi büyük oranda katkı sağlayacaktır. Böylelikle sürecin sonunda halkla ilişkiler uygulamalarında değerlendirme olarak tanımlanan fakat bu kapsamda sosyal etki yönetimi olarak tarif edilen uygulamanın etkisini görmek mümkün olacaktır.

STK’ların her birinin farklı amaçlara hizmet etmesi mümkünken, Adım Adım oluşumunun birleştirici gücüyle STK’lar daha etki odaklı ve kapsayıcı hale gelmiştir. Açık Açık platformu şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkesi ile

bağışçıların güvenini kazanarak gönüllülük bağlamında gerek projelere, gerek kampanyalara destek verilmesini sağlayabilmiştir.

Adım Adım oluşumunun en önemli farkı, nüvesinin iyilikten gelmesi ve bu iyilikle sürdürülebilirlik çerçevesinde etki odaklı yaygınlaştırma hedefinin var olmasındadır. Özetle her bir STK'nın yaklaşımı, Adım Adım oluşumunun idealist kimliğinde olduğu gibi, iyiliği yaymak, görünür olmak, ötekileştirmemek ve daha kapsayıcı olmak, birlikte bir etki yaratmak, dayanışma ve birliktelik ruhunu canlandırmak, hayattaki anlam arayışını değer yaratmak üzerine kurgulamak olmalıdır. Sürdürülebilirliğe katkı sağlamak, geleceğe değer katmak ve dünyayı bu bağlamda değiştirmek, iyilikle ve iyilerle mümkündür. Mark Twain'in şu sözü sürdürülebilir yaşama dair bir özet niteliğindedir: "Geleceği değiştirmek istiyorsanız, şu anda yaptığımız şeyi değiştirmelisiniz."

KAYNAKÇA

- Adım Adım, (2022, 27 Ekim), <https://www.adimadim.org/>
- Açık Açık Org, (2022, 27 Ekim), <https://acikacik.org/>
- BM Türkiye (2022, 27 Ekim) <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>
- Çaha, Ö. (1998). "Türkiye'de Sivil Toplum Sorunları", Liberal Düşünce Dergisi, Sayı 10-11, 21-2
- Ecowoman (2022, 27 Ekim), <https://eco.euwomanbg.com/tr/surdurulebilirlik-nedir-bilesenleri-nelerdir/>
- Eczacıbaşı F. (2022) Sürdürülebilirlik Zirvesi; <https://www.zorlu.com.tr/akillihayat2030/yazilar/surdurulebilirlik-zirvesi-2022-ikinci-gun>
- Erhart,I. (2022, 27 Ekim), Çözüm Üretmek mi istiyorsun? Koş <https://www.youtube.com/watch?v=IhZbR5IuYU4>
- Erhart I, (2022, 27 Ekim), <https://www.indekskonusmaciajansi.com/itir-erhart>
- Keyman, F. (2004), "Sivil toplum, sivil toplum kuruluşları ve Türkiye" Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 4, İstanbul Bilgi Üniversitesi, http://stk.bilgi.edu.tr/docs/keyman_std_4.pdf (son erişim tarihi 27.10.2022)
- Kuçuradi, İ. (1998). "Sivil Toplum Kuruluşları: Kavramlar" Üç Sempozyum: Sivil Toplum Kuruluşları, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Onur R., (2022, 27 Ekim), Hayırseverlik Endeksi, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-sirketlere-yonelik-hayirseverlik-endeksi-hazirlandi-41064124>
- Onur R. (2022, 27 Ekim), <http://konuskonustur.com/team/i-renay-onur/>

Özkent P. (2021, 31 Ekim) Türkiye’yi İyilik İçin Koşturan Felsefeci Itır Erhart

https://www.haddinias.net/post/_itir-erhart

Sarıbay, A. (2000), Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji, Alfa Yayınları, İstanbul.

Sosyal Etki Programı (2022, 27 Ekim) <https://kusif.ku.edu.tr/projeler/sosyal-etki-projeleri/stklar-icin-sosyal-etki-yonetimi-programi/>

Tomanbay İ., (2022, 27 Ekim), STK yanlış kullanılıyor, doğrusu STÖ’dür. https://yunus.hacettepe.edu.tr/~tomanbay/stk_sto_makale.htm

Türk Dil Kurumu (TDK). (2011). Türkçe Sözlük, (11. baskı). (Ed. Ş. H. Akalın, ve R. v. Toparlı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Werker, E. ve Ahmed F. Z. (2007, October 27), “What Do Non-Governmental Organizations Do?”, Journal of Economic Perspectives <http://www.hbs.edu/research/pdf/08-041.pdf>

UNESCO. (2022, 27 Ekim). <https://www.unesco.org.tr/Pages/108/219/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilir-Kalk%C4%B1nma-2030-Hedefleri-%C4%B0htisas-Komitesi>

Yücekök, A. N. (1998). “19. Yüzyıl Osmanlı Toplumundan Günümüz Türkiye’sine Sivil Toplum Kuruluşları ve Siyaset Sosyolojisi İlişkileri”, Tanzimat’tan Günümüze İstanbul’da STK’lar, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

Önsöz Kaynakçası

Academy of Management, Divisions and Interest Groups, Public and Nonprofit: A Division of AOM, <[https://aom.org/network/divisions-interest-groups-\(digs\)](https://aom.org/network/divisions-interest-groups-(digs)); <https://pnp.aom.org/about-us/new-item5>> 16.07.2022.

Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliği. (Genişletilmiş 18. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Tocqueville, A. D. (2016). Amerika'da Demokrasi II, (Çev. Ö. Doğan). Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Yerasimos, S. (2001). "Sivil Toplum Avrupa ve Türkiye". Türkiye'de Sivil Toplum ve Milliyetçilik. ss. 13-23, İstanbul: İletişim Yayınları.