



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ÜYE- ÖRGÜT- ÇEVRE EKLEMLENME
SORUNLARI VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN İZMİR İŞADAMLARI DERNEKLERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tahsin Taner BAŞPINAR
0840201001**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMANLAR
Prof. Dr.Yusuf DEMİR
Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI**

ISPARTA – 2016



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Tahsin Taner BAŞPINAR	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	Sivil Toplum Kuruluşlarında Üye-Örgüt-Çevre Eklemlenme Sorunları Üzerine Bir Araştırma	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Sivil Toplum Kuruluşlarında Üye-Örgüt-Çevre Eklemlenme Sorunları ve Çözümlerine İlişkin İzmir İş Adamları Dernekleri Üzerinde Bir Araştırma	
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 06/05/2016 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof.Dr.Yusuf DEMİR Süleyman DEMİREL Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Prof.Dr.Mesut ALBENİ Süleyman DEMİREL Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI Mehmet Akif ERSOY Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd.Doç.Dr.Hüseyin ÇİÇEK Mehmet Akif ERSOY Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd.Doç.Dr.Gaye ATILLA GÖK Süleyman DEMİREL Üniversitesi	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.

T.C.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Sivil Toplum Kuruluşlarında Üye-Örgüt-Çevre Eklemlenme Sorunları ve Çözümlerine İlişkin İzmir İşadamları Dernekleri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İmza

Ad Soyad

Tarih

:Tahsin Taner BAŞPINAR

:06.05.2016

ÖZET

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÜYE-ÖRGÜT-ÇEVRE EKLEMLERİ SORUNLARI VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN İZMİR İŞADAMLARI DERNEKLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tahsin Taner BAŞPINAR

**Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Yönetimi
Doktora Tezi, 293 sayfa -2016**

Danışman: Prof.Dr. Yusuf DEMİR ve Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI

Toplumsal sorunların çözümünde önemli bir yere sahip olan sivil toplum kuruluşları bu görevlerini yerine getirmek için güçlü bir mali yapıya ve insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Yeterli insan gücüne ve mali imkânlarla sahip olmayan STK'lar amaçlarını gerçekleştiremez, amaçlarını gerçekleştiremediği için de üye ve bağışçı temininde güçlükler yaşarlar. Bu kısır döngünün bir yerde kırılarak STK'ların güçlü bir yapıya kavuşturulması için üye-örgüt-çevre eklemlenme sorunlarının ortaya konması ve çözüm önerileri getirilmesi amaçlanan bu çalışmada öncelikle literatürde bu sorunlar ve çözümüne ilişkin teorik bilgilere yer verilmiş, müteakiben de bu teorik bilgiler İzmir ilindeki işadamları derneklerinin üyeleri ile sınanmıştır.

Hazırlanan anketin sonuçları SPSS programı yardımı ile istatistiksel olarak yorumlanmış ve çeşitli görüş ve öneriler öne sürülmüştür. Sonuçlara göre; İzmir ilinde faaliyet gösteren işadamları derneklerinin üyelerinin STK'ların üye-örgüt-çevre eklemlenmesi sorununa bakış açısının teorik olarak verilen bilgileri önemli oranda desteklediği görülmüştür. Bu bakış açısında kişilerin sahip oldukları sosyal statülerinin önemli bir farklılığa sahip olmadığı, hemen hemen benzer sonuçların elde edildiği görülmüştür.

Yapılan çalışmanın sonucunda göze çarpan en önemli husus; STK'ların aşırı bir güven sorunu ile karşı karşıya olduklarıdır. Bu nedenle öncelikle bu güven sorununun aşılmasına yönelik tedbirlerin alınması yanı sıra; toplum olarak da genel anlamda STK'lara güvensizlikle ilgili ön yargılarımızı aşmamız gerekmektedir. Elbette ki bu önyargıların kırılmasında en önemli görev STK'lara düşmektedir. Toplumsal sorunların çözümünde daha etkin yer almaları ve dürüst yönetilmeleri, imajlarını biran evvel düzeltmeleri gerekir. STK'ların hiçbir şaibeye, hiçbir skandala karışmadan demokratik bir şekilde yönetilmeleri bu imajlarını düzeltmek adına atılacak önemli bir adım olacaktır.

Anahtar Kelimeler : Sivil Toplum, STK, eklemlenme, güven, imaj, şeffaflık

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE ARTICULATION ISSUES AND SOLUTIONS OF MEMBER-ORGANIZATION-ENVIRONMENT IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AT THE IZMİR BUSINESSMEN’S ASSOCIATION

Tahsin Taner BAŞPINAR

**Süleyman Demirel University, Business Management PHD Thesis, 293 pages
2016**

Academic Advisor: Prof.Dr. Yusuf DEMİR and Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI

Non-governmental organizations, which take an essential role in the resolution of civil issues, need a strong financial structure and human resources to fulfil their duties. NGOs which don't have the required human resource and financial power can't reach their goals. Because of that absence, they have difficulties in providing members and donators for their organizations. For the NGOs to be stabilized in terms of financial structure by breaking this vicious cycle at a point, this study in which member-organization-environment articulation problems and resolutions were aimed to be defined, especially theoretical information on these issues and their resolutions in the literature were set forth, and in the following, the theoretical data gathered was examined on the members of the businessmen associations in the city of Izmir.

The results of the survey conducted were interpreted statistically with the help of the SPSS program, and various insights and suggestions were put forth. In the light of the results; members of the businessmen associations, which operate in Izmir, had views on NGO's member-organization-environment articulation issues that support the theoretically gathered data to a great extent. It was observed that social ranks of the individuals did not make a significant difference on their points of view, and that similar results were gathered at close quarters.

The most important factor in the light of the study made is; NGOs being faced with an extensive reliability issue. Therefore, as well as necessary precautions intended at resolving this reliability issue; as a society, we have to overcome our prejudices about insecurity towards NGOs in general. Certainly, the most vital part in overcoming prejudices has to be carried out by the NGOs. They have to correct their images at once by being managed incorruptibly and taking a more efficient part in the resolution of societal issues. The democratic management of NGOs without being exposed to any stain or scandal would be an important stepping stone in the name of correcting their images.

Keywords : Civil Society, NGO, articulation, reliability, image, transparency

ÖNSÖZ

Sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenme sorununun çözümüne katkı sağlayacağını düşündüğüm bu çalışmada; sorunun önemini vurgulamak ve sivil toplum kuruluşlarına yol göstermek adına çeşitli bulgulara ulaşılmış ve bu bulgular ışığında önerilerde bulunulmuştur. Bu sorunun çözümü için kuşkusuz yeterli olmayacaktır, ancak elde edilen bu bulgular üzerine STK yönetiminin çabalarıyla sorun aşılamayacak boyutta değildir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde destekleri olanlara şükran ve vefa borcu olarak isimlerini zikretmeden geçemeyeceğim. Öncelikle tezin hazırlanmasında yönlendirmeleriyle desteklerini esirgemeyen danışman hocalarım Prof.Dr.Yusuf DEMİR ve Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI'ya, doktora derslerinde yetişmemizde emeği geçen Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme bölümünün değerli öğretim üyelerine, tezin hazırlanması aşamasında katkılarıyla çalışmalarına yön veren tez izleme komitesi üyelerine, anketlerin cevaplandırılması için canı gönülden destek veren İZSİAD, MÜSİAD ve İGİD dernek yönetimi ve yöneticileri ile sekreterliklerine, anket sorularının tasnif ve düzenlenmesinde yardımcı olan dostum Dr. Ziya Devrim DOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tahsin Taner BAŞPINAR

Isparta, 2016

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	iiix
TABLolar DİZİNİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Sivil Toplum Kavramı	7
1.1.1. Toplum ve Toplumsallaşma	7
1.1.2. Sivil Toplum Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	7
1.1.3. Sivil Toplum-Devlet İlişkisi	11
1.1.4. Sivil Toplumun Oluştığı Alan	13
1.2. Sivil Toplum Kuruluşları.....	15
1.2.1. Sivil Toplum Kuruluşları Tanımı	16
1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Gelişimi.....	17
1.2.2.1. STK'ların Dünyadaki Gelişimi.....	17
1.2.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Ülkemizdeki Gelişimi	18
1.2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Küreselleşmesi	20
1.2.3. Sivil Toplum Kuruluşu Türleri.....	22
1.2.3.1. Finans Kaynaklarına Göre STK'lar.....	22
1.2.3.2. Faaliyet Alanlarına Göre STK'lar	23
1.2.3.3. Fonksiyonlarına Göre STK'lar	24
1.2.3.4. Örgütlenme Düzeylerine Göre STK'lar	25
1.2.3.4.1. Yerel Sivil Toplum Kuruluşları.....	26
1.2.3.4.2. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları	26
1.2.3.4.3. Uluslar arası Sivil Toplum Kuruluşları (INGO).....	27
1.2.3.5. Hukuki Yapılarına Göre STK'lar	27
1.2.3.5.1. Dernekler	28
1.2.3.5.2. Vakıflar.....	28
1.2.3.5.3. Kooperatifler	29
1.2.3.5.4 Sendikalar	30
1.2.3.5.5. Meslek Odaları	31
1.2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri	32
1.2.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanları.....	32
1.2.6. Sivil Toplum Kuruluşlarının Yerine Getirdiği Fonksiyonları	35
1.2.7. Sivil Toplum Kuruluşlarının Avantajları.....	37
1.2.8. Sivil Toplum Kuruluşlarının Zaafları	38
1.2.9. STK'ların Finansal Yapıları	39
1.2.9.1. Uluslar arası Yardım ve Fonlar	40
1.2.9.2. Devlet Desteği	41

1.2.9.3. Hizmet Karşılığı Elde Edilen Gelirler ve Örgüte Ait Sembollerin Satışı	42
1.2.9.4. Bağışçılar	43
1.2.9.5. Çeşitli Gelir Getirici Faaliyetler	44
1.3. STK'lar ile Bağlantılı Kavramlar	45
1.3.1. Sosyal Sermaye	45
1.3.2. Toplumsal Hareketler	45
1.3.3. Sivil İtaatsizlik	46
1.3.4. Baskı Grupları	47
1.3.5. Lobicilik	48
1.3.6. Kulüpler	49
1.4. Sivil Toplum Kuruluşları – Demokrasi	49

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL YAPILANMA

2.1 Sivil Toplum Kuruluşlarının Kuruluş Aşaması	51
2.1.1. STK'ların Kuruluş Kararının Verilmesi	51
2.1.2. STK'lar İçin Kuruluş Yeri Seçimi	52
2.1.3. Kuruluş İçin Gerekli İşlemler	53
2.2. Sivil Toplum Örgütlerinin Kuruluşu	54
2.3. STK'ların Örgüt Yapıları	56
2.3.1. Genel Kurul	59
2.3.2. Yönetim Kurulu	59
2.3.3. Denetim Kurulu	62
2.3.4. Yöneticiler	63
2.4. STK'larında Karar Alma	64
2.4.1. Yönetim Kurulu Toplantıları: Temsili Karar Alma	64
2.4.2. Genel Kurul Toplantıları	65
2.5. STK'larda Kayıtların Tutulması ve Muhafazası	65
2.6. STK'ların Kurumsallaşması	66
2.7. STK'larda Emir-Komuta	69
2.7.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Güç ve Gücün Kaynağı	69
2.7.2. Liderlik ve STK'larda Liderliğin Önemi	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÜYE-ÖRGÜT-ÇEVRE EKLEMLENME SORUNLARI

3.1. Üye-Örgüt-Çevre Eklemlenmesi	75
3.2. STK'ların Üye-Örgüt ve Çevresi ile Eklemlenmesinin Önemi	76
3.3. Eklemlenmenin Aşamaları	77
3.3.1. Üyelerin Sivil Toplum Kuruluşlarına Katılımı ve Katılım Önündeki Engeller	78
3.3.2. Üye-Örgüt Eklemlenmesi ve Önündeki Engeller	82
3.3.2.1. Potansiyel Gönüllülerin Ekonomik ve Sosyal Statüleri	84
3.3.2.2. Kayırmacılık	85
3.3.2.3. Mobbing (Taciz)	86
3.3.2.4. İletişim Yetersizlikleri ve Engelleri	88
3.3.2.5. Sahip Olunan Beceriler ve Beklentilerle Görevlerin Uyumsuzluğu	90

3.3.2.6. İdeolojik Farklılıklar.....	90
3.3.2.7. Yönetici Davranışları	91
3.3.2.8. Örgütiçi Demokrasi Eksikliği.....	93
3.3.3. Örgüt-Çevre Eklemlenmesi ve Eklemlenme Sorunları	94
3.3.3.1. Sivil Toplum Kuruluşları - Hükümet İlişkisi.....	97
3.3.3.2. Sivil Toplum Kuruluşları-Özel Sektör İlişkisi.....	99
3.3.3.3. Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İlişkiler.....	102
3.3.3.4. Güven Sorunu.....	103
3.3.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Eksikliği	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÜYE-ÖRGÜT-ÇEVRE EKLEMLENMESİ İÇİN KULLANILABİLECEK ARAÇLAR

4.1. Eklemlenme Sorunlarına Karşı Yönetim Prensipleri	108
4.1.1. Hesap Verebilir Olma.....	108
4.1.2. Sorumlu Davranma.....	111
4.1.3. Meşruluk.....	112
4.1.4. Şeffaflık.....	114
4.1.5. Yönetime Katılım	117
4.1.6. Amaç ve Hedeflerine Bağlı Kalma.....	118
4.1.7. Temel Değerlere ve Ahlak İlkelerine Uygun Davranma.....	118
4.1.8. Toplumsal Algının Dönüşümü	119
4.1.9. Kavramın Yeniden Tanımlanması.....	120
4.1.10. Amaçların/Faaliyetlerin Topluma Anlatılması.....	121
4.2. Eklemlenme Sorunlarına Karşı Yönetim Uygulamaları.....	121
4.2.1. Örgüt-Çevre Eklemlenmesine Yönelik Yönetim Uygulamaları	122
4.2.1.1. Yönetişim	122
4.2.1.2. Stratejik Yönetim	124
4.2.1.2.1. Stratejik Planlama ve Strateji Oluşturma.....	126
4.2.1.2.2. Belirlenen Stratejilerin Uygulanması ve Geliştirilmesi.....	132
4.2.1.3. Örgütsel İmaj Yönetimi.....	133
4.2.1.3.1. Marka ve STK'lar Açısından Marka Olmanın Faydaları	134
4.2.1.3.2. STK'ların İmaj Yönetimi İçin Halkla İlişkiler	136
4.2.1.3.3. Reklam.....	137
4.2.1.4. STK'larda Güven Bunalımına Karşı Etkin Denetim.....	138
4.2.1.4.1. İç Denetim	141
4.2.1.4.2. Dış Denetim.....	142
4.2.1.4.3. Denetim Aracı Olarak Bütçe	143
4.2.1.5. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.....	143
4.2.1.5.1. Benchmarking (Kıyaslama).....	144
4.2.1.5.2. Değişim Mühendisliği	145
4.2.1.5.3. Öğrenen Örgütler.....	147
4.2.1.5.4. Entelektüel Sermaye/Bilgi Yönetimi.....	148
4.2.2. Üye-Örgüt Eklemlenmesine Yönelik Yönetim Uygulamaları	149
4.2.2.1. Gönüllü Yönetimi.....	149
4.2.2.1.1. Gönüllülüğün Nedenleri	151
4.2.2.1.2. Gönüllüleri ve Bağışçıları İkna	153
4.2.2.2. İletişim ve Çatışma Yönetimi.....	154
4.2.2.2.1. Örgütsel İletişim	154
4.2.2.2.2. Örgütiçi İletişimde Çatışma ve Çatışma Yönetimi.....	156
4.2.2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Dış Çevre ve Gönüllülerle İletişimi	160
4.2.2.2.4. STK'larda e-İletişim: İnternet Kullanımı	161

4.2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	162
4.2.2.3.1. STK’larda İnsan Kaynakları Temini ve İşe Alınma Süreci.....	162
4.2.2.3.2. STK’larda Ücretli Çalışan ve Gönüllülerin Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	165
4.2.2.3.3. Performans Yönetimi.....	167
4.2.2.3.4. Personel ve Gönüllülerin Motivasyonu	168
4.2.2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Proje Yönetimi	170

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULARIN YORUMLANMASI

5.1. Araştırma Yöntemi ve Teknikleri.....	173
5.1.1. Araştırmanın Amacı	173
5.1.2. Araştırmanın Tipi	173
5.1.3. Araştırmanın Zamanı.....	173
5.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemen Belirlenmesi	173
5.1.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	174
5.1.6. Araştırmanın Hipotezleri	175
5.2. Veri Kaynakları.....	177
5.3. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması.....	179
5.3.1. Normallik Testi.....	179
5.3.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis).....	179
5.3.3. Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler.....	185
5.3.3.1. Bağımsız Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler	185
5.3.3.2. Bağımlı Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler	187
5.3.4. Hipotez Analizleri Bulgular	197
5.3.4.1. Yaşa ilişkin Hipotez Analiz Bulguları.....	197
5.3.4.2. Cinsiyete İlişkin Hipotez Analiz Bulguları	208
5.3.4.3. Eğitim Durumuna İlişkin Hipotez Analiz Bulguları.....	219
5.3.4.4. Üye Olunan Derneklere İlişkin Hipotez Analiz Bulguları	235
5.3.4.5. Dernek İçindeki Pozisyonlara İlişkin Hipotez Analiz Bulguları	245
SONUÇ VE ÖNERİLER	258
KAYNAKÇA	266
EKLER.....	290
ÖZGEÇMİŞ.....	293

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1 Sivil Toplum Konumu	13
Şekil 1. 2 Toplumsal Yapıdaki Etki Alanı Değişimi.....	14
Şekil 1. 3 Pazar Temelli Ekosistem.....	37
Şekil 1. 4 STK'lardaki Kaynak Akışı.....	40
Şekil 2. 1 . Uluslararası Uygulamaların Transferinde Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	68
Şekil 3. 1 S.T.K.'larda Üye-Örgüt-Çevre Eklemlenmesi Önündeki Engeller	107
Şekil 4. 1 Üç Katmanlı Kurumsal Şeffaflık Modeli.....	116
Şekil 4. 2 STK'ların Rekabet Ortamı (Porter'ın Beş Güç Çerçevesi).....	125
Şekil 4. 3 Stratejik Yönetim Süreci.....	126
Şekil 4. 4 Stratejik Planlamanın ABC'si.....	127
Şekil 4. 5 Stratejik Planlama Süreci	128
Şekil 4. 6 Marka Basamakları	135
Şekil 4. 7 Gönüllülük İçin 4W modeli	150
Şekil 4. 8 STK İletişim Modeli	156
Şekil 4. 9 Proje Yönetimi Aşamaları.....	171
Şekil 4. 10 Xerox Firmasında Kullanılan Problem Çözme Süreci.....	172

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1 Finans Kaynaklarına Göre STK'lar	23
Tablo 2. 1 Görev Ortamı ve Belirsizlik Durumuna Göre Örgüt Yapısı	58
Tablo 2. 2 STK'larda Liderin Sorumlulukları	73-74
Tablo 3. 1 STK-İşletme Çapraz Ortaklıkların Sağladığı Faydalar	101
Tablo 4. 1 STK'larda SWOT Analizi Unsurları	132
Tablo 4. 2 Çatışma Yönetim Stratejileri ve Çıktıları	158-159
Tablo 5. 1 Normallik Testi İçin Maddelerin Analizi	180
Tablo 5. 2 Normallik Testi Sonucu	180
Tablo 5. 3 Anketin Güvenilirlik Testi	181
Tablo 5. 4 KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett Testi	181
Tablo 5. 5 Faktör Analizi Sonucu Faktör Yüğü Dağılımı	182
Tablo 5. 6 Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Testi	183
Tablo 5. 7 Birinci Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler	183
Tablo 5. 8 İkinci Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler	184
Tablo 5. 9 Üçüncü Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler	184
Tablo 5. 10 Dördüncü Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler	184
Tablo 5. 11 Beşinci Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler	185
Tablo 5. 12 Ankete Katılanların Yaş Göre Dağılımı	185
Tablo 5. 13 Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	186
Tablo 5. 14 Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	186
Tablo 5. 15 Ankete Katılanların Üyesi Olduğu Derneğe Göre Dağılımı	187
Tablo 5. 16 Ankete Katılanların Dernek İçindeki Pozisyonuna Göre Dağılımı	187
Tablo 5. 17 Bağımlı Değişkenlerin Ortalama Değerleri İstatistiksel Analizi	188
Tablo 5. 18 Bağımlı Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	190
Tablo 5. 19 1.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar	197
Tablo 5. 20 1.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi	197
Tablo 5. 21 1.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu	198
Tablo 5. 22 1.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo	198
Tablo 5. 23 2.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar	199
Tablo 5. 24 2.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi	199
Tablo 5. 25 2.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu	199
Tablo 5. 26 2.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo	200
Tablo 5. 27 3.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar	200
Tablo 5. 28 3.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi	201
Tablo 5. 29 3.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu	201
Tablo 5. 30 3.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo	202
Tablo 5. 31 Yaş Grupları 43.Soru İstatistiksel Sonuçlar	202
Tablo 5. 32 Yaş Grupları 43. Soru ANOVA Testi	203
Tablo 5. 33 Yaş Grupları 43.Soru Karşılaştırmalı Tablo	203
Tablo 5. 34 4.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar	204
Tablo 5. 35 4.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi	204
Tablo 5. 36 4.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu	204
Tablo 5. 37 4.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo	205
Tablo 5. 38 Yaş Grupları 1.Soru İstatistiksel Sonuçlar	205
Tablo 5. 39 Yaş Grupları 1. Soru ANOVA Testi	206
Tablo 5. 40 Yaş Grupları 1.Soru Karşılaştırmalı Tablo	206
Tablo 5. 41 5.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar	207
Tablo 5. 42 5.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi	207

Tablo 5. 43 5.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	207
Tablo 5. 44 5.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	208
Tablo 5. 45 6.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri.....	208
Tablo 5. 46 6.Hipoteze ait Bağımsız T testi Sonuçları.....	209
Tablo 5. 47 24.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri.....	209
Tablo 5. 48 24.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	210
Tablo 5. 49 38.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri.....	210
Tablo 5. 50 38.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	211
Tablo 5. 51 7.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri.....	211
Tablo 5. 52 7.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları.....	212
Tablo 5. 53 35.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri.....	212
Tablo 5. 54 35.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	213
Tablo 5. 55 8.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri.....	213
Tablo 5. 56 8.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları.....	214
Tablo 5. 57 41.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri.....	214
Tablo 5. 58 41.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	215
Tablo 5. 59 9.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri.....	215
Tablo 5. 60 9.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları.....	216
Tablo 5. 61 10.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri.....	216
Tablo 5. 62 10.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları.....	217
Tablo 5. 63 16.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri.....	217
Tablo 5. 64 16.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	218
Tablo 5. 65 18. Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri.....	218
Tablo 5. 66 18.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	219
Tablo 5. 67 11.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	219
Tablo 5. 68 11.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	220
Tablo 5. 69 11.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	220
Tablo 5. 70 11.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	221
Tablo 5. 71 12.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	222
Tablo 5. 72 12.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	222
Tablo 5. 73 12.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	222
Tablo 5. 74 12.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	223
Tablo 5. 75 13.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	224
Tablo 5. 76 13.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	224
Tablo 5. 77 13.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	224
Tablo 5. 78 13.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	225
Tablo 5. 79 Eğitim Grupları 41.Soru Ortalama Değerler.....	226
Tablo 5. 80 Eğitim Grupları 41. Soru ANOVA Testi.....	226
Tablo 5. 81 Eğitim Grupları 41.Soru Karşılaştırmalı Tablo.....	227
Tablo 5. 82 Eğitim Grupları 42.Soru Ortalama Değerler.....	227
Tablo 5. 83 Eğitim Grupları 42. Soru ANOVA Testi.....	228
Tablo 5. 84 Eğitim Grupları 42.Soru Karşılaştırmalı Tablo.....	229
Tablo 5. 85 14.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	230
Tablo 5. 86 14.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	230
Tablo 5. 87 14.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	230
Tablo 5. 88 14.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	231
Tablo 5. 89 15.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	232
Tablo 5. 90 15.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	232
Tablo 5. 91 15.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	232
Tablo 5. 92 15.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	233

Tablo 5. 93 Eğitim Grupları 16.Soru Ortalama Değerler.....	234
Tablo 5. 94 Eğitim Grupları 16. Soru ANOVA Testi.....	234
Tablo 5. 95 Eğitim Grupları 16.Soru Karşılaştırmalı Tablo.....	235
Tablo 5. 96 16.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	236
Tablo 5. 97 16.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	236
Tablo 5. 98 16.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	236
Tablo 5. 99 16.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	237
Tablo 5. 100 Dernek Grupları 31.Soru Ortalama Değerler.....	237
Tablo 5. 101 Dernek Grupları 31. Soru ANOVA Testi.....	238
Tablo 5. 102 Dernek Grupları 31.Soru Karşılaştırmalı Tablo.....	238
Tablo 5. 103 17.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	239
Tablo 5. 104 17.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	239
Tablo 5. 105 17.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	239
Tablo 5. 106 17.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	240
Tablo 5. 107 18.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	240
Tablo 5. 108 18.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	240
Tablo 5. 109 18.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	241
Tablo 5. 110 18.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	241
Tablo 5. 111 19.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	242
Tablo 5. 112 19.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	242
Tablo 5. 113 19.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	242
Tablo 5. 114 19.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	243
Tablo 5. 115 20.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	243
Tablo 5. 116 20.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	244
Tablo 5. 117 20.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	244
Tablo 5. 118 20.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	244
Tablo 5. 119 21.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	245
Tablo 5. 120 21.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	245
Tablo 5. 121 21.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	246
Tablo 5. 122 21.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	246
Tablo 5. 123 Dernek İçi Pozisyon Grupları 28.Soru Ortalama Değerler.....	247
Tablo 5. 124 Dernek İçi Pozisyon Grupları 28. Soru ANOVA Testi.....	247
Tablo 5. 125 Dernek İçi Pozisyon Grupları 28.Soru Karşılaştırmalı Tablo.....	248
Tablo 5. 126 22.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	248
Tablo 5. 127 22.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	249
Tablo 5. 128 22.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	249
Tablo 5. 129 22.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	250
Tablo 5. 130 23.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	250
Tablo 5. 131 23.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	251
Tablo 5. 132 23.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	251
Tablo 5. 133 23.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	252
Tablo 5. 134 24.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	252
Tablo 5. 135 24.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	253
Tablo 5. 136 24.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	253
Tablo 5. 137 24.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	254
Tablo 5. 138 Dernek İçi Pozisyon Grupları 5.Soru Ortalama Değerler.....	254
Tablo 5. 139 Dernek İçi Pozisyon Grupları 5. Soru ANOVA Testi.....	255
Tablo 5. 140 Dernek İçi Pozisyon Grupları 5.Soru Karşılaştırmalı Tablo.....	255
Tablo 5. 141 25.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	256
Tablo 5. 142 25.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi.....	256

Tablo 5. 143 25.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu.....	256
Tablo 5. 144 25.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo.....	257



KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACF	: Action Contre la Faim (Açlıkla Mücadele Hareketi)
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü)
AIHM	: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
APA	: American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Derneği)
AÜHFD	: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
BGB	: Bürgerliches Gesetzbuch (Alman Medeni Kanunu)
BM	: Birleşmiş Milletler
CAF	: Charities Aid Foundation (Hayırseverler Yardım Vakfı)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CIA	: Central Intelligence Agency (Merkezi Haberalma Teşkilatı)
CNCS	: Corporation for National and Community Service (Ulusal ve Kamu Hizmetleri Kurumu)
CSO	: Civil Society Organisation (Sivil Toplum Örgütü)
CSR	: Corporate Social Responsibility (KSS: Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
ÇEKÜL	: Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı
DDB	: Dernekler Dairesi Başkanlığı
DONGO	: Donation Organised Non-Governmental Organisation (Bağışçı Destekli STK'lar)
EACEA	: Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (Eğitsel, Görsel-İşitsel ve Kültür İdari Ajansı)
E.C.	: European Community
E.T.	: Edinme Tarihi
GDP	: Gross Domestic Product (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla)
GONGO	: Government Organised Non-Governmental Organisation (Hükümet Destekli STK'lar)
ILO	: International Labour Organization (Uluslar arası Çalışma Örgütü)
I/NPO	: Institutionalized Nonprofit Organizations (Kurumsallaşmış STK'lar)
İGİD	: İzmir Genç İşadamları Derneği
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İZSİAD	: İzmir Sanayici ve İşadamları Derneği
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LÖSEV	: Lösemili Çocuklar Sağlık ve Eğitim Vakfı
MAKÜ	: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
MD	: Madde
MSF	: Médecins Sans Frontiers (Sınır Tanımayan Doktorlar Örgütü)
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
N/NPO	: Noninstitutionalized Nonprofit Organizations (Kurumsallaşmamış STK'lar)
NASDAQ	: National Association of Securities Dealers Automated Quotations (Amerikan Ulusal Menkul Yatırımcılar Birliği)
NGO	: Non Governmental Organisation (Sivil Toplum Kuruluşu)
NYSE	: New York Stock Exchange (New York Menkul Kıymetler Borsası)
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PCA	: Principal Component Analysis (Temel Bileşenler Analizi)
PHR	: Physicians for Human Rights (İnsan Hakları Doktorları)
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi

SEC	: Securities and Exchange Commission (Takas Güvenlik Komisyonu)
S.M.A.R.T.	: Specific (Özel), Measurable (Ölçülebilir), Achievable (Ulaşılabilir), Relisable (Güvenilir), Time Bounded (Zamanla Sınırlı)
SPSS	: Statistical Package for the Social Science (Sosyal Bilimler için İstatistik Analizli Paketi)
STEP	: Sivil Toplum Endeksi Projesi
STGM	: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
STÖ	: Sivil Toplum Örgütleri
SWOT	: Strengths (Güçlü) Weaknesses (Zayıf) Opportunities (Fırsatlar) Threats (Tehditler)
TED	: Türk Eğitim Derneği
TEMA	: Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TUSKON	: Türkiye İşadamları ve Sanayiciler Konfederasyonu
TÜSEV	: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
VGM	: Vakıflar Genel Müdürlüğü

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÜYE-ÖRGÜT-ÇEVRE EKLEMLENME SORUNLARI VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN İZMİR İŞADAMLARI DERNEKLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

GİRİŞ

ÇALIŞMANIN KONUSU

Sivil toplum kuruluşları kavramının son günlerde yeniden canlandığı, toplumsal değişiminin temel aktörlerinden birisi haline geldiği söylenebilir (Edwards, 2004:2) Sivil toplum örgütleri, bu süreçte toplumsal gelişimin, demokratikleşmenin ve ekonomik kalkınmanın önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bugün sivil toplum örgütlerinin farklı yapılanmalar içinde toplum içinde yaygınlaştığı görülmektedir. Sivil toplum örgütleri (bundan sonra STK'lar) farklı alanlarda çalışan gönüllü örgütlerden, düşünce kuruluşlarına, sosyal hareketlerden vatandaşlık inisiyatiflerine, sendikalardan meslek odalarına kadar geniş bir yelpaze içinde hareket eden bir alanı temsil etmektedir. Artık, STK'ların hareket alanı sadece yerel ve ulusal da değil, bölgesel ve hatta küresel bir nitelik kazanmıştır.

İnsanlarının belirli hedeflere ulaşmak amacıyla oluşturdukları soysal örgütler, kişilerin ortak amaçlar için ilgili alanında iş birliği yapmalarına imkân vermektedir. Özellikle üyelerine ekonomik ve sosyal alanlarda bir dizi menfaatler sağlayan söz konusu örgütler, kişilerin çevresiyle olan iletişimini daha da geliştirmekte ve kişiler bu yolla topluma çok daha kolay entegre olabilmektedirler.

Hem üyeleri hem de toplumsal gelişim açısından bu kadar öneme sahip STK'ların günümüzde karşılaştıkları en büyük sorun üye temini ve üye-örgüt bütünleşmesinin tam olarak gerçekleştirilememesinin neticesi olarak içine girilen kısır döngüdür. STK'lar yeterli miktarda üyeye ulaşamadığı için üyelerinin menfaatlerini koruyabilecek yeter güce erişememektedir. Örneğin ülkemizde en büyük çevre örgütüne 30 yılda üye olanların toplam sayısı 12 bin dolaylarında ve bu sayı içinde düzenli aidat ödeyen, aktif üyeler ise 200 kadardır. Keza aynı şekilde insan hakları alanında etkin, güçlü bir derneğe yıllar içinde üye olanların toplamı 10 binlerde ve aktif üye de 1000'in epey altındadır. Bu mesafenin açılmasının kendisi bir ciddi sorun olmakla birlikte, böyle bir kopuşun varlığının farkında olunmaması daha da ciddi sorundur. Bu sorunu duyarsız yurttaş bağlamak yerine örgütsel kapasite sorunu olarak değerlendirmek çok daha akılcı olabilir. (Demircan www.stgm.org.tr)

STK larda üyelikler genellikle gönüllülük esasına göre oluşturulduğu için STK'ların gücünü oluşturan üye temini ve bu gücün devamını sağlamada yöneticilerin rolü, etkin yönetim tekniklerinin incelenmesi ile bir model oluşturulmaya çalışılacaktır. Bu çalışmada STK'lar; yönetim boyutuyla ele alınacak, gönüllülük esasında üyeleri teşvik edecek uygulamalar yönetici perspektifinden incelenecektir.

Sonuç olarak; STK'lar gönüllülük yönetimini başarıyla gerçekleştirdiklerinde sahip oldukları misyonlarını da o oranda başarmış olacaklarından hangi amaca ulaşmak için yöneticilik görevini üstlenmiş olursa olsun yöneticiler için öncelikli hedef örgütün gücünü muhafaza etmektir. Bu çalışmayla da STK yöneticilerinin genelde karşılaştıkları bu üye-örgüt-sosyal çevre bütünleşmesi sorunu hakkında model oluşturmaya çalışılacaktır.

Bu tez çalışması ile, STK'ların üye temin etme, üye sayısını muhafaza etme, üye ihtiyaçlarına cevap verme ve sosyal çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirme bağlamında karşılaştıkları sorunları, karşılaşılan bu sorunların STK'ların etkinliği üzerindeki olumsuz etkileri, bu olumsuzlukların sonucu olarak ortaya çıkan üye-örgüt ilişkileri irdelenecektir. Üye-örgüt ve çevre bütünleşmesini sağlayabilecek tedbirler belirlenmeye çalışılacak, bu tedbirlerin cinsiyet, yaş, eğitim grupları, iş tecrübeleri açısından farklılıklar test edilecek ve sivil toplum kuruluşlarının hitap ettiği profile uygun yönetim teknikleri geliştirilerek üye-örgüt ve çevre bütünleşmesine yardımcı olacak uygun yönetim modeli önerisi getirilmeye çalışılacaktır.

ÇALIŞMANIN AMACI

STK'larda gönüllülük ile ilgili yapılan araştırmalar çok az olmakla beraber birçoğu; "İnsanlar hangi konularda neden gönüllü olurlar?" gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının; gönüllü üye temini ve üyeliği muhafaza hususunda yeterince aktif olamadığı ve bu husus üzerinde bilimsel olarak çok fazla çalışılmadığı düşünülerek bu kuruluşların örgütlenme, yönetim, insan kaynakları vb pek çok konuda etkinleştirilmesi açısından bilimsel çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Tez çalışmasındaki amaç; öncelikle STK'ların özel yapısı gereği insan kaynakları temininde karşılaştıkları güçlükleri tespit etmektir. Zira sivil toplum kuruluşları kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu gücü üye sayısından almaktadır. Üye sayısında ne kadar yüksek rakamlara ulaşabilirse amaçları doğrultusunda o kadar güçlü olacaktır. Üye açısından olaya bakıldığında ise; sivil toplum kuruluşları amaçlarına ulaşmada ne kadar başarılı ise üyenin kuruluşa dahil olma isteği o oranda yükselmektedir. Bu şekilde

bir kısır döngü içinde bulunan üye-örgüt ilişkilerine bir de içinde bulundukları sosyal çevrenin etkisi eklenince sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri açısından zor bir durum söz konusu olmaktadır.

Gönüllü kuruluşların sahip oldukları potansiyelin gerçekliğe dönüşmesi için üç şeye ihtiyaç vardır. Birisi devlet ve bürokrasinin bu kuruluşlara yaklaşımının değişmesi, diğeri fon ihtiyacını karşılayacak tedbirlerin alınması en önemlisi de en iyi yönetilen özel sektör kuruluşları kadar iyi yönetmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. (Drucker 2010:240) Gönüllülük esaslı söz konusu olduğundan etkin kaynak kullanımına önem verilmediği için STK'lar toplumsal sorunların çözümü noktasında etkin olamamaktalar, bunun sonucunda da yeterli üye sayısına ulaşamama ve çevreyle bütünleşememe sarmalına sürüklenmektedirler.

Çalışmanın bir amacı da STK'ları bu açmazdan kurtaracak yönetim yaklaşımlarını ortaya koymak olacaktır. Zira bu örgütlerin yönetimi ve yapısı ile ilgili literatürde pek fazla çalışma mevcut değildir, ağırlıklı olarak kalkınma sürecinde STK'ların oynadıkları roller, mevcut politika ve uygulamalar üzerindeki potansiyel etkileri üzerinde durulmuştur. Yönetimleri üzerinde çalışılmamış olması önemli bir boşluktur. Gerek özel kuruluş olsun, gerek kamu kuruluşu olsun, gerekse kâr amacı gütmeyen hükümet dışı kuruluşlar olsun hepsi için de yönetim kapasitesi hayati öneme haizdir. (Lewis 2001:2)

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Küreselleşmenin etkisi ile dünyada ülkeler arasında sınırların zorlandığı, dünyanın bir köşesinde yaşanan bir problemin domino etkisi ile her yöne yayıldığı, nüfusun hızlı bir artışı ile birlikte toplumsal ihtiyaçların sınırsızca arttığı ve bu oranda insanların kendi elleri ile yaşadıkları dünyayı yok ettikleri bir dönem yaşıyoruz.

Tüm bu sorunların çözümünde devletin yetersiz kaldığı ve bu evrede Sivil Toplum Kuruluşlarının devreye girdiği, pek çok konuda da devletten daha etkin çalıştığı görülmektedir. Bu başarıları STK'ları daha önemli hale getirmiştir. Gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ve geri kalmış ülkeler arasında mevcut STK'lar nitelik ve nicelik açısından kıyaslandığında çok büyük bir fark görülmektedir. Özellikle üye sayıları ve üyelerinin aktif katılımı ile gerek devlet gerekse özel sektör üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Türk toplumunun geçmişinde kısmen sivil toplum örgütleri özellikle de etkin bir şekilde vakıflar yer almakla birlikte devlet hep ön planda olmuştur. STK'lar bile devlet yöneticileri tarafından meydana getirilmiştir. Türk toplumu gelenek ve görenekleri ile dini inanışları gereği yardımlaşma ve dayanışmayı önemseyen bu yönüyle de STK'ların amaçlarından birisi olan toplumsal dayanışmayı gerçekleştirmekte ancak diğer işlevleri devlet

idaresini yönlendirme, yanlışların düzeltilmesi için toplumun bilinçlendirilmesi, toplumsal baskı oluşturulması gibi işlevleri devlete başkaldırı olarak değerlendirildiğinden güdük kalmıştır. Zira Devlet-i ebed müddet anlayışı devleti her şeyin üstünde görmüş ve ona zarar vereceği düşüncesi ile bu tür örgütlenmeler hoş karşılanmamıştır.

Demokratikleşmenin büyük bir ivme kazandığı 1990'lı yıllardan itibaren ülkemizde de STK kavramı olarak da çok sık tartışılmaya başlamış ve gerek örgüt sayısı gerekse üye sayısı itibarıyla hızla artış göstermiştir. Bu artışın da etkisi ile devlet ve özel sektör üzerinde üçüncü bir sektör olarak etkinliğini artırmış, bir denetim mekanizması gibi çalışmaya başlamıştır.

STK'ların böylesi bir etkinliğe sahip olması için üye sayısının özellikle de nitelikli üyelerinin sayısı önem arz etmektedir. STK'ların üye sayısı etkinliğini artırdığı gibi etkinliği de üye sayısını etkilemektedir. STK üyelerin amaçlarını ne kadar gerçekleştirebilirse o oranda da üye sayısı artacaktır. Aynı şekilde çevre ile ne kadar bütünleşebilirse hem üye sayısını artırabilecek hem de etkinliğini ve nüfuz alanını genişletecektir. Ancak aynı şekilde toplumun sorunlarını çözme noktasında ne kadar başarılı olursa çevre ile bütünleşme de o kadar kolay gerçekleşecektir.

STK'ların başarısı; yoğun bir şekilde gönüllülere dayanmasına rağmen yöneticilerinin kötü yönetimi sebebiyle bir yıl bağışta bulunan gönüllülerin üçte birinden fazlası diğer yıl hiçbir STK'ya bağışta bulunmamakta, faaliyetlerine katılmamaktadır. Bu da yaklaşık 38 milyar dolar değerinde bir işgücü kaybı anlamına gelir. Bu durumu düzeltmek içinse liderlerin, bu gözden kaçan ve küçümsenemeyecek yetenek havuzunu iyi yönetebilecek daha fazla stratejik yaklaşımlara ihtiyacı vardır. (Eisner ve diğ. 2009:32)

Türkiye'de de sivil toplum hareketi, son yıllardaki gelişimine rağmen vatandaşların büyük bölümünden kopuk kalmakta ve sadece küçük bir kesimine hitap etmektedir. Vatandaş katılımı dar, derin ve çeşitli sosyal grupların göreceli olarak temsil edilebildiği bir şekilde gerçekleşmektedir. (TÜSEV STEP Raporu 2011:20)

Tez çalışması bu üye-örgüt-çevre bütünleşmesi sorununu inceleyerek, yönetici davranışları üzerinden bu sorunun çözümü, yani bu kısır döngüden çıkış yollarını inceleyecektir. Hitap ettiği üye profiline göre çözüm önerilerinde farklılıkların olup olmayacağı test edilerek yöneticilere yol gösterici bir rol üstlenilecektir. Üye temini, kazanılan üyenin üyeliğinin devamını sağlama ve içinde bulunulan çevre ile uyum ve bütünleşme STK'larının uzun süreli bir yaşam evresi geçirmesi, ülkenin içinden geçtiği demokratikleşme sürecinde böylece önemli bir görev üstlenmesini sağlayacaktır.

Tez çalışması sonucunda ulaşılabilecek çözüm önerileri demokrasinin vaz geçilmez bir unsuru olan STK'ların gelişimi açısından da faydalı olacaktır.

ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI (KISITLAR)

STK kavramı henüz netleşmemiş olmasından dolayı herkesin kabul edebileceği bir STK üzerinde çalışmak geniş bir yelpazede yer alan STK'ları sınırlandırmış olmaktadır. STK kavramının genel kabul görmüş tanımı üzerinden meslek odaları, siyasi partiler sivil toplum kuruluşu olarak düşünülmemiştir.

Bir diğer sınırlılık ise; aynı alanda, aynı bölgede faaliyet gösterebilen her kuruluşa uygun bir yönetim modeli geliştirmenin zorluğudur. Her STK'nın kendi içinde bulunduğu durumun, elindeki kaynakların farklılığı yönetim anlayışlarına da yansımaktadır.

Diğer bir sorun da STK'lar ile ilgili uygun örneklem büyüklüğünün tespitidir. Üzerinde çalışılacak STK'nın tüm ülkedeki üyelerine ulaşma sorunu nedeniyle İzmir ilinin büyüklük ve özel sektör etkinliği de göz önüne alınarak yeterli ve uygun bir örneklem olacağı düşünülmüştür. Ancak burada da üye profilinin bölgesel farklılıklar gösterebileceği sakıncası ortaya çıkmaktadır. Örneğin İzmir bölgesi ile Konya bölgesinin tutum ölçekleri arasında bir farklılık olup olmadığı ayrı bir araştırma konusu olmalıdır.

ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ

Sivil Toplum Kuruluşlarında Üye-Örgüt-Çevre Eklemlenme sorunları tez çalışması 6 bölümden oluşmaktadır. Öncelikle; çalışmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve içeriğinin anlatıldığı giriş bölümü ile konu özetlenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde; sivil toplum kavramı ve tarihi gelişimi, sivil toplum içerisinde etkin bir rol alan sivil toplum kuruluşu kavramı, STK çeşitleri, özellikleri, faydaları ve zaafı, STK'lar ile ilgili kavramlar ve aralarındaki ilişkiler, hukuki dayanaklarını izaha çalışan kavramsal temellere yer verilmiştir. Dünyada ve Türkiye'de STK'ların işlevleri ile bu görevleri yerine getirirken karşılaştıkları güçlükler anlatılmıştır.

İkinci bölümde; Sivil Toplum Kuruluşlarının kuruluş aşamasından itibaren kurumsallaşmasına kadar yönetim kademeleri, bölümlenmeleri, örgüt yapıları, emir-komuta ilişkisi ve karar mekanizmalarının incelendiği örgütsel yapılanması incelenmiştir. STK'lardaki üye-örgüt-çevre eklemlenme sorunlarının örgütsel boyutu ortaya konmaya, ideal örgüt yapısına ilişkin çatı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; Sivil Toplum Kuruluşlarında üye-örgüt ve çevre eklemlenmesinin amacı, faydaları ve eklemlenme sorunları üye-örgüt, örgüt-çevre boyutu ile ele alınmıştır. Üye-örgüt ilişkisi üye temini ve üye devamlılığı ile üyenin faaliyetlere katılımına ilişkin sorunlar; çevre ile bütünleşme boyutunda ise sivil toplum kuruluşlarının

devlet ve özel teşebbüs ile diğer sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde karşılaşılan sorunlar kurumsal sorumluluk, toplumsal algı ve kurum kültürü boyutuyla incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde de; eklemlenme sorunlarının çözümüne ilişkin kullanılabilecek teknikler incelenmiştir. Öncelikle üye-örgüt-çevre eklemlenme sorunlarının çözümü üzerinde etkili olabilecek yönetim prensipleri üzerinde durulmuş, akabinde çözüme yönelik yönetim uygulamalarına yer verilmiştir. Bu anlamda stratejik yönetim, gönüllü yönetimi, iletişim ve çatışma yönetimi, imaj yönetimi ile çağdaş yönetim uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde; araştırma yöntemi ve veri kaynakları bölümü, altıncı bölümde ise ilk beş bölümde yer verilen eklemlenme sorunları ve çözüm yöntemlerine ilişkin hipotezler test edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma değerlendirmeleri sonucunda STK'larda üye-örgüt-çevre eklemlenme sorunlarının çözümüne ilişkin önerilerle tez çalışmasına son verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. SİVİL TOPLUM KAVRAMI

Kavramlar; belli bir olgusal durumu insanlar için daha anlaşılır kılmak üzere geliştirilen araçlardır. Kavramlar üzerinde bazı oynamalarla yeniden tanımlanması ve kullanıldığı bağlama göre farklı anlamlar, görevler üstlenmesi mümkündür. Ancak ne düşündüğümüzü başkalarına anlatmak gerektiğinden söylenenlerin doğru anlaşılabilmesi için zihinsel bir karşılığının olması gerekir. (Aktay, 2008:55) Sivil toplum kavramının da zihinde doğru yer edebilmesi için ne kastedildiğinin netleşmesi gerekmektedir.

1.1.1. Toplum ve Toplumsallaşma

Hangi gerekçe ile olursa olsun insanların birlikte yaşadıkları toplumsal grup, kısaca bireyler toplamı olarak tanımlanabilir. Ancak; bu bireyler toplamı içerisinde bireyler arasında belirli ilişkiler vardır, toplum içindeki bireylerden her biri hem grubun varlığının hem de sembollerinin bilincindedirler, bu toplum en azından başlangıç halinde bir yapıya, bir örgüte ayrıca üyelerinin bilinçlerinden oluşan psikolojik bir temele dayanmaktadır.(Bottomore, 2000:101)

Toplumsallaşma; yardıma gereksinimi olan bebeğin yavaş yavaş içerisinde doğduğu kültür için geçerli olan becerileri edinerek kendi bilincinde olan bilgili bir kişi haline gelme; bir uyum ve öğrenme sürecidir. (Giddens, 2000b:25) Toplumsallaşma süreci olmaksızın toplumların tutarlı bir biçimde varlıklarını sürdürmeleri beklenemez. Toplumsallaşma süreci bazı farklılıklara karşın yine de her yeni gelen kuşağın bir önceki ile oldukça benzer özellikler taşımasını sağlar. (Clifford, 2009:361)

Toplum bu anlamda genellikle belirli özellikleri taşıyan bir grup olarak da tanımlanabilir. Ancak hukuksal olarak düzenlenmemiş, kendiliğinden oluşan fonksiyonel ilişkiler ağını; yani rol ilişkileri ve kurumlararası ilişkileri anlamak daha uygun olur. (Kuçuradi, 2003:7)

1.1.2. Sivil Toplum Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Sivil toplum kavramının da son yıllarda birçok tanımı yapılmıştır. Hatta sahip olduğu farklı siyasal yan anlamlarla öylesine muğlâk hale gelmiştir ki; sosyal bilimlerin “tavuk çorbası” olarak bile tanımlanmıştır. (Hendriks, 2006:486)

Bazı tanımlar normatif faktörlerin açık önemini ortaya koyarken; örneğin John Hall'un seksenli yıllarda sivil toplumu despotluğun karşıtı olarak gören yaklaşımında, çeşitli sosyal grupların rahat hareket edebildiği, güvende olduğu, bu gruplar için katlanılabilir koşulların sağlanabileceği bir alana işaret etmiştir. (McLaverly, 2002:304)

Öte yandan günümüze gelindikçe sivil toplum demokrasi kavramından ayrılamayan bir kavram haline gelmiştir. Bu açıdan demokratik toplum; sivil toplum örgütlerinin rahatça serpilebildiği devlet ve özel sermaye işletmeleri arasında üçüncü sektörün de boy gösterebildiği toplum olarak anlaşılmaktadır. (Erözden, 2001:13)

Cohen ve Arato da sivil toplumu piyasa ekonomisi yönünden değerlendirmiş; özel alan (özellikle aile ortamı), dernekler (özellikle gönüllü dernekler) ve tüm toplumsal hareketlerin yer aldığı; ekonomi ve devlet arasındaki sosyal etkileşim alanı olarak tanımlamıştır. (McLaverly, 2002:305)

Yaygın anlamıyla sivil toplum; devlet kontrolü dışındaki kamusal yaşam alanını ifade ederken (Colas 2002:26) genel bir kavram olarak da; ticari aktivitelerin ve devletin dışında kalan, dernek alanının tümü olarak tanımlanabilir. (Butcher 2007:8)

Görüldüğü gibi sivil toplumun farklı dönemler, ülkeler, ideolojiler ve disiplinler açısından içeriği, özellikleri, vurgu noktaları ve sınıflandırılmaları farklılaşmaktadır. (Alonso, 2000:348)

Sivil toplum kavramının geçmişten günümüze kadar geçirdiği evreleri incelemeye Aristo ile başlamak gerekir. Aristo; kamu yararını özel alanın önünde tutan kurallarla yönetilen bir topluma atıfta bulunarak "politike koinonia (politik topluluk/toplum) şeklinde ifade etmiştir. Aristo'nun kullandığı bu terim daha sonra Latince'ye Societas Civilis (sivil toplum) olarak çevrilmiştir. Bu dönemde devletle sivil toplum arasında bir ayrım söz konusu değildir, sivil toplumla politik toplum kavramı hemen hemen aynı manada kullanılmıştır. (Kaldor, 2003:6-7)

Geleneksel dönemlerde; otoriteler küçük topluluklar boyutundaki köylerde gelişmiştir. Dar çevre, o toplulukları korumaktaydı. Köyler kendi içerisinde bir bütündü. Dış dünya ile iletişim ve bütünleşme imkânları mevcut değildi. Bir köy topluluğu içinde insanlar, birbirleriyle kenetli aile grupları halinde yaşardı. Birey, bu sosyal yapıda özerk bir birey olarak çok az hesaba katılırdı; roller ve statüler hakları belirlerdi. Modern toplumda ise daha çok anlamlı bireycilik esas almakla birlikte topluma ait olma dürtüleri de devam etmektedir. (Friedman, 2002:71)

Sivil toplumun ortaya çıkışında; 12.yy la birlikte feodal sistemin sonunu getiren şehirlerdeki ziraat ve ticaretin gelişimi etkili olmuştur. Şehirde gelişen bu yapı zenginliğin kaynağı olmuş feodal asillerinin bile iştahını kabartmıştır. Fakat bu yeni gelişimden faydalanmak için asillerle şehir ahalisi arasında bir uzlaşma ortaya çıkmıştır. Uzlaşısı sonrası çeşitli haklar ve imtiyazlar elde etmişlerdir, en önemlisi de şehirde çeşitli grupların grubu oluşturan fertlerden ayrı olarak bir “hükmi şahsiyet” kazanmaya başlamaları olmuştur. (Mardin, 2006:10-11) Bu dönemde özel mülkiyetin yaygınlaşması tiranlığa ve iktidar gücünün suistimaline karşı en büyük güvence olmuştur. (Gwartney ve Stroup, 2006:32)

Sivil toplum kavramının batılı serüveninin izi sürüldüğünde her ne kadar Aristoteles’e kadar gerilere götürülebilse de on yedi ve on sekizinci yüzyıldan itibaren “toplumsal sözleşme” kavramı etrafında teorilerini geliştiren Hobbes, Locke ve Rousseau ile çatışmacı teorinin belli başlı temsilcileri olan Hegel, Marx ve Gramsci’nin görüşlerinin sivil toplum kavramının bugüne taşınmasında önemli katkıları olmuştur. Sözleşmeci düşünürlerden Hobbes, sivil toplum ile siyasal toplumu aynı anlamda kullanırken, Locke devleti Hobbes’da olduğu gibi mutlak egemen bir güç olarak görmez. Devleti, toplumun amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulmuş bir araç olarak görür. (Ebenstein, 2009:225)

Toplumsal sözleşme; Richard W.Scott’un tanımıyla bir ülke içinde devlet, devlet dışı aktörler ve vatandaşların hak ve sorumluluklarına ilişkin ortak inançlar, normlar ve değerleri ifade eden gerçek veya hipotetik bir anlaşmadır. (Yaziji ve Doh, 2009:33)

Modern anlamda sivil toplum kavramının yeniden şekillenmesinde etkili olan İskoç Aydınlanma geleneğinin düşünürleri ise ticari toplumun önemine vurgu yaparak bu kavramın gelişmesini sağlamışlardır. Pazarı sivil toplumun varlığı ve bireyselliğin koşulu olarak görmüşlerdir. Ancak sivil toplumdan; hiçbir kuralın olmadığı doğa durumunun ve de kuralların zor kullanılarak dayatıldığı zorba bir yönetimin aksine bireyin iradesine dayalı bir kurallı yönetimi anlamışlardır. Sivil toplum kavramını devletten ayrı olarak ilk kullanan Hegel olmuştur. O da; sivil toplumu aile ile devlet arasında kalan farklı bir bölge olarak tanımlayan İskoç politik ekonomistlerden kuvvetli bir şekilde etkilenmiştir. (Kaldor, 2003:7)

17.yy. sonrası sivil toplum tartışmaları devlet eksenli ve birey eksenli olmak üzere iki siyasal düşünce sistemi üzerine gelişmiştir. Devlet eksenli gelenekte; N.Machiavelli, J.Bodin, T.Hobbes, J.J.Rousseau ve G.W.F.Hegel gibi düşünürler yer alırken birey eksenli gelenekte ise; J.Locke, C.L.Montesquieu, A.Smith, J.S.Mill, F.A.Hayek gibi düşünürler bulunmaktadır. (Çaha, 2007:18)

Devlet eksenli gelenekten Hobbes’e göre; Ölümlü Tanrı tabir edilebilen devlet olmadıkça herkes herkese karşı daima savaş halindedir. İnsanlar, hepsini birden korku altında

tutacak genel bir güç olmadan yaşadıkları vakit savaş denilen o durumun içindedirler. Mutluluk içinde yasayabilmelerini sağlayacak böylesi bir genel gücü kurmanın tek yolu ise; bütün kudret ve güçlerini, tek bir kişiye veya hepsinin iradesini oyların çokluğu ile tek bir iradeye indirgeyecek bir heyete devretmeleridir. (Hobbes, 2010: 101,136) Hobbes’u mutlak egemen devlet modeline götüren, doğa durumunun olumsuzlukları karşısındaki çözüm arayışları olmuştur.

Rousseau da toplumsal sözleşmeyi Hobbes gibi; herkesin bütün varlığını ve gücünü bir arada genel istemin buyruğuna vermesi şeklinde görür ve her üyeyi bütünü bölünmez bir parçası kabul eder. (Rousseau, 2004:30) Ancak Hobbes’tan farklı olarak doğa durumundaki insanı özgür, doğa durumunu da insanlar arasındaki eşitliğin ortamı olarak görür. Rousseau doğa durumundaki eşitliğin, insan doğasındaki çeşitli değişim ve dönüşümler ile bir eşitsizliğe dönüştüğü, bu eşitsizliğin zamanla kurumsallaşarak yerleşik bir olgu halini aldığını, yani doğa durumundaki insanın tam anlamında iyi ve özgür olduğunu varsayar. Bu durumu şu şekilde izah eder: İnsanlar sadece bir tek kişinin yapabileceği işlere, bir çok elin katılmasına gerek göstermeyen sanat ve hünelerle özenle çalıştıkları sürece doğalarının olanak verdiği kadar özgür, sıhhatli, iyi ve mutlu yaşadılar, kendi aralarında bağımsız bir ilişkinin zevklerini tatmaya devam ettiler. Fakat bir insanın yardımına gereği olduğundan beri, bir kişinin iki kişiye yetecek kadar yaşama araç ve gereçlerine sahip olmasının yararlı ve karlı olduğunun fark edildiği andan beri, eşitlik kayboldu, mülkiyet işe karıştı, çalışma zorunlu oldu, geniş ormanlar insan teriyle sulanması gereken, köleliğin ve sefaletin derhal filiz verip ekinlerle birlikte arttığı hoş ve güleç kırlar haline geldi.” (Rousseau, 2003:73)

Hegel ise; devletin asıl gayesinin şahsi mülkiyet ve özgürlüğün güvence altına alınıp korunmasından ibaret olmadığı, bireylerin çıkarlarının, kendi başına bireylerin uğrunda bir araya geldikleri gaye olamayacağı yani bir devletin üyesi olmanın ihtiyari bir şey olamayacağını, devletin objektif espri olduğuna göre, bireyin kendisi ancak onun bir üyesi olduğu takdirde objektifliğe, hakiki bireyliğe ve ahlaklılığa sahip olabileceğini belirtir. Birlik ve topluluk, başlı başına, bireylerin hakiki muhtevası ve hakiki gayesidir; ve kolektif bir hayat sürmek bireylerin kaderidir. (Hegel, 1991:200)

Sivil toplumun önemli düşünürlerinden Locke ve Montesquieu’nun da sivil toplumla ilgili tahlillerinde sivil haklar yani öznel haklar ortak noktaları olmuştur. (Keyman, 2004:1-3)

20.yüzyılda ise sivil toplum kavramı hem devletten hem de pazardan farklı, sosyal etkileşim alanı şeklinde daha dar bir anlam kazanmıştır. (Kaldor, 2003:8) John Keane, Jean L.Cohen, Andrew Areto, Michael Walzer ve Jürgen Habermas da dahil olmak üzere çağdaş kuramcılar; aralarında küçük farklılıklar olsa da sivil toplumu hem piyasa yapısından hem de

devlet aygıtlarından nispeten bağımsız düşünce ve eylemlere dair kamusal alan olarak tanımlama eğilimindedirler. (Carver ve diğ., 2000:543)

Sivil toplum kavramı; bireyler, gruplar ve hareketler tarafından gerçekleştirilen tüm sosyal aktiviteleri kapsayan geniş bir kavram iken; sivil toplum kuruluşları; toplumsal hareketlerin bileşeni olarak daha dar bir anlam içerir. (Willets, 2001:4) Bir başka deyişle sivil toplum bir buzdağı ise STK'lar suyun üstünde kalan kısmıdır. (Gray ve diğ.2006:324)

1.1.3. Sivil Toplum-Devlet İlişkisi

Aristoteles devlet kavramını; nasıl ki bütünün gereklilik bakımından parçadan önce gelmesi gibi bireyden ve aileden öne almıştır, zira siyasi toplum; sadece insanların birlikte bulunuşu uğruna değil, soylu bir eylem uğruna vardır. (Ebenstein, 2009:39)

Doğa halinde insan bireysel özgürlüğe sahipken; sözleşme haline geçerek özgürlüğünden vazgeçerek kendini başka bir gücün hakimiyetine ve kontrolüne bırakmasının nedeni; doğa halinde sahip olduklarının garantisi yoktur. Her an başkalarının istilasına maruz kalabilir, çünkü herkes onun kadar güçlü ve eşit olacağından sahip olduğu mülke başkaları da sahip olmak isteyecektir. (Locke 2002:99) Halbuki özel mülkiyet hakkı; mülkiyete tabi şeylerin şahsi kullanımı, başkalarının tecavüzüne karşı korunması ve nihayet satılabilmesi gibi üç temel hakkı kapsamaktadır. (Gwartney ve Stroup, 2006:27)

Toplumsal kuralların kendiliğinden işlemesi ideal olan bir yapıdır, toplum için zararlı davranışların önlenmesi, iç düzenin ve dış güvenliğin sağlanması içinse devlet kavramı ortaya çıkmıştır. Spencer ve Compt'e göre devlet toplumun büyümesinin ve karmaşık bir yapıya erişmesinin sonucudur. Devletin ortaya çıkışının gerekçelerini Marksizm karşıtı görüşleriyle F.Oppenheimer kabileler arası fetihlerin sonucuna bağlarken; Marksist teoriye göre ise; üretici güçler ve servetteki büyümeden sonra topluluk içindeki sınıfsal farklılaşmanın sonucudur. (Bottomore, 2000:167)

Devlet kavramını tanımlamaya çalışan düşünürlerden İbn-i Haldun da devleti; sosyal hayatın gereği olarak gerektiğinde kendisine başvurulacak, engelleyici bir otorite olarak görmüştür. (İbn Haldun, 2011:103)

C.Tilly; The Formation of National States in Western Europe adlı eserinde aynı toprak sınırları içinde faaliyet gösteren diğer organizasyonlardan farklılaşmış; özerk; merkezileşmiş ve bölümleri birbirleri ile resmi koordinasyon içinde çalışan bir yapıyı devlet olarak tanımlamaktadır. Ortada bir devletten bahsedebilmek için siyasal iktidara belli yetkiler verilmiş olması ve bu iktidarın da bir takım kurallar, roller, kaynaklar gibi belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış olması gerekiyor. (Poggi, 2008:27)

Doğa halindeki eksiklikleri gidermek için kabul edilen sözleşme kuramına dayalı oluşan devlet düzeninde öncelikle doğru ve yanlış standart olarak, ortak kararlar alınır. yerleşik, bilinen bir kanun ve aralarındaki ihtilaflarda karar verecek ortak bir ölçüye ihtiyaç vardır. İkincisi; kurulan bu kanuna göre bütün farkları belirlemek için otoriteyle bilinen ve tarafsız bir hakim gerekir. Üçüncü olarak ise; cezayı destekleyecek ve onu icra edecek bir güce ihtiyaç vardır. (Locke, 2002:100)

Devlet bir anlamda toplumsal denetim görevini yürütmektedir. Bunu da iki şekilde yapabilir; bireylere seçme şansı verildiğinde düzeni destekleyici bir eyleme karşı cesaretlendirme; toplumsal düzenin sürekliliğine karşı davranış sergileme ihtimaline karşı ise engelleme yolunu kullanabilir. (Bauman, 1997:19) Bunu da sahip olduğu gücü kullanarak yapar.

Devletin mutlak egemen gücüne inanan Rousseau da devletin; toplumun her parçasını bütüne en uygun biçimde işletip kullanması için genel ve zorlayıcı bir güce ihtiyacının olduğunu belirtir. “Doğa insana uzuvları üzerinde nasıl mutlak bir yetki vermişse toplum sözleşmesi de politik bütüne kendi üyeleri üzerinde böyle bir mutlak yetki verir.” (Rousseau, 2004:50)

Ancak; diğerlerini yönetme gücüne sahip olan bireylerin söz konusu yetkilerini kötüye kullanabilecekleri varsayımına dayanarak bu yetkilerinin denetlenmesi için kuvvetler ayrılığı prensibi benimsenmiştir. (Starck, 2005:25) Giddens bu açıdan iyi işleyen bir demokrasiyi; hükümet, ekonomi ve sivil toplumdan oluşan ve dengede durması gereken üç ayaklı bir iskemleye benzetmiştir. Birinin diğeri üzerinde hakimiyeti tatsız sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin Sovyetler Birliği’nde devlet yaşamın çoğu alanına hakim olması sivil toplumu sindirmiş, ölüden farksız hale getirmiştir. (Giddens, 2000a:93) Bu tür örnekleri çoğaltmak mümkündür, örneğin İran’da da 2003 yılı itibarıyla 20.000’in üzerinde STK olduğu bildirilmesine rağmen bunların büyük çoğunluğu yardım kuruluşları şeklindedir. (Mostashari, 2005:1)

Demokratik devletlerde bile zorba (despotik) devletten daha fazla hukuk devleti olamayabilir, yani hukuk devletinde dahi iktidarın sınırlandırılmasının hiçbir güvencesi yoktur. Zira; temsili demokraside yasaların halkın temsilcileri tarafından yapıldığı düşünülürse yasa yapıcıların baskıcı yasaları benimsememelerinin garantisi yoktur. (Troper, 2005:17)

Bu baskıcı yapı karşısında; sivil toplum, devletlerin ve toplumların sorgulanmayan tarihsel ve ulusal varlık nedenlerine atıfta bulunarak farklı toplumsal gruplar ve tek tek bireyler üzerine baskı kuran totaliter düzenlere karşı panzehir görevi görebilmektedir.(Seufert,

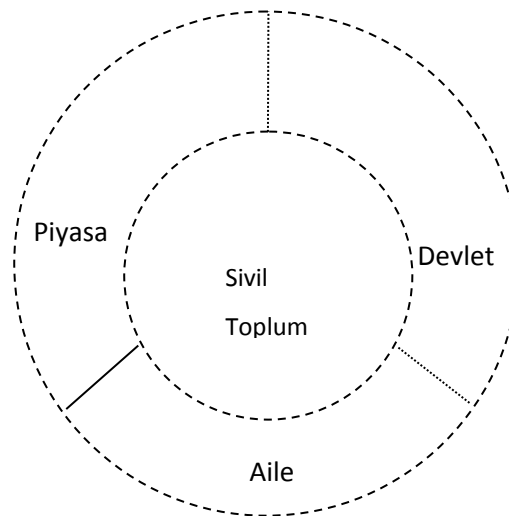
2002:29) Sivil toplum; böylesi baskıcı devletlerden vatandaşlarını kurtarabilecek, onlara tam ekonomik ve siyasi özgürlük sağlayabilecek potansiyele sahip bir güç olarak algılanır. Yani demokrasinin gelişimi için pozitif bir güç olarak görülür. Batılı gelişmiş sivil toplum da; geliştirmekte olan ülkelerdeki sivil toplumun güçlendirilmesini hedefleyerek bu ülkelerdeki otoriter yapının yıkılmasına destek sağlamaktadır. (Alagappa, 2004:IX)

Devletin yapısını ve faaliyetlerini sürekli kontrol altında tutacak olan, bir nevi sigorta konumunda olan etkin sivil toplum kuruluşlarıdır. Özellikle de uluslar arası güçlü sivil toplum kuruluşları yerel güçlerin doğru yönlendirilmesinde önemli bir araçtır. Halkının temel geçim kaynağı Atlantik yağmur ormanlarını kesmek olan Una kasabasının yetkililerine karşı ormanların korunması gerektiğini savunan ve bir ekolojik park oluşturarak ekoturizm imkanını gösteren ve canlandıran uluslar arası çevre örgütü gibi. (Friedman, 2003:338)

1.1.4. Sivil Toplumun Oluştugu Alan

Artık toplumun yalnızca devlet ve pazardan veya kamusal alan ve özel alandan oluşmadığı bilinmektedir. Bir de bunların arasında kalan aileyi ve diğer ekonomik olmayan kurumları da kapsayan sivil toplum alanı vardır. (Giddens, 2000a:92) Sivil toplum, aynı zamanda "üçüncü sektör" veya "kar amacı gütmeyen sektör" olarak adlandırılan, kamusal alan ve özel sektörün ötesinde toplumun bütün yönlerini geniş bir şekilde tanımlamak için kullanılır. (Teegen, Doh ve Vachani, 2004:464, Yazıcı ve Doh, 2009:3)

Michael Edwards ise; sivil toplumun Şekil 2.1’de izah edildiği gibi aile, devlet ve firmalar arasındaki tüm ilişkileri ve ağları kapsadığını savunmuştur. (Gray ve diğ.,2006:323)

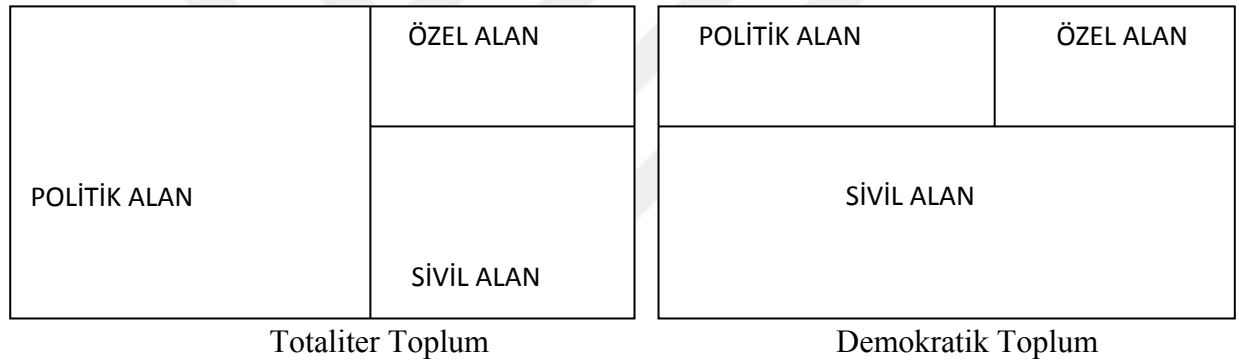


Şekil 1. 1 Sivil Toplum Konumu

Kaynak: Gray ve diğ. 2006:323

Devlet ve “toplum”un kavramsal ayrımında, özellikle de kamusal ve özel alanları ayıran ve özel mülkiyete daha önce hiçbir zaman sahip olmadığı hukuksal bir statü ve açıklık kazandıran Roma Hukuku’nda getirilen ilkeler olmuştur. Sivil toplum alanı ile de genellikle devletin dışında (en azından potansiyel olarak) bir özgürlük alanı, Batı’da gelişen türden “formel demokrasi” tarafından garanti edilen, özerklik, gönüllü birlik ve çoğulculuk hatta çatışma için bir alan tanımlanmaktadır. (Wood Ellen Meiksins, www.stgm.org.tr E.T.15.06.2011)

Günümüzün modern toplum yapısını oluşturan üç alandan; **Özel alan**; birey ve ailenin mahrem sahası, **sivil alan**; iş dünyası, mesleki teşekküller sendikalar, dernekler ve cemaatlerin çalışma ve faaliyet sahaları, **politik (kamusal) alan** ise; kamu otoritesinin ortak ve bölünemez hizmetleri yürüttüğü alandır. Özellikle sivil alan ile politik alan arasında bir mücadele söz konusudur, demokrasinin yaşayabilmesi için mutlaka sivil alanın etkisini politik alan aleyhine gelişmesi gerekmektedir. (Bulaç, 2008:37)



Şekil 1. 2 Toplumsal Yapıdaki Etki Alanı Değişimi

STK’ların yer aldığı sivil alan günümüzde; siyasi otoritenin baskısından uzak, devlet karşısında otonomisi olan, kamusal alanda da etkisi olabilen bir kollektif girişimler alanı olarak daha geniş bir anlam kazanmıştır. (Tekeli, 2006:103)

Sivil toplumun oluştuğu ortamı Salamon ve Anheier, kâr amacı gütmeyen rejimler ismiyle dörde ayırmıştır. ABD gibi devletin düşük sosyal refah harcamalarının geniş kâr amaçsız sektör ile ilişkilendirildiği liberal model, İsveç gibi güçlü refah devleti ve güçlü gönüllü örgütlerin yer aldığı sosyal-demokrat model, Almanya gibi devlet ve kâr amaçsız sektör arasında ortaklığı güçlü olduğu korporatist-ortakçı model ve Japonya gibi düşük sosyal refah harcamalarının gerçekleştiği ve STK’ların da cılız kaldığı devletçi model (Anheier ve List, 2005:248)

1.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Emile Durkheim The Division of Labor in Society:Toplumda İşgücünün Bölümü adlı eserinde; devletin özellikle kapsamaya zorlandığı sayısız dağınık bireyin sosyolojik açıdan sorun oluşturacağından bahisle bir ulusun ancak devletle birey arasına giren grupların varlığı ile idamesinin mümkün olabileceğini belirterek sivil toplum kuruluşlarının önemine vurgu yapmıştır. (Fukuyama, 2005:7)

Sivil toplumdaki bu grupların daha örgütlü ilişkiler formunda bir araya gelmeleri ile çoğunlukla sivil toplum kuruluşları (hükümet dışı örgütler-NGOs) adı verilen oluşumlar ortaya çıkmaktadır. STK kavramı öylesine geniş bir kavramdır ki; hükümetin resmi bir parçası olmayan, özel, kâr amaçlı kuruluşların dışındaki bütün örgütleri kapsayacak şekilde gevşek tutulmuştur. (Yazıcı ve Doh, 2009:4) Bu manada cemaatleri bile kapsayan geniş bir anlam yüklenmektedir.

Sivil alan içinde yerini alan sivil toplum kuruluşları basit olarak; ne devletin bir parçası ne de kâr amaçlı ticari şirketler olan formel örgütlerdir. Bu örgütlere açıkça; izci gruplarından, insan hakları örgütlerine, siyasi partilerden yardım kuruluşlarına kadar sayısız örgüt girer. (Butcher, 2007:7)

Sivil toplum kuruluşları tanımlanırken birçok terim kullanılmıştır örneğin; Nongovernmental Organizations (NGOs), civil society organizations (CSOs), non-state actors (NSAs).Bu terimler çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılabilir. Literatürde yakın zamanda civil society organizations (CSOs) terimi sıklıkla kullanılsa da baskın olarak NGOs terimi kullanılmıştır. (Lencucha, 2009:19)

STK'lara benzer bir yapılanma olan taban örgütleri (Grassroots Organizations-GROs) ile de karıştırılmaması için aralarındaki farkı belirtmek gerekir. Taban örgütleri STK'lardan farklı olarak özel menfaat gruplarını temsil ederler; halkın gerçek sesiymiş gibi kendi menfaat gruplarını temsil eden bu örgütler kıt kaynaklarla mücadele eden STK'lardan daha hızlı bir şekilde sosyal hedeflerine ulaşabilirler. (Lewis, 2007:2)

Sivil toplum kuruluşlarının tanımlanmasında gönüllü sektör ifadesi sıklıkla kullanılırken “hayır sektörü ifadesi” STK’nın bir alt kümesi olarak kullanılmaktadır. Bir çok STK kâr amacı gütmeyen ve gönüllü sektörün bir parçası olarak görülmesine rağmen hayır kurumu statüsü ile görülmemektedir. Özellikle İskoçya ve Kuzey İrlanda’da resmi kayıtlara geçmiş hayır kurumu statüsünde STK mevcut değildir. (Ancak bu durum ülkelerin gelişmişliği ile de alakalı olabilir.) Yine “üçüncü sektör” ifadesi de kullanılmakla birlikte bu sektörün nitelikleri hakkında hiçbir fikir vermez. Zaman zaman kullanılan “bağımsız sektör”

ifadesi ise devlet kontrolünde olmayan tüm kuruluşları ifade eden geniş bir kavramdır.(Courtney, 2002:37)

Sivil Toplum Kuruluşu kavramı hükümet dışı örgütler (NGO) olarak 1945 yılında Birleşmiş Milletlerin ihtiyacından dolayı kullanılmaya başlanmıştır. Devletler ve toplumlar arasındaki anlaşmazlıkları çözecek uluslar arası kurum ve kuruluşların yani BM çatısı altında oluşturulan alt birimlerin tesis edilmesi çalışmaları ile devlet dışı organizasyonlar teriminin doğuşunun gerçekleştiğini ifade etmek mümkündür. Birleşmiş Milletler de neredeyse bütün özel kuruluş tiplerini sivil toplum kuruluşu olarak kabul etmektedir. Gerek siyasi parti olarak gerekse dar anlamda insan haklarına odaklanmış, kar amaçsız suça bulaşmamış kuruluşlar olarak hükümetleri yönlendirmelerine bakmaksızın sadece hükümet kontrolünden bağımsız olmalarını esas almaktadır. (Willets, 2001:3-4, Mostashari, 2005:1)

Toplumda benzer kaygıları, özlemleri olan bireyler ya da diğer aktörler üzerinde görüş birliği (consensus) sağladıkları bir isteklerini yaşama geçirmek için bir araya gelmektedirler. Üzerinde görüş birliği sağladıkları konular için, kendi kaynaklarını, düşüncelerini ve emeklerini bir araya getirerek onu gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. (Tekeli, 2009:227)

1.2.1. Sivil Toplum Kuruluşları Tanımı

Non-governmental organization (NGO) olarak wikipedia sözlükte “katılım veya temsilen hükümete dahil olmayan doğal ve yasal şahıslar tarafından yaratılan hükümet dışı örgütler şeklinde ifade edilmektedir. (wikipedia, 2010)

Sivil toplum kuruluşları akademik literatürde tanımlanırken de genellikle bağımsızlığına özellikle de devletten bağımsızlığına vurgu yapılmaktadır. Örneğin Kim ve McNeal (2005) sivil toplum kuruluşlarını; hükümet dışı, kâr amaçsız, politik olarak tarafsız, gönüllü ve bağımsız bir örgüt olarak tanımlamışlardır. Bir çok araştırmacı da STK’ların bağımsız olduğunu söylemenin bir başka yolu olarak kendi kendini yöneten (self-governing) terimini kullanmışlardır. (Gory, 2008:1) Sivil toplum kuruluşlarının devletin direk kontrolünden bağımsız olmasının dışında kabul edilen üç özelliği daha vardır: siyasi parti gibi oluşturulmaması, kar amacı gütmemesi ve bir suç örgütü niteliği taşıması yani şiddetten uzak durması. (Willets, 2001:4)

STK’lar bir diğer adımda gönüllü örgütler olarak da tanımlanabilir. Gönüllü örgütler; sadece kendi tercihleriyle katılmış üyeleri için geçerli yetkiye sahip sözleşme yoluyla oluşmuş gruplardır. Demokrasinin vazgeçilmezi olarak da kabul edilir. Tocqueville’in Amerika’da demokrasi adlı eserinde; Amerikan vatandaşlarının babacan devlet adamlarının himmetini beklemektense kendi iradelerini kendi ellerine aldıkları çok sayıda bu tür gönüllü örgütlerin

varlığı sebebiyle yeni Amerikan demokrasisine övgüler düzdüğü görülmektedir. (Alexander, 2006:96-97)

Hudson ve Bielefeld tarafından önerilen daha teknik bir tanımla STK; sağladığı hizmetlerle belirli bir kamusal amaca hizmet eden, bireylere menfaat sağlamaya izin vermeyen, gerek üyeleri gerekse yönetim kurulu tarafından oluşturulması, sürdürülmesi ve sonlandırılması tamamen gönüllük esasına dayalı, genellikle güçlü ideolojik bileşenlere sahip rasyonel değer sergileyen kuruluşlardır. (Yazıcı ve Doh 2009:5)

Tek bir tanımda toplamaya çalışırsak STK'lar ne bir iktidar mücadelesi içinde olan ne de varlığını sürdürmek ve faaliyetlerini yürütmek için hükümet veya devletlerin himayesi altında olmayan gönüllü örgütlerdir. Kendileri için değil yeterince temsil imkanı bulamayan, ezilen, ihmal edilen, unutulmuşlar, ihtiyaç sahipleri gibi sembolik olarak temsil edilen ötekiler adına ayağa kalkan ve haklarını savunan gönüllü örgütlerdir. (Heins, 2008:19)

1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Gelişimi

1.2.2.1. STK'ların Dünyadaki Gelişimi

STK'lar dünyada ilk başarısını 1945 yılında San Francisco Konferansında BM tüzüğü metninin kabulünde göstermiştir. STK'lar; BM'nin resmi faaliyetlerine dahil olma hakkı elde etmek için yeni bir metnin dahil edilmesi için lobi çalışmaları yürütmüşlerdir. Sonuç olarak 71. madde ile STK'ların uluslar arası diplomasiye katılımı yönünde radikal bir yenilik getirilmiştir. (Willets, 2011:32) Bu başarı STK'ların gelişiminin önünü açmıştır.

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde STK sektörü önemli bir büyüme yaşamıştır. Küresel ticaret rejiminin ardından milli hükümetlerin gücünün aşındığı gibi STK'lar ve diğer sivil toplum grupları da bu durumu geliştirmiştir. (Hart and Milstein, 2003:59) Dünya çapında STK'ların sayısı ile ilgili çeşitli tahminler arasında farklılıklar olsa da çoğu gözlemciler tarafından STK'ların sayısı ve öneminin gün geçtikçe arttığı, hatta son on yılda uluslar arası STK'ların sayısının % 400 oranında artış gösterdiği kabul edilmektedir. Öyle ki; Financial Times ve Wall Street Journal'de de STK'ların sayılarının son yıllarda yirmi kattan fazla artış gösterdiği belirtilmiştir. (Yazıcı, 2004:7)

Avrupa'da, sivil toplumun gelişmesini sanayi ötesi toplumların evrimi ile doğrudan ilişkili olarak gören Yerasimos, bu gelişmenin nedenlerini, bireye ve birey özgürlüğüne dayanan bugünkü toplumlarda rastlanan dayanışmanın ortadan kalkması ve bunun eksikliğini hisseden bireylerin çeşitli alanlarda bu eksikliği giderecek ortaklıklar kurmaları, diğer bir neden olarak, temsili demokrasinin bugünkü toplum koşullarına giderek uymaması şeklinde

açıklamaktadır. Buna göre; “Birey merkezci bir toplumda, bireyler kendilerini çeşitli ilgi ve çıkar alanlarının merkezi olarak gördükleri konularda daha etkili olmayı sağlayacak dayanışmaya ulaşmak için, aralarında birleşip sivil toplum kuruluşlarını meydana getirirler.” (Yerasimos, 2002:13)

Tüm dünyada olduğu gibi Orta Avrupa’da da özellikle 1989’dan sonra STK’ların sayısında çok fazla bir artış görülmüştür. Bu hızlı artışın nedenlerinden birisi; gelişmekte olan demokrasilerde yeni keşfedilen özgürlükle birlikte bireylerin içinde bulundukları toplumu ve çevrelerini destekleme arzularıdır. Zorba bir yönetimin halkı zorla susturduğu uzun süreli bir dönemin ardından insanların düşüncelerini özgürce dile getirebilecekleri bir ortam STK’ların gelişmesini kolaylaştırmıştır. Ayrıca bölgede eğilinecek pek çok çevresel ve sosyal sorun bulunmakta, hükümetlerce bu sorunlarla ilgilenmekte ya isteksiz davranmakta ya da güçleri yetersiz kalmakta idi. Son olarak da bölgedeki sivil toplumu desteklemek için dışarıdan gelen fonların, STK’ların gelişmesinde önemli bir katkısı olmuştur. (Atkinson ve Messing, 2008:13) Bu manada Macaristan’da da devrim sonrası (uzun süreli baskıcı komünist rejim sonrası) ilk yılda STK’ların sayısı 15000 sayısına ulaşmıştır. (Bach ve Starck, 2002:4) Aynı şekilde Brezilya’da da etkili bir sivil toplumun gelişimi önünde askeri diktatörlüğün engellemeleri mevcuttu, herhangi bir hareket ya da kuruluş rejime karşı bir tehdit algılanmakta ve liderleri ya yok edilmekte, hapsedilmekte ya da sürgün edilmekte idi ancak demokrasinin gelişi ile birlikte sivil toplum değişim süreci artarak hızlanmıştır. (Kisil, 2007:8)

Teegen ve arkadaşlarının öne sürdüğü gibi genelde sivil toplumun özellikle de STK aktivizminin ortaya çıkışının; küresel ekonomi kuruluşların tanımı, kapsamı ve rolü üzerinde geniş etkileri olmuştur. (Teegen, Doh ve Vachani, 2004:469)

Sayısal açıdan bu büyüme ile STK’ların gücü ve etkisi; son yirmi yıldaki en önemli toplumsal gelişmelerden birini temsil etmektedir. STK’ların bu kuvveti kamu politikaları tartışmalarının önemli bir kaynağı haline gelmiş ve STK aktivizmi kurumsal davranış ve yönetimle ilgili önemli değişimin başlıca sorumlusu olmuştur. (Doh ve Guay, 2006:51)

1.2.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Ülkemizdeki Gelişimi

STK’ların ülkemizde gündemin ön sıralarında yer alması Habitat II İstanbul Konferansı ile başlamıştır. Zira o dönemin hükümeti de diğer ülke hükümetleri gibi STK’ların meşruiyet alanını genişleteceğine ve kamu hizmetlerinin görülmesinde STK’larla ortaklık yapacağına dair sözler vermiştir. (Tekeli, 2006:121-122)

Sivil toplum kuruluşları tarihimizde; Osmanlı döneminde vakıflar şeklinde karşımıza çıkmaktadır, öyle ki Osmanlı bir vakıf medeniyeti olarak anılır. Vakıflar, Osmanlı'da devletin yapması gereken pek çok işi yaparak ilerici bir sivil toplum örgütlenmesine örnek olmuştur. (Öztürk, 2008:191)

Osmanlı İmparatorluğunun klasik döneminde, devlet ve vakıf sisteminin işbirliği içinde oldukları görülmektedir. Bu işbirliği, vergi muafiyetinin yanısıra devlet tarafından sağlanan doğrudan finansal destek şeklinde de gerçekleşmiştir. Örneğin, Osmanlı para vakıflarının vergiden muaf olduğuna dair kesin kanıtlar vardır. Ayrıca, Osmanlı devletinin vakıf sektörüne önemli gelirler akıttığı da bilinmektedir. Bu, mukataa adı verilen belli bazı vergi gelirlerinin vakıflara, özellikle de sultanlar ve aile üyeleri tarafından kamu politikaları gütmek üzere kurulan sultan vakıflarına ayrılması yoluyla olmuştur. (Çizakça, 2006:23) Osmanlı'da olduğu gibi Suudi Arabistan'da da halen kraliyet ailesi, hem devletin hem de sivil toplum içinde önemli şekilde yer alır. (Montagu, 2010:70)

Osmanlı vakıf geleneğinin en çarpıcı üç özelliğinden birincisi toplumun sosyo-ekonomik tüm katmanlarında dikey ve yatay çok yaygın şekilde yapılanmış olmaları, ikincisi; gerek Müslüman, gerek hristiyan gerekse Musevi cemaatler içinde birey, grup ve devletin ihtiyaçlarına uyum sağlama kapasitesine sahip olmaları ve son olarak da; uzun ömürlü olmalarıdır. Sade vakıf kurumu değil bireysel vakıfların bile hatta Memlûklüler ve Eyyubilerden kalma vakıfların dahi Osmanlı İmparatorluğu döneminde faaliyetlerini sürdürdükleri bilinmektedir. (Deguilhem, 2002:88)

Osmanlı döneminde vakıflar, Osmanlı idarecileri, devlet adamları ve zengin aileleri tarafından bir din veya hayır kurumunu mali açıdan desteklemek için kurulurlardı. Dini kurumlar, camiler ve medreseleri korumakta, hayır kurumları ise hastane gibi kurumları korumanın yanında yiyecek ve giyecek gibi ihtiyacı olanları korumakta ve bu ihtiyaçlarını karşılamaktaydılar. Son yıllarda kurulan vakıfların ise; bunlardan farklı olarak, maddi olanakları olan, entelektüel yeteneklere sahip olan, toplumda tanınan, kitle iletişim araçlarına kolay ulaşabilen ve bunlar gibi kaynaklara sahip olan büyük bir insan grubunun bir araya gelmesiyle, önemli kabul ettikleri bir kamu hedefini gerçekleştirme yolunda kuruldukları görülmektedir. (Özer, 2008:95)

Asya ülkelerinde sivil toplumun 1980'li yılların ortalarından itibaren gelişme gösterdiği gerçeğinden yola çıkarak bu gelişimin sebepleri incelendiğinde; ulus devletlerin zayıflaması, baskıcı kurallara karşı direncin oluşması, örgütlerin hükümetlere mali destekte bulunmaları, demokratik alanın giderek büyümesi, ekonomik gelişim, bilgi ve iletişim

teknolojilerindeki ilerlemeler, uluslar arası normatif yapıdaki değişim ve uluslar arası desteğin artması önemli etkenler olduğu görülmüştür. (Alagappa, 2004:XI)

1980 yılından sonra ülkemizde de STK'ların sayısındaki artışın ardındaki sebeplerin, bu tarihten sonra ülkede askeri müdahale gerçekleştirilmemesi ve ayrıca değişen siyasi yapı nedeniyle STK sayılarında azalma meydana gelmemesi olduğu düşünülmektedir. 1990 yılından sonra kurulan STK'ların sayısal olarak yüksek olmasının ise, bu dönemde güçlenen AB üyeliği ihtimali neticesinde iç hukuk sisteminin demokratikleştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen reformlara; ve ayrıca şehirleşme ve sanayileşmeye bağlı ülke içi nüfus hareketlerinin yüksekliğine bağlı olduğu düşünülmektedir. (Kalaycioğlu, 2002:247)

Türk toplumunun demokratikleşmesi öncesinde, sivil örgütlenmenin sürekli baskı altında tutulması önemli dört sonuç doğurmuştur. (Doğan, 2007:83) 1- Bu baskılar toplumun marjinal kesimlerin legal veya illegal yollardan örgütlenmelerine engel olamamıştır. Böylece ortaya yabancı sivil toplum örgütlerince manipüle edilebilecek bir potansiyel çıkmıştır. 2- Toplumun çoğunluğu baskıcı yasalara uyduğundan, örgütlenme yeteneğini kazanamamıştır. Bu nedendir ki örgütlü azınlık örgütsüz yığınları yönetir olmuştur. 3- Özgürlükler alanında yaşanan gerilimler de; toplumun örgütlenme yeteneğinin gelişmesine yeterince izin verilmemiş olması ile yakından ilgilidir. 4- Örgütlenemeyen toplum kendi sorunlarını da çözemeyen toplumdur. Bu durum en çok çoğunluğu oluşturan toplumsal yığınları etkiler.

1990'lı yılların ikinci yarısından sonra, devletin sivil topluma yönelik yönetim anlayışında bir yumuşama meydana gelmiştir. Özellikle Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne adaylık statüsünü kazandığı 1999 yılından sonra, Türkiye'nin AB'ye üyeliğinin gerçekleşme ihtimalinin doğması ve Kopenhag Siyasi Kriterleri ihlallerinin AB tarafından titiz bir şekilde gözlenmeye başlanmasıyla birlikte, STK'ların faaliyet serbestliği artmıştır. (Hirai, 2007:103)

Türkiye'nin AB üyeliği görüşmelerinin bir düzene girmiş olması STK'lar arasındaki kutuplaşmaların bir kenara bırakılarak AB ortak paydası çerçevesinde hareket etmelerini sağladığından her tür görüşteki STK'lar bu konuda diyaloga girebilecek ve birlikte çalışabilecek konuma gelmişlerdir. Böylesi ortak hareket etmeleri ülkedeki sivil toplum tabanını da genişletmektedir. (Yerasimos, 2002:22)

1.2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Küreselleşmesi

1963 yılında meteoroloji uzmanı Edward Lorenz; yıllardır evreni, nedenlerle sonuçların birbirine denk olduğu büyük bir makine olarak gören görüşün aksine Singapur'daki bir kelebeğin kanat çırpmasının Kuzey Carolina'da bir kasırgaya neden

olabileceği sonucuna varmış ve bu olayı da kelebek etkisi olarak tanımlamıştır. Etki alanı küçücük bir çobanın, kimi zaman çok uzakta olsa bile devasa sonuçlara yol açabildiği bir dünya. (Beckwith, 2010:28) Günümüzde Kuzey Afrika’da yaşanan olayların etkisi ile tüm dünyada petrol ve altın fiyatlarının yükselmesi, borsa değerlerinin düşmesi gibi ekonomik etkilere, diğer ülkelerde de toplumsal patlamalara yol açabilmektedir.

Küreselleşme sürecinin sayısız faydaları yanı sıra bugün karşılaşılan en ciddi sorunların da nedeni olarak görülmektedir. İnsanlar artık ortak bir kaderi paylaşmaktadır. Ekolojik dengenin bozulması, büyük ölçekli askeri müdahaleler gibi insan yaşamını önemli ölçüde etkileyen sorunlar; kapsam olarak da ister istemez küresel nitelik taşımaktadır. (Giddens, 2000b:67)

Bir çok küresel sorun; herhangi bir kolun tek başına çözebilmesi için de oldukça karmaşık ve yaygın durumdadır. Bu nedenle çözümsüz kalan bu uluslar arası problemler için küresel dernekler görev alırlar. (Sanderson, 2002:172, Teegen ve diğ., 2004:470)

1950’li yıllarda sömürgeci kurtulan “üçüncü dünya” tabir edilen ülkelerde savaş kurbanlarına yardım ve bu toplumların kalkınması ve gelişmesi için başlatılan çalışmalar mevcut STK’ların faaliyet alanlarını geliştirerek uluslar arası bir kuruluş olmalarını sağlamıştır. 1970’li yıllarda ise özellikle güney toplumlarına destek amaçlı tamamen insani amaçlarla; doğal afetler ve bağımsızlıklarını yeni kazanmış ülkelerde meydana gelen iç çatışmalarda zarar gören insanlara acil yardım faaliyetleri yürüten sınır tanımayan örgütler uluslar arası STK’ların öncülleri olmuştur. (Ryfman, 2006:22-23)

İktidarların ulusal sınırlar içinde bir takım sorunları çözemez hale gelmesi, yerel sorunların ulusal sınırları aşarak evrenselleşmesi; ulus devlet sınırlarının aşınması sivil toplum kuruluşlarının küreselleşerek yükselişe geçmesine zemin hazırlamıştır. (Emre, 2008:90)

Çevresel açıdan hasar görmüş veya aşırı nüfus yoğunluğu yaşayan uzak ülkelerin problemleri küreselleşme nedeniyle herkesin ortak sorunu haline gelmiştir. Örneğin Amerika ve Avrupa’nın endüstriyel toplumlarından çıkan zehirli kimyasallar nedeniyle başlıca besin kaynakları balinalar, foklar, balıklarla beslenen deniz kuşları ve deniz mahsulleri olan Eskimolar’ın kanlarında çıkan kimyasallar ve böcek ilaçları seviyesinin Avrupa ve Amerikalılardan yüksek çıkması (Diamond, 2006:626-627) Sivil toplum kuruluşlarının küreselleşmesinin en önemli nedenleri arasındadır.

Küresel STK’lar bu anlamda uluslar arası arenada pek çok önemli soruna ilişkin anlaşmaların imzalanmasını sağlamıştır. (Ör.Antartika Çevre Protokolü, Viyana sözleşmesi ve ozon tabakası üzerine Montreal protokolü, Gündem 21, Rio sözleşmesi gibi) Her ne kadar

metinlerin çoğunluğunda politika ve tedbirler STK'lerden çok devletler tarafından belirlense de bu süreçte STK'ların rolü inkar edilemez. (Arts, 2004:500)

1.2.3. Sivil Toplum Kuruluşu Türleri

STK'lar boyutları, yerine getirdikleri fonksiyonları, görünüşleri, standartları, uyguladıkları strateji ve taktikleri ile önemli heterojenliğin söz konusu olduğu bir çeşitlilik düzeyine sahiptirler. (Gray ve diğ., 2006:325) Bu çeşitliliği biz de finans kaynaklarına göre, faaliyet alanlarına göre, yerine getirdikleri fonksiyonlarına göre, örgütlenme düzeylerine ve hukuki yapılarına göre ifade etmeye çalışacağız.

1.2.3.1. Finans Kaynaklarına Göre STK'lar

STK'ların sınıflandırılmasında finans kaynakları da ayırt edici faktör olabilir. Bunun için toplumsal destekli STK'lar ve devlet destekli STK'lar şeklinde önce ikiye ayırdıktan sonra; bağış örgütlü STK'lar (DONGO), işletme kontrollü STK'lar (BINGO) ve tepkisel STK'lar (RINGO) toplumsal destekli örgütler; devlet örgütlü STK'lar (GONGO), yarı devlet örgütlü STK'lar (QUANGO), manipüle edilen STK'lar (MANGO), hükümet tarafından başlatılan ve düzenlenen STK'lar (GRINGO), devlet kontrolündeki STK'lar (GINGO) (Lencucha, 2009:20) şeklinde ayırmak mümkündür.

Devlet sponsorluğundaki STK'lar (GONGOs) kendi içinde bir çelişki barındırsa da giderek artan bir küresel trend haline gelmektedir, hükümetler STK'ları genellikle gizlice fonlamakta ve kontrol etmektedir. Bazı hükümet destekli STK'lar iyi niyetli iken diğerleri alakasız bir şekilde tehlikelidirler. Bazı hareketler baskıcı hükümetlerin bir kolu olarak faaliyet gösterirler, bunlar demokrasi uygulamalarını kullanarak demokrasiyi zayıflatmaktadırlar. Yurt dışında da baskıcı rejimlerin desteklediği STK'lar; çoğunlukla yüce amaçlarla vatandaş gruplarının temsilcileri kılığında Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşlar nezdinde lobi faaliyetleri yürütmektedirler. Aslında kendilerini fonlayan hükümetlerin bir ajanı gibi hareket etmektedirler. (Moisés, 2007:96)

Tablo 1.1 Finans Kaynaklarına Göre STK'lar

Kategori	Alt Kategori	Tanımlama
Toplumsal Destekli STK'lar	DONGO(Bağış Örgütlü STK'lar) BINGO(İşletme Kontrollü STK'lar) RINGO (Tepkisel STK'lar)	Finansmanı bireysel veya özel kaynaklardan sağlanır.
Devlet Destekli STK'lar	GONGO (Devlet Örgütlü STK'lar) QUANGO(Yarı-Devlet Örgütlü STK'lar) MANGO(Manipüle edilen STK'lar) GRINGO(Hükümet Tarafından Başlatılan ve Düzenlenen STK'lar) GINGO(Devlet Kontrolündeki STK'lar)	Finansmanı devlet kaynaklarından karşılanır.

Kaynak: Raphael Lencucha (2009:20) tarafından Higgott, Underhill ve Bieler (2000:35) den uyarlanmıştır.

Dicklitch ve Rice ise STK'ları finans yapısı itibariyle dini kurumlarla bağlantısına göre inanca dayalı STK'lar (Faith-based NGOs-FBNs) ve seküler STK'lar ayrımını yapmıştır. (Dicklitch ve Rice, 2004:661) Carother ve Ottoway de müteveli (trusteeship) STK'lar ve temsilci STK'lar ayrımını yaparken, temsilci STK'ların toplum temelli STK'lar olarak ihtiyaç sahibi insanlara doğrudan hizmet götürdüğü; müteveli STK'ların ise toplum bağlantısından yoksun olduğu yönünde bir ayırıma gitmişlerdir. (Lewis, 2007:2)

1.2.3.2. Faaliyet Alanlarına Göre STK'lar

Odaklandığı faaliyet alanına göre STK'lar; coğrafi olarak uzak yerlerde ihtiyaç sahibi insanlara odaklanan STK'lar, zamansal olarak uzaklara, gelecek nesilleri ilgilendirecek sorunlara odaklanan STK'lar ve insan dışı yerleşiklerin türlerinin devamına odaklanmış STK'lar şeklinde üçe de ayrılabilir. **Coğrafi mesafe odaklı STK'lar**; bağışçıları daha önce

hiç görmedikleri insanların iyiliği için çalışırlar; özellikle sömürgeci yeni kurtulmuş ülkelerde işlenen insan hakları ihlalleri ile yanlış tasarlanmış kalkınma politikalarının sonuçları gereği ekonomik fırsat eksikliği ile ezilen toplumlara yardım amaçlı örgütlerdir. **Zamansal olarak farklı yabancılara odaklanan örgütler**; iklim değişikliği sonucu gelecek nesillerin zarar görmemesi için çalışan örgütlerdir. **İnsan dışındaki varlıklara odaklanan örgütler**; ABD dibi gelişmiş endüstriyel demokratik ülkelerde 1960 sonrası 1970 li yılların başlarında yoğun olarak görülen hayvanlardan insanlara kadar her tür insan dışı varlıklarla ilgilenen STK'lar. “Zamanlararası eşitlik” bu grupların vecizlerinden birisidir, zamana duyarlı bu örgütler tarihin kurbanlarının mirasçıları için zararın tamiri ve tazminini talep eden örgütler bu kategoride değerlendirilebilir. (Heins, 2008:22-23)

Salamon ve Anheier de kâr amacı gütmeyen bu kuruluşları birincil faaliyet alanına göre; kültür-eğlence, eğitim-araştırma, sağlık, çevre, sosyal hizmetler, imar-iskan, politik, hayırseverlik, uluslar arası faaliyetler, dini faaliyetler, iş ve meslek örgütleri sendikalar ile gruplandırılmamış diğer alanlar olmak üzere uluslar arası düzeyde 12 gruba ayırmıştır: (Courtney, 2002:43)

Birleşmiş Milletler İstatistik Bölümü de global veri toplama işini kolaylaştırmak, anketlere cevap vereceklerin sınıflandırmalarını ve anket sonuçlarını gruplandırma işini kolaylaştırmak için STK'ları birincil faaliyet alanlarına göre dörde ayırmıştır:“Eğitim ve araştırma”, “sosyal servis”, “hukuk-savunma ve politika” ile “hayırsever aracılık ve gönüllüğü teşvik” faaliyetlerini yürüten STK'lar. (Heins, 2008:27)

Ülkemizdeki STK'ların faaliyet alanlarına göre de Ömer Çaha'nın yaptığı ayırım şu şekildedir: Ekonomik alanda, siyasal alanda, kültürel alanda ve dini alanda faaliyet gösteren STK'lar. İşçi ve işveren sendikaları, meslek kuruluşları, ticari kuruluşlar, kooperatifler ve birlikler **ekonomik alanda**; fikir kulüpleri, siyasal kuruluşlar, çevreci hareketler ve kadın hareketleri **siyasal alanda**, spor dernekleri, sanat ve kültür dernekleri **kültürel alanda**, kilise-cami dernekleri, dini hareketler, vakıflar ve dini dernekler ise **dini alanda** faaliyet gösteren STK'lardır. (Özden, 2008:21)

1.2.3.3. Fonksiyonlarına Göre STK'lar

STK'ları çeşitlere ayırmada bir yol da fonksiyonlarına göre ayırmadır. Bu manada İngiltere'deki refah devletinin mimarı kabul edilen William Beveridge gönüllü hareketi hayırseverlik ve karşılıklı yardım formunda ikiye ayırır. Hayırseverlik formundaki STK'lar; ihtiyaç sahipleri için destek, danışmanlık, konaklama imkanı sağlayan, belirli program ve

aktiviteler düzenleyen STK'lar; karşılıklı yardım ve karşılıklı destek fonksiyonunda ise ortak bir ihtiyaç ya da ortak çıkarı paylaşan karşılıklı destek tavsiye ve teşvik sağlayan Brenton'un ifadesi ile ortak ihtiyaç veya çıkar etrafında kendi kendine ve karşılıklı yardım eden kuruluşlar. Bu ikinci fonksiyon; büyük bir sosyal olgu içinde dünya çapında gelişme göstermiştir. (Courtney, 2002:39; Vedder, 2007:5) Hayırseverlik fonksiyonu ise daha çok yerel düzeyde kalmaktadır.

Yoğunlaştıkları yönelimlerine ve fonksiyonlara göre ayırımlardan birisine göre de STK'lar yardımlaşma yönünde yoğunlaşan STK'lar, hizmet ağırlıklı STK'lar, katılımcı STK'lar ve güçlendirme ve desteklemeye önem veren STK'lar şeklinde dörde ayrılabilir. **Yardımlaşmaya yoğunlaşan STK'lar** hedef kitlelere korumacı yaklaşır, gıda, ilaç, yakacak, giyim malzemesi vs. yardımında bulunur. **Hizmet ağırlıklı STK'lar** aile planlaması, sağlık, eğitim vb. konularda konferans ve seminerler vererek halkı bilinçlendirmeye çalışır. **Katılımcı STK'lar**; çeşitli projelerle üyelerine nakit temini, toprak, makine veya iş gücü temin ederler. Birkler ve kooperatiflerin bir kısmı bu gruba girer. **Güçlendirme ve desteklemeye önem veren STK'lar ise**; kalkınmaya yönelik yoksulluğun sebeplerini araştırıp sorunların çözümünde bizzat hedef kitlelerin rol almasını sağlamaya çalışırlar. (Özden, 2008:20-21; Maslyukivska, 1999:8-9)

STK'lar Gerard (1983)'a göre; yönetim stili üzerinden “hiyerarşik otoriter yaklaşım” sergileyen STK'lar, önemli güç delegelerine “danışan yaklaşım” sergileyen STK'lar ve “tam katılımcı” STK'lar olmak üzere üç tip olarak da ayrılırlar. (Courtney, 2002:41)

1.2.3.4. Örgütlenme Düzeylerine Göre STK'lar

Kalkınma ve yoksulluğu azaltma çalışmaları yapan STK'lar genellikle yerel, ulusal ve dünya çapında küresel düzeyde üç tipte karşımıza çıkabilmektedir. (Lewis, 2001: 1) Ancak taban örgütleri veya topluluk temelli örgütler olarak da anılan yerel tabanlı örgütler; iletişim imkanlarındaki gelişmelerle birlikte artık ulusal düzeyde hatta uluslar arası faaliyette bulunabilmektedirler. (Willets, 2001:4)

Birleşmiş Milletler de 2003 yılında yaptığı tanımlamada; STK'ların hangi düzeyde örgütlendiklerine bakarak yerel, ulusal ve uluslar arası düzeyde şeklinde üçe ayırmıştır. (Guay ve diğ., 2004:126) Bu üçlü ayırma bölgesel STK'lar da ilave edilebilir. (Arts, 2004:498)

1.2.3.4.1. Yerel Sivil Toplum Kuruluşları

Yerel STK'lar yerel bir kapsam ve eylem alanına sahiptirler, bu örgütler taban örgütleri “grassroots organizations” olarak da adlandırılırlar. Bazı durumlarda yerel ve ulusal STK'ların uluslar arası bir kapsam ve eylem alanı da olabilir. Uluslar arası alanda faaliyet gösteren STK'lar bazı eylemleri ve politikaları için sık sık taban örgütlerden istifade ederler. (Vedder, 2007:4)

Herhangi bir ilçe bazında veya il bazında faaliyet yürüten örgütler yerel STK'lar olarak kabul edilmekte ve bu gruptaki STK'lar ülkemizde Japan Interest Group Study (JIGS) tarafından 2004 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre; mevcut STK'ların %69 gibi önemli bir oranını teşkil etmektedir. (Hirai, 2007:115)

Yerel sivil toplum örgütleri; kapasite olarak yerel idare sponsorluğundaki projeler veya merkezi hükümetin programları ile meşgul olurlar. Bu tür örgütlerin; sık sık doğrudan veya dolaylı olarak yerel yönetimlerce finanse edilmelerinden dolayı, potansiyel muhalif bir rol üstlenmeleri sınırlanmış olur. (Diamond, 2007:56)

Yerel düzeyde STK'lar toplum oluşturma ve geliştirme stratejilerinin bir parçasıdır. Dünyanın dört bir yanından örnekler göstermektedir ki; bu tür STK'lar yerel gelişme ve yenilenme konusunda kırsal ve kent planlamacıların yardımcılarındırlar. Yerel STK'ların temsilcileri de siyasi parti liderleri, iş adamları ve yerel politikacılarla yan yanyadırlar. (Anheier, 2005:10)

1.2.3.4.2. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları

Ulusal STK'lar; sadece bir ülkede faaliyette bulunan örgütlerdir; ancak uluslar arası sivil organizasyonlarla bağlantıları ve yakın ilişkileri olabilir. (Aydede, 2007:40)

Uluslar arası STK'lar açısından tehlikeli olabilecek durumlarda yerli STK'lar yerlerini alırlar. Küçük olmalarına rağmen barışı sağlamak ve devam ettirmek için çok önemli roller oynayabilirler. Örneğin Burundi'de de STK'lar böylesi bir rol üstlenmişlerdir. (Lewis 2007:9)

Ulusal ve özellikle de yerel STK'ların imkanları oldukça yetersiz olduğundan genellikle coğrafi olarak ve özel hususlarla sınırlı kalmaktadır. (ör. bir santralin inşası, sanayi kirliliğine karşı vs.) (Ryfman, 2006:59)

Bu nedenle, ulusal düzeyde STK'lar; refah, sağlık, eğitim reformları alanlarında gittikçe daha çok kamu ve özel kuruluşlarla ortaklık içine girmektedirler. (Anheier, 2005:10)

1.2.3.4.3. Uluslar arası Sivil Toplum Kuruluşları (INGO)

Böylesi sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri belirli bir bölge ile sınırlı değildir. Uluslar arası STK'lar; milliyetlerine bakmaksızın halklarla iletişim kuran, uğraşı alanlarını seçen, bilgi kaynaklarını arayıp bulan ve uluslar üstü ölçekte çözmeye çalışan “yurtsuz siyasi aktörlerdir. (Heins, 2008:19)

STK'lar ilk kuruluşlarında küresel düşünüp yerel davranırken, daha sonraki aşamada hem yerel hem küresel düşünüp hareket ederek yerel uygulamalara bağlı olarak küresel bilincin oluşmasına katkıda bulunmuşlardır. (Arts, 2004:502)

Uluslar arası STK'lar yerel STK'ları güçlendirme yönünde önemli görevler üstlenmektedirler. Örneğin merkezi Washington'da bulunan Uluslar arası STK Africare örgütü 2002 yılından itibaren Burundi'deki STK'ları barış ve demokrasiye katkıda bulunmaları yönünde yardımcı olarak verimli hizmet etmeleri için destek vermektedir. Ancak bu bölgede devam eden çatışma ve güvensizlik ortamında faaliyet yürütmek STK'lar açısından yıldırıcı bir sorun olabilmektedir. (Lewis, 2007:9)

Kalkınma, insan hakları ve sosyal değişim içeren STK'lar Kuzeydeki endüstrileşmiş ülkelerdeki konumları ile Kuzeyli STK'lar (NNGO) ve dünyanın geri kalmış ülkelerindeki konumları ile Güneyli STK'lar (SNGO) olarak da ayrıışmaktadır.(Lewis, 2001:38) Kuzeyli STK'lar genellikle Kuzeydeki güç merkezleri içinde yunusların korunması, çocuk haklarının savunulması gibi başkaları adına hareket ederken güneyli STK'lar daha doğrudan kurumsal davranış kurbanlarını temsil etmektedirler. (Oliviero ve Simmons, 2002:77) Kuzeyli STK'lar ile Güneyli STK'lar arasında ortak görevler ile ilgili anlayış birliği bulunmamakla birlikte kuzeydeki güçlü bağışçılar Güneyli STK'ları fonlayarak küresel zorunluluklara uygun görevleri düzenleyip kontrol edebilmektedirler.(Heins, 2008:36)

1.2.3.5. Hukuki Yapılarına Göre STK'lar

STK'ların kuruluş ve idaresini belli kurallara bağlama adına devletler çeşitli kurallar belirleyerek karmaşık yapıyı bir disiplin altına alma gereği hissetmişlerdir.

Baskıcı rejimlerden kurtulan Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde de daha ilk ay ve ilk yılda mantar gibi STÖ'ler ortaya çıkmaya başlamış ve devlet bir müddet bunları yok saydıktan sonra bunlarla ilgili temel yasal düzenlemeler gereğini hissetmiştir. Bu tür tartışmalar arasında parlamentolarda benzer pek çok yasalar geçmiştir. Örneğin Çek Cumhuriyetinde STK'lar; sivil dernekler, kamu yararına kuruluşlar, hayır kuruluşları ve vakıflar şeklinde dört tip olarak benimsenmiştir. (Pospíšil, 2007:22-23)

Portekiz’de de sivil toplum örgütleri; dernekler, karşılıklı yardım dernekleri, kooperatifler, vakıflar, yerel kalkınma örgütleri, kutsal mekanları, hatta müzeler, özel yardımlaşma ve dayanışma kuruluşlarını kapsamaktadır. (Franco, 2005:14-18)

Kanada’da ise 66.000 civarındaki hayır kuruluşu statüsündeki eğitimden, gençlik programlarına, sağlık, kültür ve sanat alanında geniş yelpazede her kesime hizmet eden STK’lar; vakıflar ve hizmet sunan STK’ların yanı sıra sendikalar, meslek birlikleri, yönetsel dernekler, işveren örgütleri, tüketici örgütleri, etno-kültürel örgütler, dini kuruluşlar, sosyal kulüpler, mahalle gruplarını kapsamaktadır. (Anheier, 2005:7)

Sivil toplum kuruluşları tüzel kişiliklerindeki hukuki farklılıklarına göre ülkemizde de dernekler, vakıflar, kooperatifler, sendikalar ve meslek kuruluşları şeklinde sınıflandırılabilir. (Hirai, 2007:112)

1.2.3.5.1. Dernekler

Dernek; kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır. (4721 sayılı Türk medeni Kanunu md.56; 5253 sayılı Dernekler Kanunu md.2)

Kazanç paylaşma amacı gütmeyen kişi toplulukları olarak dernekler; daha ziyade sanayileşmenin ve kentleşmenin yabancılaştırdığı ve yalnızlaştırdığı insanların, benzer görüşü paylaşan diğer insanlarla bir araya gelerek kendi varlıklarını sürdürmek ve ortak amacı gerçekleştirmek için oluşturulan örgütlenme biçimleridir. Dernekler çoğunlukla bir kültür, hayır ve dayanışma örgütleridir. (Yıldırım, 2004:125)

Dernekler; en yüksek idare organını üyelerin oluşturduğu, üyeliğe dayalı kuruluşlardır. Kamu yararına veya üyelerin ortak çıkarına hizmet etmek için kurulurlar. Düzenlemeler, derneği kimin ve kaç kişinin kurduğuna göre değişir örneğin; Romanya ve Letonya’da tüzel kişilikler dernek kurabilirken Makedonya’da kuramazlar. Macaristan’da dernek kurmak için 10 kişiye ihtiyaç varken Estonya’da ise 2 kurucuya ihtiyaç vardır. (Wyatt, 2007:20)

1.2.3.5.2. Vakıflar

Vakıf; İslam Hukuku hükümlerine göre kurulmuş, dini temelli bağışlardır. Kelime anlamıyla ”durma, durdurma” demek olan vakıf; İslam toplumunda dini temelli yardım kuruluşlarını ifade için kullanılmıştır. Teknik olarak; gelir elde ederek belirli bir yararlanıcı kesimi desteklemek üzere bağışlanmış mal ya da eşyaları kapsar. Bu vakfedilen mal, özellikle

okul veya camii içinse; hiçbir surette devredilemez, mülkiyeti satılamaz, ipotek edilemez, teminat gösterilemez ve miras yoluyla devredilemez. (Singer, 2002:17-18)

Ülkemizde hukuki anlamıyla vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır. Bir malvarlığının bütünü veya gerçekleşmiş ya da gerçekleşeceği anlaşılan her türlü geliri veya ekonomik değeri olan haklar vakfedilebilir. (4721 sayılı Türk Medeni Kanunu md.101)

Vakıflar geleneksel olarak belirli bir amaca varlıklarını tahsis eden kuruluşlardır, vakıflarda üyelik olmaz. Bunun yerine kurucular tarafından atanan ve kendi kendini idame ettiren bir yönetim kurulu tarafından idare edilirler. Bazı ülkelerde vakıflar özel amaçlara hizmet edebilirken diğerlerinde sadece kamu yararına hizmet etmeleri gereklidir. Bazı ülkeler tescil için gerekli olan minimum ana varlığı tayin ederler. Vakıfların süreli veya süresiz kurulması da değişiklik göstermektedir, örneğin Slovenya ve Macaristan'da vakıfların sürekli olacağı varsayılırken Estonya'da belli bir zaman için kurulurlar. (Wyatt, 2007:20-21)

Osmanlı'dan beri her vakfın üç ana unsuru vardı: Birincisi; bağış (genelde zengin bir kişi tarafından yapılan), ikincisi; bu bağışın ürettiği düzenli ve devamlı uzun süreli gelir ve son olarak belli bir amaç, ki bu sağlıktan eğitime ve belediye hizmetlerine, yukarıda adı geçen alanların herhangi birinde olabilir. Dolayısıyla her vakıf, bir bireyin kamusal bir amaca yönelik gönüllü zenginlik transferini içermektedir. (Çizakça 2006:23)

Vakfedenlere yönelik bazı kısıtlar söz konusudur; vakfedecek kişi veya kişiler, mülkiyetin mutlak sahibi olmalı, zihni melekeleri tam olmalı, yetişkin yani akıl baliğ olmalı ve hür olmalıdır. Vakfedilecek mülkiyetin üzerinde de herhangi bir ipotek olmamalıdır. (Singer, 2002:18)

1.2.3.5.3. Kooperatifler

Kooperatif; tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklardır. (1163 sayılı Kooperatifler Kanunu md.1)

Kooperatif kelimesini ilk defa kullanan İngiliz düşünür Robert Owen ve çağdaş manada kooperatiflerin ilk örneği Rochdale Tüketim Kooperatifi İngiltere'de kurulmuş olmasından dolayı İngiltere kooperatifçilikte önemli bir yere sahiptir. (Ökçesiz, 1999:27)

Kooperatifler yirminci yüzyılın başında ciddi genişleme yaşamıştır. İlk önce küçük zanaatkarlar, çiftçiler, dükkan sahipleri yanı sıra konut kooperatifleri ve işçi sınıfları arasındaki kapalı gruplardan oluşan orta sınıf kooperatif hareketi vardı. Konum itibariyle dezavantajlı üyelerinin sosyal ve ekonomik konumunu geliştirmek için kredi temin, satın alma ve pazarlama faaliyetleri icra etmişlerdir, başarılı da olmuşlardır. (Bode ve Evers, 2004:105)

Ülkemizde ise kooperatifçilik; Mithat Paşa'nın 1863 yılında başlattığı Memleket Sandıkları uygulamasına kadar götürülebilir. Ancak günümüz anlamında kooperatifçilik; cumhuriyet döneminde Atatürk'le beraber başlamıştır. (Ökçesiz, 1999:17-18)

1.2.3.5.4. Sendikalar

Sendikalar; işverenlerin ezici gücüne karşı işçilerin karşı harekette bulunabilecekleri savunma örgütleridir. Bazıları sendikaları ortaçağdaki lonca sisteminin devamı olarak görmekte ise de, sanayi toplumunda ücret pazarlıkları ve sanayi anlaşmazlıkları ile birlikte anılmaya başlaması iki kavramın farklılığını dile getirmektedir. Loncalar daha çok zanaatkar, aynı iş kolunda çalışanların birliği iken sendikalar; sanayi ortamındaki işçilerin maddi çıkarlarını korumak üzere kurulmuş işçileri bir araya getiren bir tür bağımsızlık duygusu yaratma özelliğine sahip örgütlerdir. (Giddens, 2000b:335)

Bohning'in 2005 yılında örgütlenme özgürlüğü, zorla çalıştırma, çocuk işçiler ve ayrımcılıktan oluşan dört temel çalışma standartları ile ilgili süreci değerlendiren çalışması göstermiştir ki; özellikle örgütlenme, özgürlük ve ayrımcılıkla ilgili sorunları büyüterek devam etmektedir. (Deacon, 2007:64)

Sendikaların gücünün kaynağı; uluslar arası iş örgütü (ILO) stratejileri; iş standartları ve sosyal güvenlik alanında iyi uygulamalara ilişkin sözleşmeleri imzalamak ve onaylamak için manevi baskı ile hükümetleri ikna etmek olmuştur. Zira bu dönemde ILO'nun hiçbir gücü ve yaptırımı yoktu. (Deacon, 2007:63)

Sendikalar üye çekebilmek için üyelerinin imkanlarını artırmaya yönelik gayret içinde olmasına rağmen; niteliksiz ve verimi düşük işçilere işgücü piyasasında oluşabilecek bir ücretten daha fazlasının verilmesi halinde toplam üretimin gittikçe düştüğü, bu nedenle gelirin azaldığı, sonuç olarak istihdam imkanlarının daralmaya başladığı görülecektir. Sendikaların verimlilik artışı sağlayamadan işçilerin hepsinin ücretlerini artırabilmeleri mümkün değildir. Eğer bu mümkün olsaydı ABD'ye oranla daha fazla sendikalaşmış olan İngiltere'de ortalama ücret düzeyi daha yüksek olurdu. (Gwartney ve Stroup, 2006:13) Rasyonel olmayan sendikacılık bu anlamda sendikalara ve sendikacılığa da zarar vermiştir.

Öyle ki; yirminci yüzyılın ikinci yarısında işçi sendikaları ekonomide giderek daha da önemsiz hale geldiler. 1990'ların sonunda sendikalı işçiler toplam özel istihdamın %10'undan daha azını teşkil ediyordu. İşçi sendikaları; bu dönemde ellerinde olanı da kaptırmamak için olsa gerek, siyasi açıdan daha militan hale geldiler. (Roberts, 2005:141)

Sanayileşmiş ülkelerdeki sendika üye sayısı ve etkilerinin azalmaları sadece hükümet politikaları, sendikalara uygulanan baskılarla açıklanamayacak bir olgudur. Özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde genellikle sendikalar zayıflamaktadır. Ayrıca esnek üretime doğru kayış ve teknolojik düzeyin yükselmesi sendikaları gücünü azaltmıştır. Sendikaların etkinliğini artırabilecekleri ellerindeki en önemli silah ise grevlerdir. (Giddens, 2000b:336)

1.2.3.5.5. Meslek Odaları

Odalar; üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere mesleki disiplin, ahlak ve dayanışmayı korumak amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır. (5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu md.4) ve ticaret siciline kayıtlı tacirler ile sanayici ve deniz taciri sıfatını haiz tüm gerçek ve tüzel kişiler ile bunların şubeleri ve fabrikaları bulundukları yerdeki odalara kaydolmak zorundadırlar. (md.9)

Meslek odalarının bir sivil toplum kuruluşu olarak kabulü noktasında ciddi tartışmaların sebebi de tam olarak bu niteliği üzerindedir. Zira STK'ların en önemli niteliği, gönüllülük esasına göre katılım ve ayrılığı içermekte iken meslek odalarına katılım kanun maddesi ile mecburi tutulmuştur.

Meslek odaları toplumsal işlevleri açısından Osmanlı geleneğinde mevcut olan loncaların devamı olarak kabul edilebilir. Osmanlı döneminde loncalar , “bir taraftan İslami tasavvufi düşünceye fütüvvet ilkelerine bağlı kalarak tekke ve zaviyelerde ki şeyh mürit ilişkisine benzer işyerlerindeki usta çırak ilişkisi oluşturulan” ahilik teşkilatına dayanır. Zamanla şehirlerde merkezileşen ahilikler, esnaf birlikleri şekline dönüşerek loncalar şeklini almışlardır. Loncalar toplumsal işlevleri nedeniyle Osmanlı toplum yapısında önemli bir sivil toplum unsurudur. (Abay, 2004:279)

1.2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Toplumda saygınlık kazanmak adına pek çok kuruluş günümüzde kendini sivil toplum kuruluşu olarak adlandırma eğilimindedir. Bu durum da gerçek anlamda STK sayılamayacak kuruluşların yanlışlarının da bu alana mal edilmesine ve STK'ların saygınlığını yitirmesine sebep olabileceğinden STK'ların ayırt edici niteliklerinin belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Özelliklerin belirlenmesi asla STK'ları tek tipleştirmek için değildir. (Tekeli, 2006:119)

Sivil toplum kuruluşlarının sınırlarını belirleme sorunu karşısında Hatch (1980) bir kurumun gönüllü kar amaçsız bir örgüt olabilmesi için üç özelliğine vurgu yapmıştır; formel bir örgüt yapısı, hükümetten bağımsız olması ve kâr dağıtmaması. Bu özelliklere Johnson (1981) gelirlerinin en az bir kısmının gönüllü kaynağından gelmesi gerektiğini eklemiştir. Brenton (1985) ise iki özellik daha ilave etmiştir; kendi kendini yönetim ve kamu yararı gözetmesi. (Courtney, 2002:44)

Gordenker ve Weiss (1996) de STK'ları sekiz özelliği ile tanımlamıştır; STK'lar (1) sürekli veya yarı-kalıcı formel örgütlerdir, (2) kendi yasal düzenlemeleri çerçevesinde kendi kendini yöneten bağımsız örgütlerdir, (3) hükümetten ayrı/özel, toplumdan destek alan ve doğrudan bir kesimin emrinde olmayan, (4) kâr amacı gütmeyen, (5) uluslar arası hedefleri, ve bağlantıları olan, (6) benzer inançları, hedefleri ve menfaatleri olan insanların kişilerarası ilişkileri temelli, (7) örgütlerarasında çeşitli tipleri olan (8) belirli bir konu ve özellikli bir coğrafi alana odaklanan örgütlerdir. Josselin ve Wallace (2001) ise; üç özellik üzerinden hükümet dışı örgütlerle eş anlamlı olarak devlet dışı aktörleri tanımlamaya çalışmıştır: (1) Büyük ölçüde veya tamamen merkezi hükümetin finansman ve kontrolünden özerk ve sivil toplumdan yayılan bir örgüt (2) iki veya daha fazla devletin sınırları ötesinde ağlara katılarak politik sistemler, ekonomiler ve toplumlarla bağlantılı şekilde uluslararası ilişkiler geliştiren (3) bir ya da birden fazla devlet ya da uluslar arası kuruluşlar içinde siyasal sonuçları etkileyecek şekilde hareket eden kuruluşlardır. (Lencucha, 2009:19-20)

Ülkemizde de Tekeli STK'ların ayırt edici özellikleri olarak; gönüllülük esasıyla özel alandan fedakarlık yapılmasını gerektirmesi, nihai amaçlarının topluma birşeyler sunma olması, açık ve belli bir konuda uzmanlaşmış olması ve son olarak bu alanda hiyerarşik ilişkilerin değil yatay ilişkilerin etkin olmasını dile getirilmiştir. (Tekeli, 2006:120-121)

1.2.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanları

STK'lar o kadar farklı alanlarda faaliyet gösterirler ki aralarında ortak bir payda yoktur. Kamu ve özel düzenleyici kuruluşların gıda, emek ya da çevre standartları

alanlarındaki faaliyetlerine de nezaret ederler. Örneğin; İnsan Hakları Fizikçileri (PHR-Physicians for Human Rights), Balkanlardan Sri Lanka'ya kadar savaş suçlarına dair delil toplamak için toplu mezarları araştırmakta, Greenpeace örgütü geliştirmekte olan ülke yöneticilerini besin zinciri içine sinsice, etiketsiz bir şekilde karıştırılan genetiği oynanmış ürünler konusunda uyarmakta, Açlıkla mücadele eden Fransız grupları (ACF-Action Contre la Faim) Güney Sudan ve başka yerlerde beslenme gözetim programları yürütmekte, Sınır tanımayan doktorlar örgütü (MSF-Médecins Sans Frontiers) AIDS virüsüne karşı geliştirilen ilaçların fiyatlarının düşürülmesi için mücadele etmektedirler.(Heins, 2008:2-3)

STK'ların bir çoğu; üyelere bilgi vermek, üyelerin ekonomik çıkarlarını düşünmek ve üyelerin yaşam standartlarını yükseltmek ve haklarını savunmak gibi; üyelere hizmeti yani içsel faaliyeti amaç edinirken bir kısım STK'lar ise; üyelerine hizmet yanı sıra geniş kitlelere hizmet etmeyi, kamu yararına halkı bilinçlendirmek gibi dışsal faaliyet amaçlarına sahiptirler. (Hirai, 2007:117)

STK'ların faaliyet alanlarından önemli bir kesimini kalkındırma eksenli yardımlaşma oluşturmaktadır. Özellikle büyük çaplı doğal afetlerde merkezi hükümetin yetersiz kalması veya başarısız olması karşısında sivil toplumun kullandığı en baskın strateji karşılıklı yardımlaşma olarak öne çıkmaktadır. Katrina kasırgası sonrasında hayatta kalanlar; işçi ve ekipman değişimi yaparak, geride kalan çocuklara bakarak birbirlerine destek oldular. Bu kolektif çalışma ortamı ile fiziki olarak karşılıklı yardımlaşma, insanların tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri işleri halletmelerini sağlamıştır. Ayrıca böylesi bir ortamın sunduğu güven ile geri dönüşler mümkün olmuştur. (Wright, 2008:618)

Son on yıl boyunca STK'ların ulusal ve uluslar arası arenalarda hem sayısal olarak çoğaldığı hem de gittikçe günlük hayatta daha fazla görünür oldukları özellikle de halk protestoları, uluslar arası anlaşmalarda lobicilik, devletlerin ve firmaların davranışlarını izleme ve politik arenada giderek artan bir şekilde küresel yönetime katıldıkları görülmektedir. Bazı durumlarda resmi ulusal delegelere iklim değişikliğinden, balina avcılığının yayılmasının önlenmesine kadar değişik sorunlar üzerine politikalar oluşturulmasında doğrudan yardımcı olmaktadır. STK'ları ayrıca sık sık mültecilerin, çocukların, kadınların, azınlıkların, gazetecilerin, yerlilerin, çiftçilerin hatta eşcinsellerin, gelecek nesiller ve yırtıcı hayvanların haklarının tanımlanması ve savunulmasında etkin olarak yer aldıklarını görüyoruz. (Heins, 2008:2)

Son zamanlarda şemsiye konumundaki sivil toplum örgütleri haklar ve özgürlükler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu noktada çoğulculuğa dair sorunlara ilişkin endişeleri dile getirmekten geri kalmamaktadırlar. Örneğin yakın zamanda ekonomik ve sosyal haklara

ilişkin yayımlanan bir raporda belli bir ırkı esas almadan çeşitliliğe vurgu yaparak olaylara daha geniş bakılması gerektiğinin altı çizilmiştir. (Labelle ve diğ., 2009:8)

Sivil toplum kuruluşlarının aktif olarak yer aldığı faaliyet alanları; toplum sağlığı geliştirme ve eğitimi, acil sağlık krizleri, sokak çocukları, çocuk suçlular, fuhuşa yöneltilen çocuklar gibi toplumsal sosyal problemler, tüketilebilir temiz su ve enerji kaynakları ile ormanların korunmasını içeren çevre sorunları, ekonomik sorunlar, okullaşma, altyapı ve tarımsal kalkınma alanlarında gelişme sorunları, kadınların sorunları üzerine demokratik olmayan ülkelerde bile kuruluşlar mevcuttur. (Mostashari, 2005:4-5)

STK'lar beşikten mezara kadar hemen hemen toplum hayatının her alanında faaliyette bulunurken; eğitim, araştırma, sağlık, sosyal hizmetler, kültür ve eğlence önemli rol oynadıkları ana faaliyet alanları olmaktadır. Tarihi, kültürel ve politik nedenlerin ülkeler arasında farklılık göstermesi nedeniyle her ülkede önemli rol oynadığı alan farklı olabilmektedir. Örneğin İngiltere ve Japonya'da STK'ların önemli rol oynadıkları alan eğitim iken, ABD ve Almanya'da sağlık, Fransa ve İtalya'da sosyal ve insani hizmetlerde baskın rol alırlar. (Courtney, 2002:4)

Toplumsal ihtiyaçlarını karşılamada; hem devletlerin hem de piyasanın başarısız olarak algılandığı durumlar vardır. Piyasanın ve düzenleyicilerin başarısız algılandığı bu bağlamda savunmacı STK'ların varlık sebebi olan ortam oluşur. Ve açıkça servet yaratılması ve dağıtılması, sosyal ve politik adalet veya çevresel kaygılarla ilgili piyasa ve düzenleyicilerin başarısız algılanmaları arttıkça STK'lara duyulan ihtiyaç algılanması da o oranda artmaktadır. (Yaziji ve Doh, 2009:25)

STK'ların önemli faaliyet alanlarından birisi de çevrenin korunmasıdır. En zengin, teknolojik açıdan en gelişmiş toplumlar bile günümüzde gitgide büyüyen ve hiç de küçümsenmeyecek nitelikte çevre ve ekonomik sorunlarla karşı karşıyadır. Hatta bazı toplumları gizemli bir şekilde ortadan kaybolmasında ekolojik problemlerin kısmen rol oynadığına inanılmaktadır. İnsanların; toplumların bel bağladıkları çevresel kaynakları hesapsızca kullanmaları sonucunda kendi elleriyle sonlarını hazırladıklarına inanılmaktadır. (Diamond, 2006:24)

Sanayi üretiminin yayılması ile çevreye verilen telafisi mümkün olmayan hasarların etkisini azaltmak ve bilinç oluşturmak üzere kurulan çevreci yeşil örgütler ve siyasi partiler çevre tehditlerine tepki vermek için kurulmuşlardır. Küresel çevreyi korumak, çevre kaynaklarını tüketmektense muhafaza etmek ve geride kalan hayvan türlerini korumak için eyleme geçmeyi amaçlamaktadırlar. (Giddens, 2000b:561) Çevreci sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri ile dikkat çekilen çevre sorunlarına karşı insanların 1990 sonrası daha duyarlı hale

gelmesi sonucunda imalatçı firmalar da çevreye duyarlı mamuller üretmekte ve sürekli bunu vurgulamaktadırlar. (Hogan, 2007:53) Yeşil pazarlama kavramı da bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır.

1.2.6. Sivil Toplum Kuruluşlarının Yerine Getirdiği Fonksiyonları

Sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen çalışmalar son derece çeşitlidir ancak faaliyetleri ve rolleri birbiriyle örtüşen üç kategoride özetlenebilir. Bizzat yürüttüğü faaliyetler, ortak yürüttüğü faaliyetler ve hızlandırdığı faaliyetler. (Lewis, 2003:333)

Kaldor ve arkadaşları (2003) STK'ların yerine getirdiği fonksiyonları dört başlık altında toplamıştır. (Gray ve diğ., 2006:325)

- Politika oluşturmada taşeron olarak yeni kamu yönetimi anlayışı
- Şirketlerle ortak hareket ederek kurumsallaştırma
- Sosyal sermaye oluşturma ve öz örgütlenme ortamı sağlama
- Güç sahipleri üzerinde denetim ve zorlama görevi, eylem

Sivil toplum kuruluşları; farklı grupların çıkarlarını dengeleyerek geniş bir ulusal ortak fayda oluşturmaıyla toplulukları bir arada tutan tutkal görevi görmektedir. (Borgmann, 2004:34)

Sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları; kişinin can ve malına kasteden devlet müdahalelerini kısıtlayıcı ve vergilendirme yoluyla elde ettiği finans kaynaklarını radikal şekilde sınırlandırmada hayati rol oynamaktadır. Tek bir kişinin kendi başına gerçekleştiremeyeceği görevler sivil toplum örgütleri veya STÖ (CSO) olarak da bilinen gönüllü örgütler tarafından kolayca gerçekleştirilebilir. Bu tür örgütlerin hayati önemi farklı politik ve ideolojik görüşlerdeki insanlar tarafından yaygın olarak tanınmasından gelir. (Sternberg, 2010:22)

Son yıllarda daha çok sivil toplum ile demokratikleşme, iyi yönetim, sosyal sermaye kavramları birlikte incelenmeye, sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerinin politik boyutlarına vurgu yapılmaya başlanmıştır. (Mercer, 2002:5)

Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan demokrasilerde STK'lar; siyasi katılımın ötesinde halkın sesini duyurması için ortam sağlayarak sistem için siyasi meşruluk kaynağı olarak hizmet eden önemli toplumsal aktörlere dönüşmüşlerdir. (Bach&Starck 2002:5)Sivil toplum örgütleri genel anlamda politika diyalogları kurulmasında kolaylaştırıcı olarak önemli bir işlev görürler. Bu açıdan STÖ'ler şunları yapabilecek konumdadırlar: (De Braconier Philippe, www.stgm.org.tr E.T.15.06.2011)

- Farklı sosyal grupların ve taban örgütlenmelerinin bilgi ve deneyimlerinin politik kurumlara taşınması

- Güç durumdaki kesimlerin çıkarlarına politik organlarca gerekli özen ve saygının gösterilmesi için izleyicilik.

Sivil toplum kuruluşları devlet müdahaleleri yanı sıra özel teşebbüse karşı da koruma görevi üstlenir. STK'lar; sendikalar ve tüketici dernekleri yanında ulus ötesi girişimler, belgelendirme kuruluşları ve uluslar arası çalışma örgütü veya dünya tüketim örgütü gibi uluslar arası örgütlerle birlikte sosyal ve çalışma haklarının savunulmasında önemli bir rol üstlenmektedir. (Chessel, 2010:113)

Azınlık haklarının savunulması bir diğer fonksiyon sahasıdır. Azınlıklar; nüfusun çoğuna göre dezavantajlı konumda olan, fiziksel ve toplumsal olarak toplumun genelinden yalıtılmış halde yaşayan kesimdir. Bunlar çoğunlukla belli kentlerde, bu kentlerin de belli bölgelerinde bir arada yaşamayı tercih ederler. En bilineni etnik olarak, deri rengi ile ırka dayalı azınlıklardır. (Giddens, 2000b:225-226) Ancak STK'ların özgürce bu hakları savunabilmeleri; hükümetlerinin bu tür sapmalara ne kadar müsamaha gösterdiği ile yakından alakalıdır. Heterojen yapıya sahip bir çok ülkede STK'lar yetersiz kalabilmektedir, zira azınlık haklarına ilişkin talepler bastırılmış durumdadır. (Sivesind ve diğ., 2002:70)

Özellikle gençlere yönelik faaliyet gösteren STK'lar; gençlere okul dışında da öğrenme imkanı vererek yaygın eğitimde etkin rol oynamaktadır. Gençlere potansiyellerini kullanma imkanı vermekte, liderlik yeteneklerini geliştirme imkanı da sunmaktadırlar. En önemlisi de demokrasi okulu işlevi görmektedirler. Zira gençler STK'larda ilk defa demokratik örgütlenmelerle karşılaşmaktalar; görüşlerini yansıtabilme imkanı bulmakta, seçim süreçlerine katılarak seçmenlerini temsil ve seçmenlerinin sorumluluklarını almayı öğrenmektedirler. (Denstad, 2002:120-121)

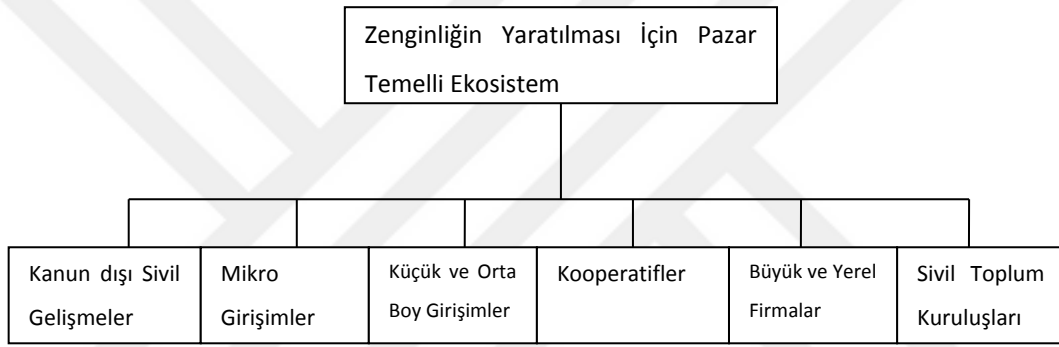
Sivil toplum kuruluşlarının ekonomi açısından da ciddi katkıları vardır. Özellikle gelişen ülkelerin tümünde hızlı nüfus artışı yüzünden devletlerin sosyal hizmetlere büyük kaynaklar ayırması gerekmekte, bu durum ise yatırımlara kullanılması gereken kaynakların azalmasına neden olmaktadır. (Bottomore, 2000:97)

Bu anlamda sivil toplum kuruluşlarının fonksiyonlarından birisi de yoksullukla mücadeledir. Yoksul; ekonomik kaynaklara yetersiz erişim nedeniyle kabul edilemeyecek kadar düşük düzeyde mal ve hizmet tüketenler olarak tanımlanabilir. (Larsson ve Halleröd, 2008: 16) Sosyal gelişimin; geniş kırsal kesimde başarısızlığa uğraması; nüfus baskısı, yoksulluk ve rekabetin kırsal topraklardaki doğal kaynaklara zarar vermesi neticesinde kırsaldaki ailelerin çoğu ekonomik değeri olmayan bitkileri yetiştirmek, verimsiz alanlarda

hayvan otlatmakla, ormanlarda yiyecek aramakla yaşamaya çalışmaktadırlar. Sonuç olarak da çok sayıda insan resmi yoksulluk sınırının altında yaşamaya devam etmektedir. (Ebrahim, 2003:7)

Bu tür zengin-fakir ayırımından ortaya çıkan hoşnutsuzluk her türlü tehlikenin de habercisidir. Bu ayırımı dengeleme adına müslüman ülkelerde bazı STK'lar; Müslümanlar için İslamın beş şartından üçüncüsü olan zekat görevini yerine getirme gibi önemli bir role sahiptir. (Montagu, 2010:69)

Bu fonksiyonunu yerine getirirken bazı dinamiklerle de işbirliği içindedir. Genellikle farklı gelenekleri ve dürtüleri, farklı büyüklükleri ve etki alanları olan özel sektör ve sosyal aktörlerle birlikte hareket ettikleri ekosistemde birbirlerini tamamlarlar. (Prahalad, 2008:72)



Şekil 1. 3 Pazar Temelli Ekosistem

Kaynak: Prahalad, 2008:73

1.2.7. Sivil Toplum Kuruluşlarının Avantajları

STK'ların devlet kurumları ile ilişkilerinde yenilikçi, esnek yapısıyla duyarlı program tasarlama ve uygulamada karşılaştırmalı bir üstünlüğü söz konusudur. Ayrıca STK'ların maliyet etkinliği diğer bir üstünlüğüdür. Zira; hem hizmet sunumunda hem de yönetimde gönüllülerin önemli rol oynamaları idari giderleri çok düşük düzeyde tutarken hizmet sunumunda göreceli bağımsızlıkları maliyeti azaltmaktadır. Üstelik başkalarına yardım etme misyonu ve taahhütleri nedeniyle iyi bir çalışan kadrosunu oluşturması mümkün olmaktadır. (Owen, 2000:132)

Ülkedeki büyük ölçekli sanayi veya bankacılığın yeniden yapılanması veya mühendislik projelerinin desteklenmesinin aksine, sivil toplum örgütlerinin desteklenmesi düşük maliyetli olmaları nedeniyle büyük sermayeler gerektirmez. (Pishchikova, 2007:40) Bu nedenle sosyal projelerde STK'ların desteklenerek bu kuruluşlar eliyle bu tür projelerin gerçekleştirilmesi daha az maliyetli olmaktadır.

Joseph Hanlon (2000)'un tespitiyle; devlet kurumlarının verimsiz, bozulmuş ve aşırı bürokratik oldukları varsayımı altında gerçekleştirilmesi gereken reformların devamı için de STK'ların lehine bir avantaj söz konusudur. (Gutnik, 2007:9)

1.2.8. Sivil Toplum Kuruluşlarının Zaafları

STK'lar güçlü yanları yanı sıra zayıf yanlarını da beraberinde barındırır. En sık vurgu yapılan zayıf yanları; eksik temsil, kapasite sınırlılıkları, kaynak yetersizliği, koordinasyon eksikliği ve örgütler arası yaşanan gerilimlerdir. (Chaskin, 2003:174)

Sivil toplum kuruluşlarının çekirdek maliyetleri veya onun yerine proje fonları şeklinde resmi fon kaynaklarına yüksek oranda bağımlı olmaları öncelikli finansal sorunlarıdır. (Lewis, 2003:332) Bundan dolayı; pek çok ülkede çağdaşlığın gereği olarak görülen STK'lar bizzat devlet tarafından fonlanarak kontrol altına alınmaktadır.(Talas, 2010:77) Sivil toplum örgütlerinin cılız kaldığı böylesi bir ortamda da, Hegelci yaklaşıma paralel olarak STK'lar devlete bağlı, onun ayrılmaz bir parçası olarak algılanabilir. (Tosun, 2001:374)

Ayrıca hükümetler kamu maliyesinin meşru amaçları aracılığıyla sağladığı kontrol neticesinde sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde özgürlük ve esneklik de dahil olmak üzere sahip olduğu bir çok özelliği kısıtlayıcı olabilirler. Bunun neticesinde de eğer STK'lar; devlet hizmetlerinin resmi çalışanlarından daha fazla bu işlerle meşgul olurlarsa kendi misyonları doğrultusunda özerk çalışma yeteneğini kaybetme riski ile karşı karşıya kalırlar. (Owen, 2000:133)

Özellikle çevreci sivil toplum kuruluşlarının yerel finansman kaynakları seviyesinde hafif bir artış olsa da fon teminin çoğu halen yabancı ya da uluslar arası hibe kaynaklarından sağlanmaktadır. (Haves ve Lang, 2008:11) Sivil toplum kuruluşlarının en büyük zaaflarından birisi; işte bu uluslar arası kuruluşlardan “proje bedeli” adı altında aldıkları maddi kaynaklar karşısında manipülasyona açık olmalarıdır. Yani bilerek ya da bilmeden ulus devlet yapısına zarar veren faaliyetlerin odağına oturmaktadırlar. (Hablemitoğlu, 2006:20)

IMF gibi uluslar arası bağışçılar tarafından kontrol edilen STK'lar (DONGOs) ve hükümetler tarafından kontrol edilen STK'lar (GONGOs) aynı alanda ve sektörde faaliyet göstermekte; daha az uyumlu ve daha az etkili bu nedenle de daha az maliyet etkin örgütlerdir. Sıklıkla tek kaynaktan aldıkları dış finansman miktarı nedeniyle bazen

yolsuzlukla suçlanabilirler ve bürokratik etkilere maruz kalabilirler ve hatta onların menfaatlerine çalışma durumunda kalabilirler. (Lewis, 2007:2)

Özellikle dünyanın istikrarsız bölgelerinde faaliyet gösteren STK'lar topluluklara ulaşma güçlükleri, zorlu, tehlikeli çalışma koşulları ve doğru bilgiye erişim sorunları ile karşı karşıyadırlar. Bir tür kültürel karşılaşma içeren yerli ve yabancı kuruluşların birlikte çalışmaya başlamalarından beri de STK çalışanları ile yerel topluluklar arasındaki kültürel duyarlılık en önemli yönetim sorunlarından biri haline gelmiştir. (Lewis, 2003:331-332)

Sivil toplum kuruluşlarının zayıf yönleri ile ilgili üyelerle yapılan bir çalışmanın sonucunda; örgütün gündemi yaratamayıp gündemin peşinden gitmesi, üyelerin yeterince motive edilememeleri, şube alt yapılarındaki yetersizlikler, kaynak yaratacak proje eksikliği, üyelerin örgüt amaçlarını çok iyi kavrayamamış olmaları ve örgütün sesini iyi duyuramaması yani çalışmalarını halka anlatamaması ve tanıtım yetersizliği önemli zayıflıkları olarak belirlenmiştir. (Özakın, 2002:52)

1.2.9. STK'ların Finansal Yapıları

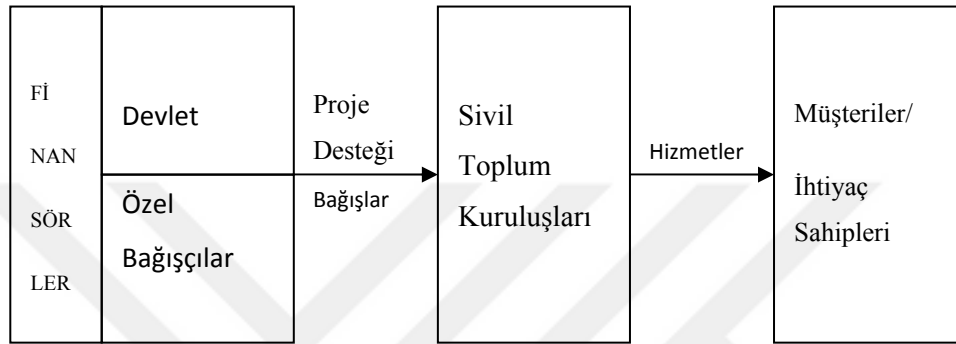
Finansal destek için giderek artan rekabet STK'ların önemli zorluklarından birisidir. Bir çok kişi ve şirket muazzam servetlerle anılmasına rağmen birkaç istisna dışında bunun bağışa dönüşmesi pek fazla görülmemektedir. Mevcut kuruluşlara bağışlarda bir değişiklik olmazken, ihtiyaç sahiplerinden bu örgütlere gelen taleplerde aşırı bir artış söz konusudur. Bu nedenle finansal destek sağlamaya dönük çalışmalar STK yöneticilerinin zamanının giderek daha büyük bir yüzdesini meşgul etmektedir. (Bateson, 2008:4)

Finansını tek bir kaynaktan karşılayan iş ve kamu kuruluşlarının aksine, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar finansmanını kamu kaynakları, yardımseverlerden gelen kaynaklar ve kendi oluşturduğu gelirler olmak üzere üç kaynaktan sağlamaktadırlar. Yasal kısıtlamalar göz önüne alındığında, kar amacı gütmeyen her kuruluş finans kaynaklarını çeşitlendirmek ve başka kaynak arayışlarına girmek için yollar bulabilir. Finans kaynaklarının çeşitlendirilmesi kuruluşun toplumdaki yeri açısından son derece önemlidir, ayrıca bu kuruluşların istikrarı açısından da oldukça önemli bir unsurdur. (Gidron, 2010:409) Finansal kaynaklar, aynı zamanda sivil örgütlerin devlet karşısında aldıkları pozisyonlarını ve stratejilerini belirler. (Salmenniemi, 2007:28)

Finans kaynakları açısından örneğin Orta Avrupa'daki STK'ların geleneksel olarak dört temel gelir kaynağı vardır: (1) Resmi kalkınma yardım ajansları gibi dış kaynaklı kamusal ve özel bağışçılardan gelen dış yardımlar, (2) yerli vakıflar, iş dünyası ve bireylerden gelen katkılar, (3) hibe ve sözleşmeler de dahil olmak üzere kendi devletlerinin sağladığı mali

yardımlar ve ödemeler, (4) gördükleri hizmetler karşılığı aldıkları ücretler ile kendi yarattıkları diğer gelirler ve yatırım kazançları. (Atkinson ve Messing, 2008:15)

Özel sektördeki ticaret ilişkisi gereği müşterinin aldığı ürün veya hizmet karşılığında kabul ettiği fiyatı ödediği iki yönlü bir kaynak akışı söz konusu iken STK’larda tek yönlü bir kaynak akışı söz konusudur; finansörlerden gönüllü sivil toplum örgütüne oradan da STK’nın müşterisi durumundaki ihtiyaç sahiplerine, finansörleri de genellikle hükümetler veya özel bağışçılardır. (Courtney, 2002:47)



Şekil 1. 4 STK’lardaki Kaynak Akışı

1.2.9.1. Uluslar arası Yardım ve Fonlar

Dış kaynaklı yardımlara örnek olarak 1994 yılında Avrupa Komisyonunun (EC) Batı Hindistan’daki kırsal kalkınma ve çevre faaliyetlerini desteklemek için “Tabii Kaynaklar Müşterek Yönetimi” başlığı altında ülkenin en tanınmış ve en büyük iki sivil toplum örgütüne sağladığı 14 Milyon \$ lık hibe gösterilebilir. Bu fonlar 8 yıl boyunca devam etmiş ve kalkınma yardımı olarak emsal teşkil etmiştir. (Ebrahim, 2003:7)

Özellikle az gelişmiş ülkelerde STÖ’ler dış kaynaklı mali yardımlara bağımlı durumdadır. STÖ’lere dış kaynaklı yardımların temel amacı ise güçlü bir demokrasinin tesisidir. Bu doğrultuda da etkin bir sivil toplum siyasi katılımı teşvik eden, grup temelli çıkarlarla bütünleşmiş, devletin gücü karşısında muktedir, hükümetleri sorumlu davranmaya sevk eden ve bir demokratik kültür oluşturmayı hedefleyen bir görüntü vermesi beklenir. Ancak uygulamada demokrasi yardımları demokratikleşmeyle açıkça ilişkili dar bir profesyonel STK’lara akmaktadır. Bu örgütler de genellikle etnik çizgi etrafında örgütlenmiş durumdadırlar bu açıdan; sivil toplumun güçlendirilmesi çabaları etnik parçalanmaya katkıda bulunuyor olabilmektedir. (Orjuela, 2005:3)

Dış kaynaklara bağımlılığın bir diğer handikapı ise manipülasyon riskidir. Örneğin, Sovyetler Birliğinden ayrılan Ukrayna ve Gürcistan gibi ülkelerin Rusya’nın etkisinden

sıyrılması için; seçim döneminde insan hakları ve demokrasi yanlısı STK'ların İngiliz casuslarınca finanse edildikleri hem Rus hem de İngiliz basınında yer aldığında bu STK'ların kurumsal itibarı zarar görmüş ve toplum üzerindeki etkinliği azalmıştır. (Unerman ve O'Dwyer, 2006:306)

1.2.9.2. Devlet Desteği

STK'lara devlet desteği çeşitli isimler altında sağlanabilmektedir. Örneğin Danimarka'da gönüllü örgütlerle ilgili herhangi bir kanun veya mevzuat bulunmazken; gönüllü kuruluşları tamamlamaya yönelik bir dizi yasa ve kurallar mevcuttur. İlki; bu örgütler için vergi muafiyet hakkı tanınmaktadır veya finansal destek olarak bazı faaliyetler için vergi indirimi veya gönüllülere belli bir miktara kadar küçük bir vergi indirimi sağlanmaktadır. İkincisi; yerel otoriteler tarafından sübvans edilebilir veya eğer ki uygun bir tüzükle gönüllü örgütler tarafından kullanılacaksa bina temin edilebilir, kullanılabilir hale getirilebilir. (Ibsen ve Habermann, 2005:10)

STK'lara kendi devletlerinin sağladığı mali yardım ve proje ödemeleri hem bu örgütler açısından hem de hükümetler açısından önemli bir destektir. Zira; "güçlü ortaklar güçlü ortaklıklar kurabilir" sözünden hareketle; hükümetle gerçek bir ortak gibi eşit hareket edebilmesi için STK'ların kapasitelerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.(Owen, 2000:134) Hükümetlerin belli projeler için STK'ları desteklemelerine örnek olarak Norveç hükümetinin Norveçli STK'ları kara mayınlarının yasaklanması konusunda savunmacı inisiyatif almaları için hem mali hem de siyasi açıdan destek olmaları gösterilebilir. (Sending ve Neumann, 2006:664)

1970'lerde ABD'de hükümetin sağladığı mali kaynaklarla çoğunluğu kâr amacı gütmeyen alkol ve uyuşturucuyla mücadele ajansı olan bir milli sistem ortaya çıktı. Federal kaynaklardan finanse olan diğer sosyal kuruluşlarsa kadın sığınma evleri, tecavüz krizi ve evden kaçan gençler için acil sığınma evlerine ağırlık verdi. O günlerin hizmet yapısına bakıldığında bu yeni kâr amacı gütmeyen hizmet acentalarına hizmet sektöründe neden böyle bel bağlandığı anlaşılabilir bir şey: devlet ve yerel yönetimler çok sınırlı ve belli alanlara yönelik hizmet üretebiliyorlardı. Bir çok aydın-düşünür devlet ve yerel yönetimlerin sosyal refahı sağlamada yetersiz kaldığını düşünüyordu. Sosyal refah acentaları da sıklıkla merkezi hükümetle yakından çalışarak federal mali kaynaklara ulaşmaya çalıştılar yada bu hizmetler için devlet finansmanı elde etmeye yönelik lobi faaliyetleri içerisine girdiler. Ancak bu

devletten fon desteği alma isteği ve gayreti; merkezi hükümetle yakın bağlara sahip, tamamen yeni bir kâr amacı gütmeyen organizasyonlar evreni yarattı. (Smith, 2008:133-134)

Ancak hem ticari şirketlerden hem de hükümetlerden yardım alınmasına eleştirel yaklaşımlar da mevcuttur. Eylemlerinde bağımsız olma adına; bazı STK'lar meşruluk zemini için ticari şirketler ya da siyasilerle pazarlık yapmayı ve onlardan yardım almayı reddetmeleri gerektiğinin altını çizmektedirler. Bunun yanı sıra kimi STK'larsa; hükümetten yardım almayı kabul ederken şirketlerden yardım almayı reddedebilmektedirler.(Collingwood ve Logister, 2007:30-31)

1.2.9.3. Hizmet Karşılığı Elde Edilen Gelirler ve Örgüte Ait Sembollerin (Rozet, Pul vs.) Satışı

Sivil toplum kuruluşları kâr amaçsız örgütler olarak bilinse de faaliyetleri için fon kaynağı olarak kâr amacı güden faaliyetlerde de bulunabilirler. Ancak bu kârı üyeler, çalışanlar veya yönetim kurulu gibi örgüt içindekilere dağıtamaz. Örneğin İngiltere'de Körler İçin Rehber Köpekler Derneğinin rehber köpekleri vardır ve bu rehber köpekler yıldan yıla çok büyük kârlar elde etmekte ve bu kârlarını rezervlerine eklemektedirler. (Courtney, 2002:46) Bu faaliyetlerden elde edilen gelirler ne kurucularına, ne çalışanlarına ne de üyelerine dağıtılamaz, ancak örgüt misyonu için örgütte geri bırakılabilir. (Franco, 2005:24)

STK'ların ticari bir takım faaliyetlerine izin verilmiş şekli bir takım benzerlikler taşısa da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; Türk Hukuk Sisteminde derneklerin iktisadi amaçlı faaliyetleri, ancak derneğe ait iktisadi işletme aracılığıyla mümkünken, Alman Hukuk Sisteminde derneğin iktisadi amaç gütmesi mümkündür. Ancak; iktisadi olan ve olmayan dernekler farklı hükümlere ve şartlara uymak zorundadır. (Vatansever, 2009:10)

Kâr amaçsız bu kuruluşlar için önemli gelir kaynaklarından birisi sundukları hizmet karşılığı alınan harçlar veya kuruma bir gelir akışı elde etmek için tasarlanmış ticari girişimlerin oluşturulması ile sağlanan kaynaklardır. Sunulan hizmetin maliyetinin tümü veya bir kısmını ödeyen müşteri ve tüketiciler sayesinde bu ticari formdaki faaliyetler STK'ların girişimlerini başlatmaları ve sürdürmeleri için işletme fonlarına kritik bir kaynak sağlama imkanı vermektedir. (Frumkin ve Kim, 2001:266)

Literatürde kâr amaçsız pazarlama olarak geçen bu faaliyet hayırseverlerin bağışlarına finansal bağımlılıktan kurtulma için bir dönüşümü ifade eder. Bu dönüşümün az bilinen bir sonucu ise STK'ların daha ticari bir hale gelmesi olacaktır. Faaliyet alanından bir sapma olarak da görülse bu tür faaliyetler STK'lar açısından çok faydalı olabilir. (Clarke ve Mount, 2001:78)

Örgütlerin ticari faaliyetlerde bulunmasıyla örgütün yaşı ve boyutu arasında önemli ilişkiler tespit edilmiş, özellikle de devlet fonlarında kesintilerin olduğu dönemlerde bu tür ticari faaliyetler daha fazlalaşmaktadır. Young tarafından (1998) vergi dairelerinin vergi verileri dikkate alınarak yapılan bir çalışmada da özel şirket bağışları ve kamu fonlarının toplamı ile ticari faaliyetler arasında ters ilişki tespit edilmiştir. (Guo, 2006:125) Anlaşılabacağı üzere, bağışçıların azlığı kimi STK'ları ayakta kalabilmek için ticari çözümlere dönmeye zorlamaktadır. Daha yoğun bir şekilde de iş çevrelerinden ve hükümetten bağışçılar bulmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak hayatını sürdürebilmek için şirketler veya devlete yakın çalışmaları STK'lar açısından sorumluluklarını yerine getirememe, meşruiyetini kaybetme ve başarısızlık risklerini beraberinde getirmektedir. (Bach ve Starck, 2002:7) Ayakta kalabilmek için bu tür gelir elde edecek çalışmalar; STK'ların amaçlarından sapmadan faaliyetlerini yürütebilmeleri açısından daha faydalıdır.

Kâr amacı gütmeyen bu örgütlere, haklı sebepler uğruna hizmeti amaçlayan insanlar adına doğrudan ve mümkün olduğunca verimli çalışmaları ve kamu yararına hizmet ettikleri varsayımından hareketle, ticari girişimlerinden dolayı vergi indirimi hakkı da tanınmaktadır. (Candler ve Dumont, 2010:259)

1.2.9.4. Bağışçılar

Bağışlar STK'lar için özellikle iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi ve en belirgin olanı; özellikle hayır kuruluşlarının gelirlerinin önemli bir bölümünü bağışlar oluşturur, ikincisi, eşit derecede önemli ama daha az belirgin olanı; bağış toplama başarısı bir STK için amaçlarının ne kadar onaylandığının bir göstergesidir. STK yönetim kurulları ve üst düzey yöneticilerinin; örgütün misyonunu açıkça ifade etmeleri ve bu misyonu etkili bir şekilde yerine getirdiklerini göstermeleri bağış toplama başarısı için kritik önemdedir. Bağışçılar katkıları ile, örgüt misyonunu benimsediklerini ve örgüt liderine saygı duyduklarını gösterirler. Bağış çağrılarına düşük tepki gösterilmesi ise; örgüt ve misyonunun az bilindiği ya da yeterince anlaşılmadığı, kısaca potansiyel bağışçıların örgütün amaçlarını kabul etmedikleri anlamına gelmektedir. (Fogal, 2005:419-420)

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların faaliyetlerini desteklemek için bağış ve hibe yoluyla elde ettikleri gelirler en önemli gelir kaynaklarını oluşturmaktadır. Yaptıkları işlerde kamu hizmetini ön plana çıkararak bir çok STK; faaliyetleri için kritik öneme sahip bir gelir akışı sağlayabilirler. (Frumkin ve Kim, 2001:266-267) Kurumun faaliyetleri bu kaynaklara ve gönüllülerin çabalarına önemli oranda bağımlıdır. Zira 2004 yılı içinde Avustralya'da kâr

amacı gütmeyen STK'lara yapılan yardımın miktarı 5.7 milyar dolardır. (Renshaw ve Krishnaswamy, 2009:457)

Sivil toplum kuruluşlarına bağışta bulunanların bu davranışının sebebini anlamaya yönelik yapılan çalışmalarda; bazı bağışçıların özgeci bir hayır anlayışının ötesinde toplumda iyi bir yer edinme arzusunun ve hayırsever görüntüsü verme isteğinin ön plana çıktığı da görülmektedir. (Grace ve Griffin, 2006:147)

Sivil toplum kuruluşlarının finans kaynaklarından birini oluşturan bağışçıları diğer bir deyimle sponsorları sadece tek yönlü kaynak akışının bir parçası olarak da düşünmemek gerekir. Onlar açısından bu bağışlar markalaşma ve tanıtım olarak geri dönüş sağlayacak bir yatırım aracıdır. (Courtney, 2002:47) Yani STK'lar, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve geliştirebilmek için fon sağlayıcılara, yani bağışçılara ne kadar bağımlıysa; bağışçılar da tanıtım yanı sıra, itibarlarını korumak ve geliştirmek için o kadar STK'lara dayanmaktadırlar. (Ebrahim, 2003:52)

STK'ların finansal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir yeri olan iş dünyasından gelecek yardımlar için hükümetler vergi indirimini uygulamasına da gidebilmektedirler. Ülkemizde de Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.) 'nın (1961, Kanun No: 193) 89/2. maddesinde; yapılan bağış ve yardımların indirimine ilişkin düzenlemeler belirtilmiştir. 4369 sayılı kanunla (1999, Kanun No: 4369) gelir vergisinden indirilecek bağış ve yardımlar yapılan bağış ve yardımın % 5' inin indirilmesine veya yapılan bağış ve yardımın tamamının indirilmesini imkan sağlayan olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır. (Kantarıcı, 2004:135-136)

1.2.9.5. Çeşitli Gelir Getirici Faaliyetler

Temel amacı karşılıklı yardımlaşma olan dernekler; üye, sermaye ve zaman sınırı olmadan üyelerden aldıkları aidatlar vasıtasıyla üyelerinin ve ailelerine fayda sağlamaya çalışmaktadırlar. (Franco, 2005:14) Aidatlar sadece, kurumu maddi olarak rahatlatan girdi olmanın ötesinde aynı zamanda üyelerinin kurumu sahiplenmesinin ve katılımın göstergesi olarak da algılanması gerekir. (Yaman, 2005a:19)

Bağışlardan sonra önemli bir gelir kaynağı olarak çeşitli dernek ve vakıfların tertipledikleri eğlencelerden, eğitim, kültür ve sanat içerikli veya kurumun ideolojisine dönük çıkarılan dergi, kitap gibi yayınların satışından elde edilen gelirler sayılabilir. Özellikle üye profilinin istediği sanatçılarla destekli geceler ve anma programlarındaki bilet satışları gelir kaynakları arasında önemli bir yer tutmaktadır. (Can, 2002:213)

Ayrıca özellikle kaynak sağlamaya yönelik hayır faaliyetlerinden elde edilen fonlar veya piyango bileti satışından elde edilen gelirler de başkaca gelir kaynaklarıdır. (Renshaw ve Krishnaswamy, 2009:457)

1.3. STK’LAR İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR

1.3.1. Sosyal Sermaye

James Coleman’ın tanımıyla sosyal sermaye; insanların ortak amaçları için gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışabilme yeteneğidir. Bu birleşebilme yeteneği ise; toplulukların ne ölçüde normları ve değerleri paylaşabildiğine ve bireysel çıkarları daha büyük ölçekteki gruplara tabi kılabildiğine bağlıdır. (Fukuyama, 2005:26) Dolayısıyla sosyal sermaye toplumsal kültürden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu durum da STK’lara katılım düzeyinin toplumdan topluma farklılık göstermesini kısmen açıklamaktadır.

Tanımın özünde; sosyal, dini veya siyasi değişik amaçlara adanmış gönüllü örgütlere üye olma düzeyi geleneksel olarak ifade bulurken; insanlar arasındaki etkin bağlantıların varlığına atıf yapar. Bu etkin bağlantının oluşabilmesi için de; güven, karşılıklı anlayış, topluluk üyelerini; özellikle sosyo-politik dernek ve grupların üyelerini birbirine bağlayan ortak değer ve davranışlar gerekmektedir. (Cohen ve Prusak, 2001:4; Garcia, 2007:171)

Sosyal sermaye kavramıyla sadece hali hazırdaki dernek üyelikleri değil kuruluşlara üyelik yoluyla harekete geçirilebilir potansiyel kaynaklar kastedilmektedir. Sivil dernek ağları veya sosyalleşmenin diğer normları aracılığıyla somutlaşan karşılıklılık ve güven duyguları sosyal sermayenin çekim alanına giren hususlardır. (Anheier, 2005:9)

Bir toplumda sosyal sermayenin varlığı ve devamı; düşük suç oranı, daha sağlıklı ve mutlu insanlar, gelişmiş ekonomik kalkınma, okulların ve öğrencilerinin artan başarıları, siyasi katılımın güçlenmesi ve daha etkin hükümet ile yakın ilişkilidir. (Freitag, 2006:123)

1.3.2. Toplumsal Hareketler

Joachim Raschke (1985)’ye göre toplumsal hareket, “belirli bir süreklilik gösterip yüksek düzeyde bir simgesel bütünleşme temelinde, değişken örgüt ve eylemsellik biçimleri aracılığıyla temel birtakım toplumsal değişimleri gerçekleştirmek, önlemek ya da geriye döndürmek amacını güden seferber edici kolektif bir siyasal eyleyicidir.” (Schüler, 2002:137)

Sivil toplum içindeki birey ve gruplar geniş bir takım ortak çıkarları gerçekleştirmek için birlikte çalıştıkları ve bu ortak çıkar toplumun bir yönde şekillenmesinde önemli bir güç haline geldiğinde toplumsal hareketten söz edilebilir. Toplumsal hareketler; belirli sorunlar,

eğilimler ve öncelikler etrafında örgütlenen geniş toplumsal girişimler şeklinde düşünülebilir. (Teegen, Doh ve Vachani, 2004:465, Yazıcı ve Doh, 2009:4)

Uygarlık tarihinde; bazen büyük bazen de küçük bir grup tarafından toplumsal bir değişim yaratma çabalarına yani toplumsal hareketlere tanık olunmuştur. Toplumsal değişim; kanunların veya kurumların değiştirilmesi yoluyla toplumsal yapıda meydana gelen bir değişme olarak tanımlanır. Toplumsal değişimi gerçekleştiren toplumsal hareketlerin altı temel özelliği vardır: (Clifford, 2009:354)

1. Bir toplumsal hareket çoğu kez zaman boyutu içinde çeşitli aşamalar gösterir.
2. Bir toplumsal hareket ortak bir güdüsel temeli olan insanların etkileşimi ile ortaya çıkar
3. Bir hareket, engellenen kişilerin kendileri tarafından yürütülmekle birlikte, çoğu kez engellenen gruba sempati duyan kişilerden yardım görür.
4. Grubun şikayetlerini, amaçlarını formüle edip kamuoyuna duyuracak bir örgüt ortaya çıkarır.
5. Bu hareketin amacı; barışçı yollarla veya şiddete başvurarak toplumsal değişimi gerçekleştirmektir. Bazı durumlarda ise; toplumsal değişimi önlemek de olabilir.
6. Bir toplumsal hareket toplumsal değişimi gerçekleştirmek için kamuoyunun sempatisini kazanma, uygun sloganlar kullanma, grev, miting, boykot, gösteri ve ayaklanma gibi çeşitli yollara başvurur.

Köle olarak alınıp satılan zencilere özgürlük tanınması amacıyla Frederick Douglass tarafından başlatılan toplumsal hareket de beyazların desteğini almayı başarmış ve Abraham Lincoln'un özgürlük bildirgesine bu fikri almasını sağlamıştır. Böylece büyük bir toplumsal değişimi sağlamıştır. (Hogan, 2007:22) Ancak aynı toplumsal hareket başlangıçta toplumsal değişimi önlemeye yönelik olarak yoğun bir direnişle karşılaşmış, taciz edilmiş hatta dövülmüşlerdir. Bu harekete katılanların bazıları da hayatlarını kaybetmişlerdir. (Giddens, 2000b:238)

1.3.3. Sivil İtaatsizlik

Sivil itaatsizlik kavramı; Antik Çağ'da Thebai krallığını paylaşamayan ve savaşın sonunda ölen kardeşlerden Eteokles kahraman, Polyneikes ise hain ilan edilip, cenazesinin defni bile tahta çıkan kral Kreon tarafından yasaklanınca; kardeşlerden Antigone'un bu buyruğa uymayarak kardeşini defnetmesine ve bu itaatsizliği kardeşine karşı borcunu yerine getirdiği için suçlu sayılamayacağını iddia etmesine dayandırılır. (Ökçesiz, 1994:14)

Görüldüğü gibi verilecek ceza bile vicdanen doğru olduğunu düşündüğü şeyi yapmasına engel olamamıştır.

Sivil itaatsizlik kavramının geniş tanımı; hukuk normunun bilinçli olarak çiğnenmesi, gerçekleştirenin özel türde bir motivasyona sahip olması, eylemin kamuya açık olması, itaatsizliğin devrimsel olmayıp sistem içinde gerçekleşmesidir. Özellikle Bedau ve Hohn Rawls ise baskın tanım olarak şiddetsizliği tanıma eklemiştir. Bu tanıma göre ise; yasaya aykırı, kamuya açık, şiddetsiz ve vicdani olarak bir yasayı ya da bir hükümet politikasını veya kararını engellemek isteyen kişi sivil itaatsizlik işlemiş olur. Şeisch ise bu tanıma eylemin sonuçlarına katlanmaya hazır bulunmak hususunu ekleyerek tanımı daraltmıştır. (Habernas, 1995: 8-9)

Sivil itaatsizliğin sembol ismi Ghandi, Hindistan'da tek bir silah kullanmadan ve şiddete başvurmadan sadece korkmadığını göstererek İngiliz zulmünü sona erdirmiştir. Şiddet unsuru içermeyen direnişi Hindistan'da kan akıtmadan toplumu harekete geçirmiştir. Satyagraha adı verilen bu anlayışın mimarı olan Gandhi böylece bir çok özgürlük hareketinin de ilham kaynağı olarak çağının önde gelen pasifisti olmuştur. Şiddeti ahlaken yanlış bulan pasifizm kötülükle mücadelenin çağdaş bir metodu olarak çok etkili olmuştur. (Tarhan, 2010:340)

Şiddet içermeyen doğrudan eylem Hindistan'da Gandhi ile ünlenmiştir, O bu eylem türünü ülkesinin bağımsızlığını kazanmasında başarılı bir şekilde kullanmıştır. 1960'lı yılların önemli bir sorunu olan şiddet ve saldırganlığa karşı ılımlı bir eylem türü olan sivil itaatsizlik için; Gandhi'yi örnek alan Martin Luther King'in Birleşik Devletler'de başlattığı sivil haklar hareketi de hayati öneme sahiptir. (Burkett, 2009:22)

Sivil itaatsizlik olayı bütünüyle işler durumdaki demokratik hukuk devletinde ortaya çıkabilir. Zira sivil itaatsizlik eyleminde bulunanlar mevcut düzenin demokratik yasallığını tanımakta, fakat demokratik devlette bile yasal düzenlemelerin gayrı meşru olabileceğini savunmaktadır. (Habernas, 1995:42) Sivil itaatsizliğin boyutunun değişmemesi içinse devletin bu eyleme karşı alacağı tedbirleri çok iyi değerlendirmesi gerekir.

1.3.4. Baskı Grupları

Bir çok ülkede kavram olarak baskı grubu mu menfaat grubu mu şeklinde siyasi tartışmalar yapılsa da her iki grubun da hükümet politikaları üzerinde önemli bir nüfuza sahip oldukları kabul edilmektedir. (Willets, 2001:4) Çıkar grubu tanımında bencilce kâr (çıkar) peşinde koşan ifadesi yer alırken baskı grubunun daha çok meşruiyeti olan kamu yararını da ön plana alan bir yapısı vardır. (Vorhoff, 2002:319-320)

Belli bir kesimin çıkarlarını koruyan bu gruplar; iş dernekleri, sendikalar, meslek kuruluşları ve ortak finansal ilgiler veya ortak faaliyetleri korumak için hareket eden diğer gruplardır. (Willets, 2011:20)

Baskı grupları sahip oldukları ekonomik ya da siyasi gücü araç olarak kullanarak özel grup çıkarlarını savunurlar. Savunduğu fikirleri toplum yararınaymış gibi göstererek kamuoyu oluşturmakta, manipülasyon uygulamaktadırlar. Sivil toplum kuruluşları ise; akılcı tartışmalar aracılığıyla amaçlarını haklılaştırıp kamuoyu baskısıyla parlamentoyu etkilemeye çalışır. (Atiker, 2002:5)

Örneğin; ticari kısıtlamaların iktisadi refahı düşürdüğü bilinmesine rağmen bazı ülkelerin bu kısıtlamalarda ısrar etmelerinin sebebi; çıkarları bozulan bazı baskı gruplarının sahip oldukları siyasi güçtür. Bazı sanayilerdeki yatırımcıların ve sendikaların iyi örgütlenmeleri sonucu gözle görülür bir ağırlık kazanmaları buna karşın tüketicileri dağınık olmaları yeterince örgütlenememeleri nedeniyle organize çıkar gruplarının daha fazla oy ve seçim kampanyasında destek sağlayabilecek olmaları belirgin bir sayasi güç sağlar. (Gwartney ve Stroup, 2006:57-58)

1.3.5. Lobcilik

“Lobicilik, başarılı oldukları zaman kamuoyunu ve kamu karar verme mekanizmalarını lobicinin ya da temsil ettiği kuruluşun çıkarları doğrultusunda etkileyebilecek bir yöntemler ve teknikler öbeğidir.” (Bovard, 2003:3)

Lobicilik yetkinin kötüye kullanılmasını önlemek, ihmallerle mücadele etmek, ekonomik çevrelerin menfaatleri ile kamunun menfaatleri arasında bir denge unsuru oluşturmak ve hükümetin aşırı eylemlerini önlemek amaçlı siyasi dialogun yeni bir formudur. Bir başka deyişle; demokraside oyun alanlarını düzenleyen bir fonksiyon üstlenir.(Grayson, 2004:22)

STK'lar lobicilik faaliyetleri ile sadece kendi üye gruplarının menfaatlerini savunmamaktadırlar. Katıldıkları çeşitli forumlarda oradan çok uzakta ve dezavantajlı durumda olan kendi haklarını savunamayanlar için de çeşitli bakış açıları sunarak ve onların durumları ile ilgili sempati yaratarak kamu yararına da hizmet ederler. (Heins 2008:18)

Lobi çalışması aynı zamanda bir kaynak yaratmak amacıyla da yapılabilir. Devlet bazı projelerin hazırlanması aşamasında maddi kaynak ayırır, sosyal ya da ekonomik anlamda pek çok STK da bu ödeneklerden istifade eder. Ayrıca daha iyi bir sosyal konuma gelmek için de bir fırsat olabilir. (Bovard, 2003:5)

Lobicilikte “kamu yararı” kavramı genel iyiyi objektif bir şekilde tanımlamaya çalışsa da hem “kamunun” hem de “ortak çıkar” kavramlarının tanımlanma sorunu nedeniyle tartışmalı bir kavramdır. (Willets, 2001:5)

1.3.6. Kulüpler

Kulüpler; sağladıkları faydaları üyeleri tarafından paylaşılan, ancak üye olmayanların bu eğlenceye dahil olamadıkları kural tabanlı kurumlardır. Kulüplerin bu yönü ile saf bir kamu yararı oluşturdukları ve paylaştıkları söylenemez; zira kamu yararından sadece topluma açık bir şekilde oluşturulup yararlanılırsa söz edilebilir. (Gugerty ve Prakash, 2010:16)

Kulüpler bir gönüllü oluşumu olarak üç fonksiyonu yerine getirir. Birincisi; üyelerinin kendileri için gerekli operasyonların ötesinde kurum politikalarına uyum sağlamaları ve bazı faaliyetleri üstlenmelerini sağlar. İkincisi; bu faaliyetler için üyelerine azımsanmayacak üyelik ücretleri yüklerler; bu üyelik ücretleri ile üyeleri diğerlerinden ayıran bir itibar sağlayan statüleri için bir denge unsuru olurlar. Üçüncüsü ise; kulüpler bu üyelik ücretleri ile bazı faydalar sağlayabilir, en önemlisi de iyi bir itibar ve marka oluşturmaktır. Tüm üyeler herhangi bir zamanda ondan faydalabilirler ama sadece üye olanlar bundan faydalabilirler, üye olmayanlara tahsis edilemez. (Prakash ve Potoski, 2007:778)

Eğer bu tür gönüllü oluşumların toplumda kredibilitesi yüksekse, insanlar üye olduklarına dair üyelik kartı gibi bir nişane için fazladan ödemeye hazırdırlar. (Bekkers, 2007:274)

1.4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI – DEMOKRASİ

Demokrasi; egemenliğin halka ait olduğu ve iktidarın mutlak ve sınırsız olarak algılandığı bir yönetim biçimi olarak tanımlanabildiği gibi, halkın sahip olduğu iktidarın temsilcileri aracılığı ile kullanıldığı bir sistem olarak da tanımlanabilir. (Troper, 2005:12)

Katılımcı demokrasinin temel ilkesi, ilgili bütün tarafların belirli politikaların belirlenmesinde yer almasıdır. Beklenen, farklı deneyimlere dayanan uzmanlıkların karşılıklı alışverişi sonucunda daha nitelikli politikalar geliştirilmesidir. (De Braconier Philippe, www.stgm.org.tr E.T.15.06.2011)

Demokrasi ve örgütlenme ilişkisini ilk kez Amerika’da Demokrasi Üzerine adlı eserinde kuramlaştıran Alexis de Tocqueville olmuştur. (Ryfman, 2006:17) Demokratik devlet tamlamasında da farklılıkların serbestçe örgütlenmesi vardır. Farklı, marjinal, aşırı addedilen eğilimlerin kendisini serbestçe ifade edebilmesi ve örgütlenebilmesi gerekir.

(Erdoğan, 2000:24) Bu anlamda demokrasi STK'ların mevcudiyeti ve rahatça devamı için bir gerekliliktir.

Bastırılmış her düşünce, ifade imkanları kısıtlanmış her öneri, homojen ve tek tip toplum yaratma özlemiyle yaşama şansı verilmeyen her çeşitlilik, dünyayı ve yaşamı olumlu anlamda dönüştürme potansiyelinin, dünyayı insanlar için daha yaşanılır kılma imkanının daha doğmadan öldürülmesi anlamına gelebilir. (Roberts, 2004:VI) Bu anlamda sivil toplum kuruluşları; demokrasi kültürünün teminatı durumundadır. STK'lar tarihsel olarak bu hedefleri, hükümetler üzerinde kontrol ve denge sağlayarak, azınlığın sesini duyurarak, kamu politikaları tartışmalarına katkıda bulunarak, tüm vatandaşlar için faaliyet alanını düzelterek ve demokrasiye bağlı vatandaşları geliştirerek gerçekleştirmektedir. Ve bunu çok daha etkili bir şekilde devam ettirmek durumundadırlar.(Eisenberg, 2000:325)

Böylesi sivil toplum kuruluşlarının bulunduğu sivil toplumun ön koşulu ise; özgürlükçü, eşitlikçi, dolayısıyla barışçı bir siyasal kültürün toplumun tüm bireylerinin bilincinde yerleşmiş olması gerekir. (Atiker, 2002:7)

STK'lar için demokrasinin gerekliliği kadar demokrasinin geliştirilmesinde STK'ların rolü de yadsınamaz. Güney Afrika'da demokrasiye geçişin başarısız ilk denemesi 1994 yılında yapılmasının ardından 1999 yılında yapılan ikinci genel seçime kadar geçen süre içinde STK'ların bir demokrasi okulu gibi çalıştıkları, toplumsal bölünmelere karşı bir köprü görevi üstlendikleri ve nüfusun en marjinal kesimleri için bile temsil imkanı sunarak demokrasiyi güçlendirdikleri bilinmektedir. (Heinrich, 2001:1)

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL YAPILANMA

2.1 SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURULUŞ AŞAMASI

Bir STK'nın kuruluşu için öncelikle bu amaçla insanların bir araya gelerek kuruluş kararını vermeleri, örgütün faaliyetlerini yürütebileceği bir mekanın belirlenmesi ve kuruluş için gerekli belgelerin tamamlanması gerekmektedir. Bu aşamadan sonra artık kanun gereği istenen örgüt yapısının oluşturulması ve kuruluş amaçlarına uygun faaliyetlerin başlatılması gerekecektir.

2.1.1. STK'ların Kuruluş Kararının Verilmesi

Çoğu ülkede STK'lar iki şekilde kurulurlar; biri toplum içinde sesi pek çıkamayan ancak buna ihtiyacı olan topluluk içinden bir grubun –örneğin engelli çocukların ebeveynleri- toplanıp kendi kendilerine organize olarak aileleri ve çocukları için daha fazla kaynak sağlamaya çalıştıkları klasik aşağıdan yukarı oluşum. Diğeri ise; eğitilmiş veya statü sahibi bir grup insan, bir sebebi benimseyerek birilerine yardım etmeye –örneğin kanserli yaşlılara yardım- karar vermeleri ile çalışmaya başlarlar. (Moynihan, 2006:7)

Gönüllüler için bakılacak en uygun yer eve yakın olabilir; birçok gönüllü bu işe ya kendisi bir tür STK'nın yardımından istifade etmiş, ya da bir yakını, sevdiği bu kurumdan faydalanmış olabilir. Yani; böylesi bir kurumun topluma faydaları hususunda sağlam inanca sahiptirler. (McClintock, 2004:7)

STK'ların kurucu üyeleri ile ilgili her ülkede farklı uygulamalar bulunabilmektedir. Örneğin Batı Afrika ülkelerinde 6 kurucu üye ile faaliyetlere başlanabilmektedir. (Moynihan, 2006:8) Almanya'da ise Alman Medeni Kanunu (BGB) 55. Maddesine göre; hak ehliyeti olan ve iktisadi olmayan yani ideal derneklerin kuruluşu için yedi üyeye ihtiyaç vardır. Yedi üyeden az ise dernek kayıt başvurusu reddedilmektedir. (İkizler, 2008:417) Türk medeni kanununun 56. Maddesine göre de bir derneğin kurulabilmesi için, yedi üye gerekli görülmüştür. Ancak Avrupa'nın birçok ülkesinde kurucu üye sayısı 2-5 arasında tutularak dernek kuruluşu kolaylaştırılmıştır. Bu ülkelere örnek olarak; Estonya ve Letonya'da sadece iki üye yeterli iken; Çek Cumhuriyeti, Litvanya ve Slovakya'da üç kurucu üye yeterli görülmüştür. Arnavutluk, Bosna Hersek, Bulgaristan, Hırvatistan, Makedonya, Romanya, Kosova ve Karadağ'da da 2-5 kurucu üye yeterli bulunmaktadır. Ancak; Macaristan ve Slovenya'da ise; dernekler en az 10 üye tarafından kurulmaktadır; ancak bu ülkeler halen söz

konusu sayıyı azaltmayı tasarlayan yasa değişiklikleri üzerinde çalışmaktadır. (TÜSEV, 2004:3)

Bu nedenle bir sivil toplum örgütü kurulmadan önce yasal zemini iyi araştırılmalı ve yasal şartları oluşturulmalıdır. Zira meşruluğun ilk şartı yasallıktır. Sonra da sırasıyla doğru odaklanılmış faaliyet alanı belirlenmeli, bunu tamamlayacak şekilde de kurum felsefesinin belirlenmesi gerekir. Zira; misyon, vizyon ve değerlerinin belirlenmesi kurumun yapısını, faaliyetlerini ve stratejilerini belirleyen en önemli özüdür. Artık bundan sonrası organizasyonun oluşturulması ve örgüt yapısının belirlenmesi gerekmektedir. Aynen işletmelerde olduğu gibi iş süreçlerinin, politika ve stratejilerinin ve bu politikaları iyi işleyip işlemediğinin tespiti için kurum faaliyetlerinden beklenen çıktıların netleştirilmesi gerekmektedir. Bundan sonrası faaliyetler için gerekli maddi kaynağın ve gönüllülerin bulunmasıdır. (Yaman, 2005a:10)

2.1.2. STK’lar İçin Kuruluş Yeri Seçimi

Tüzel kişiliklerin yerleşim yeri; kuruluş belgelerinde aksi bir hüküm bulunmadıkça faaliyetlerin yönetildiği yerlerdir. (Yıldırım, 2004:124) Türk Medeni Kanununun “*V- Yerleşim Yeri - Tanımı*” başlıklı 19 uncu maddesine göre gerçek kişilerin yerleşim yerinin tek ve zorunlu olması hükmünün dernekler için de geçerli olduğu söylenebilir. Zira yerleşim yeri, derneğin kuruluş ve yönetim işlemleri bakımından bağlı olacağı en büyük mülki amirin ve anlaşmazlık halinde yetkili mahkemenin belirlenmesi; yapılacak tebligatlar ve haberleşmeler açısından önem taşımaktadır. Türk dernekler kanununda olduğu gibi Alman Medeni Kanununda da “Derneklerin yerleşim yeri başka bir yer belirtilmemişse idari faaliyetlerin yürütüldüğü yerdir.” Ayrıca dernekler siciline kayıt yapılabilmesi için derneğin yerleşim yerinin belirtilmesi zorunlu tutulmuştur. (Vatansever, 2009:20-21)

Dış kuruluşlar çoğu zaman, STK’ları uygun bir ofis bulmaya, ofisin bilgi sistemi ile donatılmasına, böylece yasal kayda ve sonrasında yönetim kurulunun oluşturulmasına zorlar. (Moynihan, 2006:7) Zira ülkemizde de yasal kayıt için istenen belgelerde kuruluş yeri ifadesi ilk istenen bilgiler arasındadır.

Bir STK’nın kuruluşundan itibaren yalnızca kendine ait bir çalışma merkezi bulunması pek çok açıdan yararlıdır: STK’nın bir kurum olarak ortaya çıkışının göstergesidir, STK mensupları için çalışmaya uygun bir ortam sağlar, düzenleyeceği toplantılar için mekân ihtiyacını karşılar, uzun vadeli bir iletişim imkanı vb. Tüm bu faydaları bilinmekle birlikte ülkemizde pek çok STK, kısıtlı olanakları nedeniyle kurucularından birine ait olan bir ev ya

da büroda, bir şirket merkezinde, bir okul ya da üniversitedeki bir bölümde, ya da buna benzer mekânlarda çalışmalarını yürütmek zorunda kalmaktadır. Böyle bir durumda bile, söz konusu mekânda STKya ait bir bölümün ayrılması; STKnın faaliyetlerini kolaylaştırmak, etkin ve sağlıklı bir iletişim ve verimli bir çalışma açısından gereklidir. (Güder, 2004:35)

Dernek ve vakıfların kuruluş yerleri haritada bir nokta, şehirde fiziki bir mekan olarak; üyelerinin en yoğun olduğu yerlerde kurulurlar. Gelir durumlarına göre; gayri menkul değerleri ve kira bedellerinin yüksek olduğu merkezi yerlerden uzaklaşlabilmektedir. Hitap ettiği topluluğun sosyal yeteneklerini dile getiren sırrın ölçüsünde dışarıdan göze batmayacak bir yapıdır. (Toumarkine, 2002:434-435)

STK'nın işlerini yürüteceği ofisi; gönüllülere güvenli ve rahat bir çalışma ortamı sağlayacak nitelikte olması gerekir. Gönüllüler çoğunlukla işlerini çalışma ofisi dışında yürüttüklerinden, ofise toplantı, eğitim veya ziyaret için geldiklerinde kendilerini iyi hissetmeleri sağlanmalıdır. (Lysakowski, 2005:139)

2.1.3. Kuruluş İçin Gerekli İşlemler

STK'ların en köklü ve etkin olduğu ülkelerden İngiltere'de STK'lara 5000 sterlin gelirin altı için kayıt zorunluluğu getirilmemiştir. Ancak bu sınırın üzerine çıkıldığı andan itibaren kayıt zorunlu tutulmuştur. (www.charity-commission.gov.uk)

Amerika'da kâr amacı gütmeyen bu kuruluşların kuruluş aşamalarında (kayıtlama için) jenerik olarak istenen belge federal vergi hukuku dilinde kurumsal sözleşme olarak bilinir. Bu belgede belirtilen hususlara göre kurumun tipi belirlenir. Genellikle STK'lardan daha spesifik kuralları içeren ayrı bir belge daha istenir, bu belge de tüzüktür. Ayrıca STK'lar kuruluş faaliyetlerine ilişkin diğer belgeler de hazırlarlar bunlar; çeşitli politikalar, süreçler, kodlar, el kitapları ve/veya kılavuzlar şeklinde olabilir. Kuruluş için tanzim edilen kuruluş sözleşmesinde şu hususlara yer verilir: Örgütün adı, amaçların genel beyanı, örgütün üyelerinin bulunup bulunmadığının beyanı, ticari bir faaliyet yürütüp, yürütmeyeceğinin (hisse senedi ihraç edip etmeyeceği) beyanı, kurucu idareci(ler)in isim ve adresleri, kayıtlı temsilcilerin isim ve adresleri, kurucu üyelerin isim ve adresleri ve başka herhangi devlet kanuni gereksinimleri yansıtan hükümler. Kuruluş işlemini tamamlamış STK'ların bir de tüzüğü olmalı ve bu tüzük şu hükümleri içermelidir: Amaçları, yöneticilerinin seçim (veya dönüşümlü veya re'sen pozisyon) esasları ve görevleri, çalışanların seçim esasları ve görevleri, (varsa) üyelerinin rolü, üye ve yönetim toplantıları, -tarihleri, nasıl duyurulacağı, çekirdek gereksinimler ve oylama esaslarını da içerecek şekilde-, yürütme ve diğer

komitelerin rolü, bölümlerin (varsa) rolü, örgüte üye kabulü fonksiyonu ve örgütün mali yılı işlemleri. (Hopkins ve Gross, 2009:5-6)

Ülkemizde ise vakıflar (Medeni Kanun md.102) yerleşim yerinde bulunan mahkemelerin siciline kayıtlı tüzel kişilik kazanırken, dernekler ise dernek tüzüğünü bulunan mahallin en büyük mülki amirine verdiği anda tüzel kişilik kazanır. Ancak tüzük Amerika’da olduğu gibi biraz teferruatlıdır (Dernekler Kanunu, madde 8); 1/ Derneğin adı ve merkezi; 2/ Derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için, dernekçe sürdürülecek çalışma konuları ve çalışma biçimleri; 3/ Dernek kurucularının ad ve soyadları, meslek veya sanatları, ikametgahları ve tabiiyetleri; 4/ Derneğe üye olma, üyelikten çıkma ve çıkarılmanın şart ve şekilleri; 5/ Dernek genel kurulunun kuruluş şekli, toplanma zamanı; 6/ Genel kurulun görevleri, yetkileri, oy kullanma ve karar alma usul ve şekilleri; 7/ Yönetim ve denetleme kurullarının görev ve yetkileri, ne suretle seçileceği, asıl ve yedek üye sayısı; 8/ Derneğin şubesinin bulunup bulunmayacağı, bulunacak ise, şubelerin nasıl kurulacağı, görev ve yetkileri ile dernek genel kurulunda nasıl temsil edileceği; 9/ Üyelerin ödeyecekleri yıllık aidat miktarı; 10/ Derneğin iç denetim şekilleri; 11/ Tüzüğün ne şekilde değiştirileceği; 12/Derneğin feshi halinde mal varlığının tasfiye şekli.

Almanya’da da dernekler özel hukukunu düzenleyen Alman Medeni Kanunu (Bürgerliches Gesetzbuch, BGB) ve Kamusal dernekler hukukuna göre derneklerin hak ehliyetine sahip yani tüzel kişiliğe sahip olabilmesi için işletilecek süreç ve istenen belgeler iktisadi bir amaç güdüp gütmeyeceğine göre değişmektedir. İdeal (İktisadi amacı olmayan) derneklerin dernek sicil kaydı yaptırması yeterlidir, bunun için de yönetim kurulunun dernek merkezinin yerleşim yerinde bulunan Sulh Mahkemelerine müracaatı gerekir. Müracaatta istenen sadece dernek tüzüğüdür, bu tüzükte istenen zorunlu koşullar ise; derneğin adı, amacı ve yerleşim yerinin belirtilmesidir. (İkizler, 2008:412-416; Vatansever, 2009:5)

2.2. SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN KURULUŞU

Danimarka’da gönüllü sektörün gelişimini anlamak için; üç faktöre dikkat çekilmiştir; demokratik bir anayasanın kabulü, toplumsal hareketler ve refah devletinin ortaya çıkması. Bu üç faktör birbiriyle yakından alakalıdır, demokratik bir anayasa gönüllü sektöre var olma zemini hazırlarken, toplumsal hareketler sivil toplum örgütlerine hayat ve içerik kazandırmış, refah devleti ise iş bölümünü belirlemiştir. (Ibsen ve Habermann, 2005:1) Sivil toplum kuruluşları her durumda mutlaka ortaya çıkmakta ve faaliyet göstermekte, ancak; demokrasinin tam anlamıyla yerleşmiş olduğu toplumlarda dahası devletin cesaretlendirdiği ülkelerde daha rahat gelişebilmektedir.

Buna rağmen bazı durumlarda sınırlandırma gereği de hissedilmiştir. Örneğin Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 11. Maddesi ; STK'ların örgütlenme özgürlüğünün ancak şu koşullara dayanılarak sınırlandırılmasını meşru saymıştır. Gerek kuruluş aşamasında, gerekse sonrası faaliyetlerinde; belirtilen bu hususlara aykırı davranılmaması gerekmektedir : (Cengiz, 2010:14-15)

- Ulusal güvenliğin, kamu emniyetinin korunması,
- Kamu düzeninin sağlanması ve suç işlenmesinin önlenmesi,
- Sağlığın veya ahlakın korunması
- Başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması.

Sivil toplumun inşası; kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ile mümkündür. (Pishchikova, 2007:41-47) Sivil toplumun ana unsuru olan STK'ların kuruluşunun sağlam temellere oturtulması, şekillendirilmek istenen güçlü bir sivil toplumun sürdürülebilirliğinde önemli bir yere sahiptir.

Dernekler ülkesi olarak da bilinen Danimarka'da herhangi bir dernekler yasası veya derneklerin kayıt yaptırmak zorunda oldukları merkezi bir otorite yoktur. Vakıf geleneği köklü teamüllere sahip olduğundan bu konuda kanuni düzenlemeye ihtiyaç duyulmamıştır. (Anlı, 2003:1 www.stk.net) Ülkemizde ise derneklerin ayrı, vakıfların ayrı, sendikaların ayrı kanunlarının bulunması; STK'ların kuruluşu ve faaliyetlerinin yürütülmesinde çok detaylı düzenlemelere yer vermiştir. Hatta gerek Norveç'te gerek Almanya'da yer alan Türk dernekleri ülkemizdeki derneklerin tüzükleri örnek alınarak hazırlanmıştır. (DİTİB Tüzüğü, Moss Türk Kültür Merkezi Tüzüğü gibi) Ülkemizde olduğu gibi Portekiz'de de mevcut bir dizi farklı dernek tarzı yapıların her birinin kendine özgü yasaları vardır, hatta bazılarının birden fazla yasası vardır. (Franco, 2005:14)

Avustralya'da ise gerek eyalet düzeyinde gerek devlet düzeyinde hükümet kontrolünde bir dizi yasal formda STK'lar mevcuttur. Genel olarak STK'lar; tüzel kişiliği olmayan yani herhangi bir kayda gerek duyulmayan, hayırsever bir güvene dayanan, bir anonim dernek olabileceği gibi bir şirketin sınırlı güvencesi ile de şekillenebilir. Bunun yanı sıra az sayıda özel uzmanlık gerektiren dernekler için; çeşitli Avustralya parlamentosunun özel çabaları ile veya eyalet yasaları ile sağlanan dernekler de söz konusudur. Bu açıdan STK'ların hukuki tanımı ile ilgili de önemli değişikliklerin varlığı özellikle ilgi çekici bir sorun olmaya devam etmektedir. Eyalet hükümetinin 18 Eylül 2000 tarihinde başlattığı hayır kuruluşları, dini kuruluşlar ve toplum hizmeti kuruluşlarının tanımlanması ile ilgili bağımsız bir çalışma nihai raporunu Haziran 2001'de yayımlamış, ancak Avustralya hükümeti bu raporun önerilerini halen değerlendirmektedir. (Novak, 2003:81)

İngiltere ve Galler’de de sivil toplum kuruluşlarına talebin giderek artması ve öneminin anlaşılması; sektörde yönetim ve yönetim standartları ile ilgili endişelerin artmasına sebep olmuş, bu endişeleri gidermek için de 1992-1993 yıllarında hayır kurumlarını düzenleyici yeni hayır kurumu yasası çıkarılmıştır. Bu düzenlemeye ilave olarak da Hayır komisyonu üst denetim kurulu olarak etkinleştirilmiştir, bu komisyon; müteveli heyetlerinin sorumlulukları ve rolüne daha fazla dikkat çekerek sektörde vesayet standartları geliştirmeye adanmıştır. (Conforth, 2003:4-5)

2.3. STK’LARIN ÖRGÜT YAPILARI

Programlar arkalarında sağlam organizasyonlara ihtiyaç duyarlar. Kuruluşlar yalnızca programlar geliştirmez; aynı zamanda onları destekler, yönetir, geliştirir ve sonuç olarak onları yeni yaklaşımlarla değiştirirler. Bu süreçlerdeki başarıları, kuruluşların toplumsal fayda sağlamadaki becerilerini gösterir. (Letts ve diğ., 1999:6) Bu nedenle STK’ların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, iyi bir organizasyon oluşturulabilmesi ile yakından alakalıdır.

Örgüt yapısından kasıt; hedeflere ulaşmak için tasarlanmış farklı rolleri yerine getiren bir grup insan, amaca yönelik ve koordineli faaliyetler sistemi, tüzel kişilik ve kendi kendine organize hareketlerdir. Bir çok örgüt kuramcısı örgütü şu bileşenler ile tanımlamıştır; (Anheier, 2005:141-142)

- İnsanlar, çeşitli kaynak ve teknolojiler içeren sosyal bir varlık,
- Açık bir amaca hizmet eden hedefe yönlendirilmiş bir varlık,
- Yapılandırılmış bir düzen; yani görevler ayrılmış ve koordine edilmiş olmalı,
- Örgütü çevresinden mümkün mertebe ayıran tanımlanmış sınırları olan sınırlandırılmış bir varlık.

STK’ların örgüt yapılarını; o ülkenin yasal çerçevesi belirlemektedir, bu yasal çerçevenin farklılığını da o ülkenin rejimi belirlemektedir. (Yıldırım, 2004:123) STK yönetim yapısının; ülkenin kanunlarında tanımlanması ve kuruluşun türüne dayanan içsel bir yönetim yapısı belirlenmesi STK’nın türüne göre değişen bir uygulamadır. Daha detaylı olarak anlatmak gerekirse, bir kuruluşun idare organı (ya da organları) kuruluşun ana belgelerinde (örn: tüzük) kanunen geçerli olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca, idare organının ayrı bir isimle belirtilmesi de karar verme ve gözetim sorumluluğunun hangi organda olduğunun açıklığa kavuşturulması açısından önem taşımaktadır. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde STK’ların yönetim yapısını karmaşıklataabilecek çeşitli etkenler mevcuttur. Bu etkenlerden birisi, bölgede hala oluşum aşamasındaki STK hukukunun, yönetim ve yönetim kurullarının

sorumlulukları konusunda yer yer muğlâk, çelişkili, hatta noksan kalmasıdır. Bir başka sorun ise, yasalarda değişik idare organlarından bahsedilirken, bu organların yetki ve amaçları konusunda açıklama getirilmemesidir. STK'ların formalleşmesini de sağlayan; ana belgeleri – kuruluş bildirgesi, tüzük, faaliyet kuralları– idare organı veya organları hakkında bilgi vererek iyi yönetişimin temelini oluşturabilirler: (Wyatt, 2007:20)

- İdare organı/organlarının ismi
- En yüksek veya birincil idare organının diğer kurumsal yapılarla ilişkileri
- Temel sorumluluklar ve yetkiler
- Her bir kurul üyesinin görevleri; bağlılık ve gizlilik vb.
- Yönetim kurul asgari üye sayısı
- Üyelik kuralları (seçilebilirlik, üyeliğin askıya alınması, üyelikten çıkarılma)
- Görev süresi (dönemin uzunluğu, tekrar seçilme sınırı)
- Bir yılda yapılacak asgari yönetim kurul toplantı sayısı
- Toplantı duyurusu yapma yöntemi (duyuruyu kim yapacak, tarihler nasıl belirlenecek, gündeme kim karar verecek)

STK'ların örgütlenme biçimleri, ticari firmaların örgütlenme biçimlerinden farklıdır. Bu farklılığın bir nedeni de STK'ların birincil önceliğinin mal ve hizmet satışından ziyade temel misyonlarını gerçekleştirmek olması ve mal ve hizmet satışını ancak temel misyonlarını desteklemek için ikincil iş olarak görmeleridir. Kotler ve Andreasen'in belirttiği gibi STK'lar hedef kitleyi, faydalı bir şeyler yapmak için bazı şeylerden vazgeçmeleri (örneğin para, zaman) yönünde etkilemek için bir şeyler yapmaya odaklanırlar. Yani ticari firmalar gibi müşteri odaklı değil örgüt odaklı bir yapılanmaya giderler. (Wenham ve diğ., 2003:215)

STK'larda genellikle dikey ve merkezi liderlikle hiyerarşik model pek kabul edilemez, bunun yerine hiyerarşik olmayan âdemi merkeziyetçi bir model daha uygun olur. Örgüt üyeleri; eşit şartlarda ve gönüllü olarak bir araya gelmektedir bu nedenle örgüt faaliyetleri ancak demokratik ve baskıcı olmayan bir yaklaşımla yürütülebilir. STK üyeleri ortak inançlar, hedefler veya karşılıklı çıkarlar üzerinde birlikte çalışırlar. Çalışmaları, tam olarak STK'nın temel örgütlenme ilkeleri doğrultusunda gönüllülük esasıyla yapılır. Bu nedenle; örgütsel yapı oldukça gevşek, üyeleri birbirine oldukça bağlı, daha az bürokratik alışkanlıkların olduğu örgütler olmak zorundadır. (Jie, 2008:275) Bu manada; başarılı olmak isteyen, misyonunu layıkıyla yerine getirmeye çalışan STK'lar, katı hiyerarşik yapıdan uzak durmalıdır.

En uygun örgüt yapısını belirlemek için Duncan (1979)'ın belirsizlik modeline göre görevlerin karmaşıklığı ve çevrenin değişim hızı üzerinden aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi yüksek belirsizlik ortamında esnek ve yenilikçi bir örgüt yapısı, düşük belirsizlik ortamında

bürokratik bir örgüt yapısı, orta düşük belirsizlik ve orta düşük belirsizlik ortamlarında ise; esnek yapı ile bürokratik yapı arasında dengeli en uygun örgüt yapısının belirlenmesi gerekmektedir. (Anheier, 2005:152-153)

Tablo 2. 1 Görev Ortamı ve Belirsizlik Durumuna Göre Örgüt Yapısı

	Düşük Karmaşıklık	Yüksek Karmaşıklık
Düşük Dinamizm	Düşük Belirsizlik (Bürokratik Örgüt Yapısı)	Orta-Düşük Belirsizlik (Bürokratik ve Esnek Örgüt Yapısı Dengede)
Yüksek Dinamizm	Orta-Yüksek Belirsizlik (Bürokratik ve Esnek Örgüt Yapısı Dengede)	Yüksek Belirsizlik (Esnek ve Yenilikçi Örgüt Yapısı)

Kaynak: Anheier, 2005:153'den uyarlanmıştır.

Gerek yasal zorunluluk olarak, gerek taklit yoluyla, gerekse profesyonellerin etkisi ile STK'larda yapısal benzerliklerin benimsenmesi; sektörde en iyi uygulamaların yayılmasına yardım eder, ayrıca STK'ların sektörde tanınma ve onaylanmasını ve kaynaklarının garanti altına alınmasını kolaylaştırır. Ancak daha verimli yapı ve süreçlerin keşfini, yaratıcılığı ve deneyselliği de engellediği yönünde kanaatler vardır. Yine demokratik yönetim, çeşitlilik, sosyal sorumluluk ve çalışan özerkliği lehine alternatif örgütlenme biçimlerine izin vermemektedir. Temel gerekçe yasallığın sağlanması iken, bu açıdan sektör meşruiyetini kaybedebilir. (Leiter, 2005:2-3) bu nedenle yasal zorunluluk olarak benimsenen benzer örgütsel yapılanmalarda her örgüt kendine özgü farklılıklar ve esneklikler benimsemelidir, geniş katılımlı bir yönetişimi benimsemelidir.

Bu açıdan STK'ların örgüt yapıları; sahip oldukları ekonomik, teknik ve insan kaynakları imkânlarına bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Bu farklılıklar; örgüt yapılarının oluşum düzeyine, işlevlerinin karmaşıklık düzeyine, görevler hiyerarşisine ve karar alma prosedürlerindeki değişken düzenlemelere etki eder. (Gordon, 2001:173) Bir STK'nın örgüt yapısı; ağırlıklı olarak kurumun iç ve dış çevre şartlarıyla sahip olduğu imkanlar dikkate alınarak belirlenir. Bu nedenle her kuruma özgü farklılıklara sahiptir. Farklılıklar kimi zaman kurumun faaliyet alanı ve hedefleri dikkate alınarak sağlanabilir. Ancak bu şartlar zamanla değişebileceğinden organizasyonun da zamanla revize edilmesi gerekebilir. (Yaman 2005a:14)

Ülkemizde de 'Derneğin zorunlu organları, genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Dernekler zorunlu organları dışında başka organlar da oluşturabilirler. Ancak, bu organlara zorunlu organların görev, yetki ve sorumlulukları devredilemez.' (Medeni Kanun, madde 72).

2.3.1. Genel Kurul

Genel kurul, derneğin en yetkili karar organı olup; derneğe kayıtlı üyelerden oluşur. (Medeni Kanun, madde 73). Genel kurul, üyeliğe kabul ve üyelikten çıkarma hakkında son kararı verir; dernek organlarını seçer ve derneğin diğer bir organına verilmemiş olan işleri görür. Genel kurul, derneğin diğer organlarını denetler ve onları haklı sebeplerle her zaman görevden alabilir. (Medeni Kanun, madde 80).

Ülkemizde vakıflar da dernekler gibi üçlü yönetim yapısı seğılemektedir. Derneklerdeki genel kurulun yetki ve sorumlulukları vakıflarda mütevellî heyetleri tarafından kullanılır, en yetkili organıdır. (Öztürk, 2008:195)

Derneklerde; STK'nın yaşamı için kritik olan amaç veya kuruluşun feshi gibi en önemli kararlar genellikle genel kurulda alınır. Bu kararların sorumluluğı başkasına devredilemez. En üst idare organı olan genel kurul bunlar dışındaki diğer yetkilerini birincil idare organı olan yönetim kuruluna devredebilir. Ancak bu durum derneğin ana belgelerinde net bir şekilde belirtilmelidir. (Wyatt, 2007:23)

2.3.2. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, seçilmiş üye ve gönüllülerden oluşan bir gruptur; kuruluşun misyonunu doğrultusunda kalıcı ve sürdürülebilir olması için kılavuzluk yapmak üzere güç, kaynak ve yetkileri kullanır. Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini herhangi bir ücret veya fayda sağlamaksızın gönüllü olarak yaparlar; bu yönleriyle profesyonel yöneticilerden ayrılmaktadırlar. Yönetim kurulu üyelerinin ücretli olmaması, örgütün sağlıklı ve sürdürülebilir işleyişi konusunda bağımsız düşüncelere sahip olmalarına ve özgürce karar verebilmelerine katkı sağlar. (Banger, 2011:20)

Yönetim kurulları; yasalarla belirlenmiş konumları gereğı hissedarların, paydaşların menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi ile yükümlü, kurumsal politikalar oluşturulmasında temsilci gibi hareket eden ve yöneticilerin bu politikaları icrasını yakından izleyen bir kuruldur. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları kurumun tüzüğünde belirtilir. Yasal çerçevede yöneticilerin idari ve mali sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamakla

yükümlüdürler. Yönetim kurulları, kuruma kaynak sağlayan tüm paydaşlarına karşı da doğrudan sorumludurlar. (Braiotta, 2004:4)

Harris (1996)'in literatürde tanımlanmış görevleri arasından derlediği şekliyle, STK yönetim kurulu; örgütün faaliyetleri için nihai hesap mercidir, örgütün ücretli çalışanları için bir işverendir, izlenecek politikaların belirleyicisi, kaynakların güvenliğini sağlama ve sınırlı bir İngiliz anahtarı gibi davranmak durumundadır. (Rochester, 2003:121)

Kuruluşun yönetim yapısı ne olursa olsun, sürekli ve tutarlı yönetim ve karar alma yetkisini kullanan tek bir idare organına ihtiyaç vardır. Zira en yüksek idare organı olan genel kurul üyeliği senede birkaç saat yerine getirildiğinden, sürekli ve tutarlı idari yetkinin kullanımı söz konusu olamayabilmektedir. Bu asıl idare organı, icra kurulu ya da yönetim kurulu olarak da adlandırılabilir. Genel kurul, birincil ve ikincil idare organına yönetişim sorumlulukları yüklediğinde bunlar derneğin ana belgelerinde net bir şekilde belirtilmelidir. Yetkinin idare organından veya organlarından genel müdür aracılığı ile personele geçtiğini gösteren bir organizasyon şeması bu ilişkilerin yapısını netleştirmeye yarayan bir diğer araçtır. (Wyatt, 2007:22-23)

STK'ların yönetim kurulları ile ilgili kanun esasları; kurula seçilmişlerin adlandırılması, yönetici sayıları, yönetici pozisyonların kökeni yani nasıl belirlenecekleri, kontrol faktörleri, yönetim kurulu yetkilerinin kapsamı ve pozisyonlar arasındaki ilişkileri içerir. (Hopkins ve Gross, 2009:9)

Ülkemizde yönetim kurulu, beş asil ve beş yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur. Yönetim kurulu üye sayısı, boşalmalar sebebiyle üye tam sayısının yarısının altına düşerse; genel kurul, kalan yönetim kurulu üyeleri veya denetim kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrı yapılmazsa, üyelere birinin istemi üzerine, sulh hâkimi, üç üyeyi genel kurul toplantıya çağırarak görevlendirir. (Medeni Kanun, madde 84)

Yönetim yapıları dünya çapında farklılıklar göstermektedir. Örneğin çoğu İngiliz, Kanada'lı ve Amerikan STK'ları kurumun tüzüğüne uygun olarak mütevelli heyeti tarafından idare edilirler. Yönetim kurulu üyeleri STK'ların faaliyetleri için yasal olarak hesap verebilir ve misyonlarının ve mali yükümlülüklerinin yerine getirilmesinden sorumludurlar. (Aall, 2000:124)

Etkili ve verimli çalışma için uygun yönetim kurulunun yapılması gerekir. Yönetim kurulunda görev paylaşımı, görev unvanları ve açık görev tanımları yazılı bir belge halinde ortaya konmalıdır. Yönetim kurulu içinden komitelerin oluşumu ve çalışma şekilleri de belgelenmelidir. Genel olarak bir yönetim kurulunda Yönetim kurulu başkanı, Başkan

yardımcısı, Yazman (sekreter) ve Sayman (muhasip) şeklinde görev pozisyonları belirlenebilir. (Banger, 2011:28)

Bir çok STK'da yönetim kurulu küçük arkadaş ve tanıdık grupları şeklinde ortaya çıkarken, zaman içinde örgütün değişik paydaşlarının katılımı ile daha fazla ayrıntıya dönüşebilir. Kuruluş büyüyüp geliştikçe ve misyonu önemli hale geldikçe paydaşları da yani hem örgütün faaliyetlerinden etkilenen hem de örgütü etkileme kapasitesine sahip çevredeki kişi ve kuruluşların örgütün gideceği yönü ile ilgili fikri alınmak durumundadır. Kuruluşun fiili üyeliğine ilave olarak da değişik fon sağlayıcılar, hizmet alanlar, içinde bulunduğu yakın çevredeki, yerel yöneticiler kimi zaman ulusal hükümet yetkilileri ve kuruluşun tamamlayıcısı durumundaki kuruluşlar da paydaş olarak söz sahibi olabilmektedir. Yönetim kurulu üyelikleri örgüt içinde farklı kesimleri en iyi şekilde temsil edebilmek adına yasalarda belirlenen süreler için seçimle belirlenir. Bu durumda yönetim kurulu üyeleri rotasyon sistemi ile farklı alanlarda hizmet edebilirler. Ancak kuruluşun öğrenilmiş deneyimlerini korumak ve sürdürebilmek için eski yönetim kurulu üyelerinden de yararlanılır. (Gidron, 2010:408-409)

Yönetim kurulunun uygun nitelikli üyelerden oluşturulması örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle üyelerin belirlenmesi önem arz eder, yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır; (1) önerilen adaylar içinden tüm genel kurul üyelerinin oylarıyla yapılan seçim yoluyla, (2) yeni yönetim kurulu üyesini aday göstermeye tek yetkili yönetim kurulu olarak yapılan seçim, (3) örgütün paydaşları veya diğer dış kuruluşlar veya siyasi kurumlar tarafından atama yoluyla belirlenebilir. (Iekovich, 2005:164)

Ancak küçük boyuttaki STK'ların bazı istisnalar hariç yönetim kuruluna deneyimli üyeler bulmaları güçtür. İnsanları yönetimde görev almak üzere çekmekte zorlanmakta, çekebildiklerinin de uzmanlığı ve deneyimi bulunmamaktadır. Zira küçük STK'larda yönetim kurulu üyeliğinin sağlayacağı prestij güçlü olamayacaktır. Bu tür kuruluşlar yönetim kurulu üyesi bulmak için geniş ağlardan yoksundur, kulaktan kulağa mütevellî üyeliği en yaygın kullanılan yöntemdir. Küçük STK'ların yaşadığı önemli sorunlardan birisi de yönetim kuruluna aldıkları üyeleri kurumda tutma güçlüğüdür. Bunun bir nedeni kurumdaki tutarsızlıklar, diğer bir neden ise; yönetim kurulunda azınlık bir grubun etkin olması nedeniyle geri kalanları faaliyetler hakkında bilgisiz olmaları nedeniyle düşük katılımlı yönetim anlayışıdır. (Rochester, 2003:119-120)

Yönetim kurulunun daha başarılı olabilmesi için yapılan araştırmalar; performansı düşüren üç önemli sorunun yaygın şekilde görüldüğünü tespit etmiştir. İlk olarak, üyeler arası rekabet, birkaç kişinin yönetim kurulundaki tahakkümü, kötü iletişim ve kötü oluşum gibi

işlevsiz grup dinamikleri; toplu müzakere ve karar vermeyi engellemektedir. İkincisi; çok sayıda yönetim kurulu üyesi kendini geri çekmiştir, kuruluş içinde neler olup bittiği konusunda bilgi sahibi değildir, öğrenmek için de gayret içinde değildir. Üçüncüsü ve belki de en önemlisi; yönetim kurulu üyelerinin genellikle kendi rolleri ve sorumluluklarının belirsiz durumda kalmasıdır. Yapmaları gereken işin ne olduğunu bilmeden başarılı olmaları beklenemez. (Ryan ve diğ., 2003:1)

2.3.3. Denetim Kurulu

Denetim kurulu; finansal muhasebe politikaları geliştirilmesi konusunda yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere yetkilendirilebileceği gibi ayrıca; bağımsız denetçilerin belirlenmesi yanı sıra mali tabloların hazırlanmasında gözetim görevi ile de yetkilendirilebilir. (Braiotta, 2004:5)

Denetim kurulları; yirmi yılı aşkın bir süredir tanınmasına ve kabul edilmesine rağmen; büyük şirketlerin beklenmedik başarısızlıkları ve finansal raporlama uygulamalarına ilişkin şüpheli açıklamaları güveni sarsmıştır. Buna rağmen yaygın soru “Denetçiler neredeydi? veya denetim kurulları neredeydi?” olmuştur. Sonuç olarak; 1990’lı yılların sonlarında yaşanan muhasebe skandallarına karşılık olarak, gerek kamu gerekse özel şirketler denetim kurullarına daha fazla önem vermişlerdir. (Braiotta ve diğ., 2010:12) Denetim kurulu kavramı özellikle Sarbanes-Oxley yasasının yürürlüğe girmesiyle birlikte güçlenmiş oldu. (Hopkins ve Gross, 2009:130)

Bu gelişmeler üzerine 1999 yılı Aralık ayında SEC’in (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu) finansal raporlama sürecinin denetlenmesinde kurumların denetleme kurullarının etkinliğini artırma çağrısına karşılık, NYSE (New York Menkul Kıymetler Borsası) ve NASDAQ (Ulusal Menkul Yatırımcılar Birliği) yeni standartlar getirmişlerdir. Buna göre denetim kurullarına en az üç direktör şartı getirilmiştir. Hiç birisinin de, yönetimden ve kurumdan bağımsız şekilde görevlerini yapmalarına engel olacak bir bağı olmamalıdır. (Klein, 2002:435) Hatta son beş yıl içinde ne kendisinin, ne yakın ailesinden birinin, ne de iş ortağının denetim kurulunda bulunacağı kurumla ya da iştirakleriyle bir menfaat ilişkisi bulunmamalıdır. (Braiotta ve diğ., 2010:17)

Ülkemizde Denetim kurulu, üç asıl ve üç yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur. Denetim kurulu, denetleme görevini, dernek tüzüğünde belirtilen esas ve usullere göre yapar; denetleme sonuçlarını bir raporla yönetim kuruluna ve genel kurula sunar. (Medeni Kanun, madde 86)

İç denetimden sorumlu denetim kurulu bir tim halinde yani bir kişiden fazla çalışmalıdır. Denetim ekibinin içeriği ve boyutu her bir denetim için çok değişken olabilir. Ancak, hem denetlenenlerle hem de diğer denetçilerle iletişimi sağlayacak, planlamayı yapacak, denetime nezaret edecek bir ekip lideri şarttır. (Kagermann ve diğ., 2008:6)

Kaliforniya Yasalarına göre denetim kurulu; yönetim kurulu gözetiminde ve yönetim kuruluna tavsiyede bulunmak üzere yeminli mali müşavir işe alma ve işten çıkarma yetkisine sahiptir. Ayrıca örgüt üyelerini tatmin edecek şekilde bir denetçi görevlendirir, bu denetçi sırasıyla dış denetçilerin yapmış olduğu bağımsız denetimleri gözden geçirip, kabul ederek onaylama kararlarında yardımcı olur. (Hopkins ve Gross, 2009:131)

Denetim kurulu; derneğin, tüzüğünde gösterilen amaç ve amacın gerçekleştirilmesi için sürdürüleceği belirtilen çalışma konuları doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğini, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve dernek tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığını, dernek tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve bir yılı geçmeyen aralıklarla denetler ve denetim sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar. (5231 sayılı Dernekler Kanunu, md.9)

2.3.4. Yöneticiler

Hukuken STK'ların faaliyetlerinden sorumlu bireyler yönetici olarak ifade edilir. Kuruluşlar yönetici pozisyonları için verecekleri isimlerde serbesttirler; yönetim kurulu başkanı, müdür, mütevelli heyeti başkanı vs. (Hopkins ve Gross, 2009:9) Ülkemizde ise 5253 sayılı Dernekler Kanununda dernek yöneticisi ifadesi 5737 sayılı Vakıflar Kanununda vakıf yöneticisi ifadesi yer almaktadır. Bu ifadeler de yönetim kurulu başkanını işaret etmektedir.

Yöneticiler; belirlenen politikalarla uyumlu şekilde hissedarlara ve paydaşlara karşı idari ve mali sorumluluğu olan kişilerdir. Kurumun faaliyetleri hakkında kurumun paydaşlarını bilgilendirmek ve sorumluluklarını yerine getirirken özenli ve duyarlı hareket etmek zorundadır. Yöneticiler faaliyetleri ve performansı ile değişik yollarla değerlendirilip sorumlu tutulurlar. İlki; sunulan hizmetlerden faydalananların tepkisinin çabuk ve görünür olmasından dolayı sektör içinden gelen kalite değerlendirmeleri olmaktadır. Hükümet

organları tarafından kurum faaliyetlerini sınırlama ve kontrol için çıkarılan çok sayıda tüzük ve yönetmelikle de düzenleyici mekanizmalarla sorumlu tutulurlar. Bunun sonucu olarak; kararlarında belirlenen sınırların dışına taşması halinde mahkemelere karşı da sorumludurlar. Kuruma sadakat ihlali tespit edilmesi halinde kişisel varlıkları ölçüsünde sınırlama olmaksızın şahsi sorumluluk yüklenebilir. (Braiotta, 2004:4)

STK yöneticilerini tepe yöneticisi, bölüm yöneticisi ve işlevsel yönetici olarak üçe ayırabiliriz. Tepe yöneticisi, kurumsal düzeyde kurumun genel performansından sorumlu, işletmelerdeki karşılığı CEO olan, yönetim kurulunun başı, örgütün karar alma sorumluluğu olan yöneticidir. Bölüm yöneticisi, işletme seviyeleri gibi değerlendirilirse kendi kendine yeten ve kurumsal düzeydeki niyet ve istikameti somut stratejilere dönüştüren bir bölümün genel yöneticisidir. İşlevsel yönetici ise, bir işlevden sorumlu yöneticidir. (Hill ve Jones, 2010:10-11) Ülkemizden örnek verirsek; tepe yönetiminde TOBB yönetim kurulu başkanı, bölümden sorumlu yönetici ilçe veya ildeki Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı, işlevden sorumlu yönetici olarak da Berberler ve Kuaförler Odası yöneticisi yönetim sorumluluğunu paylaşırlar.

STK'larında yönetici veya CEO'ların, önemli kamu idareciliği yapmış kişiler olması devlet organlarıyla STK arasında olumlu ilişkiler kurulmasını sağlayabilir. Hem kamu idarecisi (veya eşi) hem de STK yöneticisi olması ise iki sektör arasındaki işbirliğini kolaylaştırmak için benzersiz fırsatlar sunabilir. (Ebrahim, 2003:40)

2.4. STK'LARDA KARAR ALMA

2.4.1. Yönetim Kurulu Toplantıları: Temsili Karar Alma

Yönetim kurulunun kaç kişiden oluşacağı, kimlerden nasıl oluşacağı konularında olduğu gibi yönetim kurulu toplantılarının sıklığı ile ilgili de çeşitli görüşler vardır. Aktif yönetimin bir parçası olarak; ihtiyacı karşılayacak şekilde resmi olarak yılda en az üç kez, yıl boyunca eşit aralıklarla, yönetim kurulu üyelerinin büyük çoğunluğunun katılımı ile yapılır. En az birinin ise tüm üyelerin katılımı ile konferans gibi yapılması gerekir. Ancak bu toplantıların sıklığının kanun yoluyla belirlenmesi; bu denklemin çözümünde çok fazla değişken bulunduğundan pek uygun değildir. Bu alandaki en iyi standart yönetim kurulu görevlerini yerine getirmek ve faaliyetleri yeterince yürütebilecek sıklıkla toplanmalıdır. Bu durum özellikle ulusal STK'lar açısından önemli bir sorun oluşturur. Zira; yönetim kurulu üyelerinin toplantılar için seyahat, konaklama, yemek vs. masrafları için yapılan bir dolarlık

bir masraf bile vergi muafiyeti uygulanan kurum açısından sorun olmaktadır. (Hopkins ve Gross, 2009:126-127)

2.4.2. Genel Kurul Toplantıları

Genel kurul toplantıları; yönetimin paydaşlarına hesap verdikleri, yönetici seçimlerinin yapıldığı yıllık toplantılardır. Bu toplantılar paydaşların çözüm önerilerini de içeren referandum tarzı bir yönetim şekline de dönüşebilir. (Braiotta, 2004:4) Belirli aralıklarla, düzenli olarak yapılanlar olağan genel kurul, herhangi bir dönemde genel istek üzerine yapılırsa olağanüstü genel kurul olarak adlandırılır.

Düzenli olarak icra edilen genel kurul toplantıları, usule ait kurallar veya bir dereceye kadar örgütsel kalıcılık; bir STK'nın yasal olarak kayıtlı bir örgüt olup olmadığının da bir kanıtıdır. (Franco, 2005:14)

Ülkemizde genel kurul toplantıları, tüzükte belirtilen zamanda yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanır. Olağan genel kurul toplantılarının en geç iki yılda bir yapılması zorunludur. (Medeni Kanun, madde 74). Olağan genel kurul toplantılarının dışında da yönetim kurulu ve denetim kurulunun gördüğü lüzum üzerine en az onbeş gün önceden toplantıya çağrılabilir, bu çağrıda toplantı gün ve saati ile yeri ve gündemi yerel bir gazetede ilan edilerek ve tüm üyelere bir yazı ile bildirilerek yapılabilir. Bunun dışında da dernek üyelerinin beşte birinin yazılı başvurusu üzerine yönetim kurulunca olağanüstü genel kurul toplanabilir. Bu başvuruya rağmen yönetim kurulu genel kurul çağrısı yapmazsa üyelere birinin başvurusu ile sulh hakimince üç üye genel kurul çağrısı için görevlendirilir. (Yıldırım, 2004:130)

STK'lar da toplantıların bürokratik, verimsiz ve sık tekrarlanan toplantılar yerine, amaca hizmet eden, kısa ve açık konuşulan, konuşmaktan çok iş yapmaya fırsat bırakan toplantılar yapmayı başarmak gereklidir. STK'larda basit bir toplantı rutini oluşturmak da gerekmektedir ve toplantı sıklıkları da amaçlar ve yapılacak işlere göre belirlenecektir. Ancak genel bir kaide olarak, temel yönetim toplantıları aylık, tüm camianın katıldığı genel kurul toplantıları ise yılda bir defa yapılabilir. (Sivil Toplum Dergisi, www.stk.net)

2.5. STK'LARDA KAYITLARIN TUTULMASI VE MUHAFAZASI

Gönüllülerin nasıl ve ne kadar örgüte dahil olduklarına bakılmaksızın; gönüllülerin kimler olduğu, hangi günler ne kadar zaman ve ne tür faaliyetler için taahhütte bulundukları kayıt altına alınmalıdır. Bu kâğıt üzerinde olabileceği gibi elektronik ortamda da muhafaza edilebilir. Etkileşimli veri tabanı üzerinde kişi kendi bilgilerini ve örgütün ihtiyaçlarını

birlikte görüp müdahale edebilirse planlamaya da faydalı olabilir. Bu kayıtların tutulması; etkin bir örgüt için zorunluluk olmanın ötesinde pek çok faydaları olan bir işlemdir. Örneğin eğitim ve mesleki gelişim planlamasına yardımcı olabilir, gönüllüler hakkında anlamlı ve kişisel tanıtım için rehberlik edebilir, üye ve gönüllülerle iletişime geçmek için fırsatlar sunar, hangi görevlerin gönüllüler tarafından yapıldığı, bu çabalarının karşılığında ne kadarlık bir katkısının olduğu ve hatta daha fazla gönüllü katkısı (bilgi, beceri, zaman) sağlanabilse neler yapılabilirdi gibi sorulara cevap bulunabilir. (McClintock, 2004:29)

2.6. STK'LARIN KURUMSALLAŞMASI

Kurumsallaşma; örgütlerin dışsal meşruiyet için yeni oluşan yapıya uyum sağlamaları olarak tanımlanabilir; bu anlamda kurumsallaşmanın temel kaynağı da çevredeki değişimdir. (Park ve Krishnan, 2003:268) Bir örgütün teknik çevresi ürün, hizmet ve kâr gibi fiziksel çıktılar isterken; kurumsal çevresi örgütü meşru hale getirecek süreçler, ideolojiler ve yapıları ister. (Boons ve Strannegard, 2000:11)

Kurumsallaşma, mevcut sistem içindeki örgütsel yapı ve uygulamaları şekillendirme eğilimindedir. Bir örgütün kurumsal analizi ise; örgütsel davranışların anlaşılmasına yönelik yaklaşımların yerini alacağı alamına gelmez, daha çok STK'ları daha geniş bağlamda ve faaliyet gösterdiği çevreyi de açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu anlamda örgütler; davranışları, kültürel etkiler, çeşitli bileşenler ve çevresindeki zorlayıcı faktörler tarafından şekillendirilen bir sosyal sistem içinde yaşamaktadır. (Kramer, 2000:14)

Kurumsallaşma; özellikle yönetimin artık her şeyi kontrol edemeyeceği kadar büyüklüğe ulaşması halinde zorunluluk halini almaktadır. (Bayer, 2005:127) STK'larda İşlerin yönetimden yönetime yapılma şeklinin değişmesini önlemek için ya da başka bir deyişle; sonraki yönetimlerin, önceki yönetimlerin öğrendiklerini geliştirebilmesi için de süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve yazılı süreçlere uygun çalışılması gereklidir. Ayrıca gönüllü insanların yapabilecekleri iş türlerinin açık ve net bir şekilde tarif edilmesi, STK'ya üye olan kişilerin de hangi destekleri verebileceklerini açıkça bilmeleri gönüllülerin belirsizliklerini ortadan kaldırır. (Sivil Toplum Dergisi www.stk.net)

STK'ların içinde bulundukları çevrede kurumsallaşmaya zorlayan üç tip baskı unsuru vardır; devlet kurumları ve hükümetin yaptığı kanun ve düzenlemelerden doğan düzenleyici baskılar, çeşitli profesyonel ve mesleki kuruluşların normatif baskıları ve çevredeki diğer aktörlerde oluşan algılar ve değerlerle oluşan bilince dayalı baskılar. Bu tür baskıların hepsi birden birbiriyle bağlantılı bir şekilde de oluşabilir. (Lawrence ve diğ., 2001:628; D'aunno ve diğ., 2000:682; Grewal ve Dharwadkar, 2002:85)

Özellikle hükümet kurumları; sahip olduğu düzenleme gücü, fon desteği sağlama ve kontrol imkanları ile kurumsallaşmanın tetikleyicisi olarak kritik öneme sahiptir. (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004:284) Kurumsallaşma için normatif baskılar; sosyal norm ve değerler gibi geniş kültürel etkilere kaynaklanmaktadır. Bu norm ve değerler ise, sosyalleşme ve mesleki eğitim gibi süreçler vasıtasıyla kurumlara taşınabilmektedir. Bilince dayalı taklitçi baskı ise başka bir örgütü taklit etme isteği ile oluşur, özellikle eğer bir örgütün nasıl hareket etmesi gerektiği net değilse diğer örgütleri taklit etme durumu daha güçlü olabilir. (Edwards ve Cornforth, 2003:80-81)

Japonya’da kurumsallaşmış (I/NPO) ve kurumsallaşmamış (N/NPO) STK’lar terimi daha çok yasal statü kazanması ile ilişkilendirilmiştir. Kobe depremi sonrası medyanın baskısı ile 1998 yılında STK’lara yasal bir statü ortaya çıkarmak için çıkarılan yasaya uygun şekilde şartları yerine getiren STK’lar kurumsallaşmış kabul edilmiştir. (Deguchi, 2001:153)

Bir örgütün kurumsallaşmasını sağlayan unsurlar genel olarak; formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilir olma, güçlü kurum kültürü oluşturma ve tutarlı olma şeklinde belirlenebilir. (Apaydın, 2008:105)

Formel örgüt yapısı kurumsal isteklerle başa çıkmak için kullanılan; örgütlerin görülebilen kısmıdır. Koordinasyonu sağlayan yollardan birisi olarak da görülen formalleşme meşruluğun belirtisi olarak önemli bir rol oynar. (Boons ve Strannegard, 2000:11) Kurumsallaşmanın unsurlarından biri olan formalleşme ile belirginleşen roller, maliyeti düşürürken etkinliği de artırmaktadır. (Bussell ve Forbes, 2002:247)

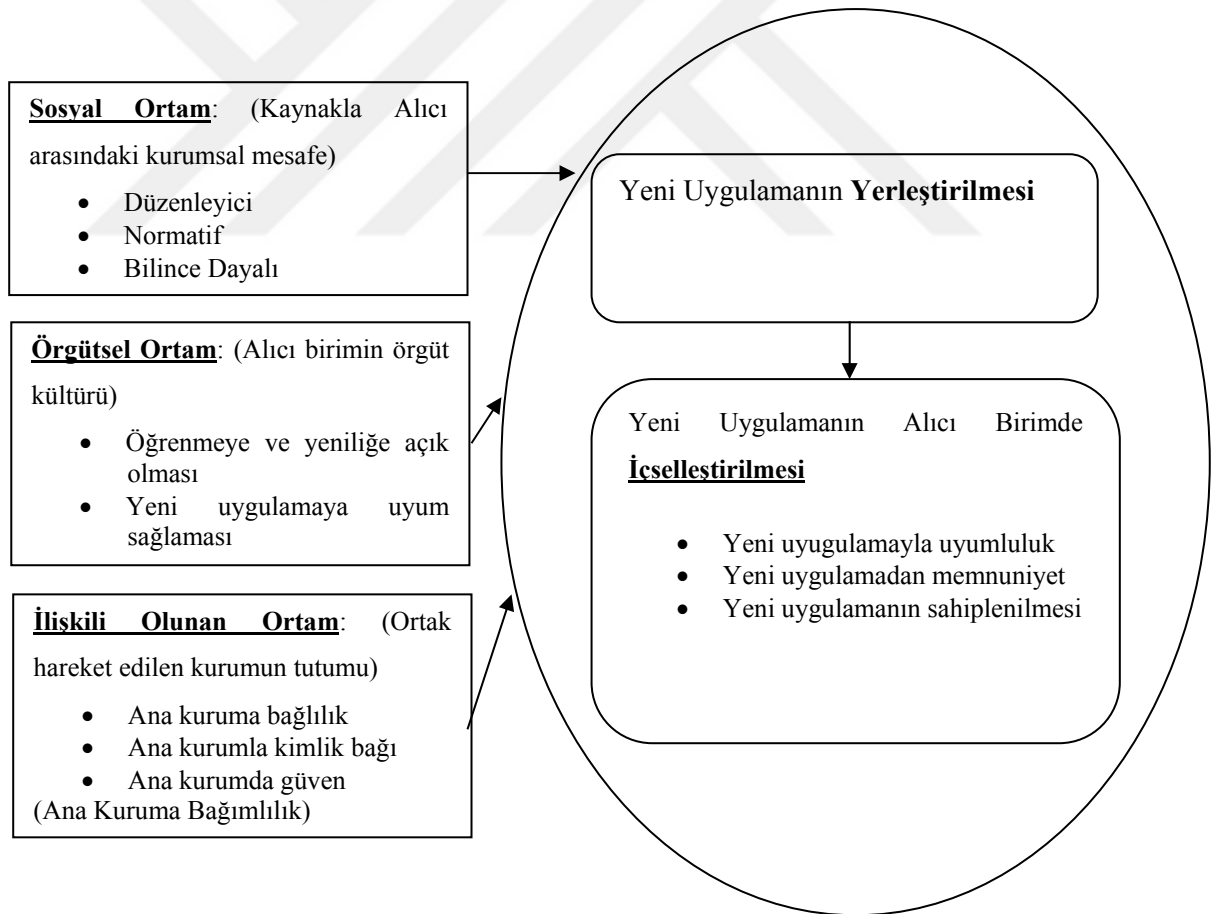
Gönüllü sektörün, devletin kolunun yetişmediği alanlarda sorumluluk üstlenmesi beklenmekte, ancak profesyonelleşme olmadan sektör bu beklentileri karşılayacak kapasiteye sahip değildir. (Ibsen ve Habermann, 2005:6) İskandinav ülkeleri arasında; gönüllü sektördeki profesyonelleşme karşılaştırıldığında; gönüllü kuruluşlar tarafından yapılan toplam işin Danimarka’da %56’sı, İsveç’te %22’si, Norveç’te ise %36’sı ücretli çalışanlarca yapılır. Ücretli çalışanların oranının yüksekliği kendi kendini yöneten, kendi kendine yeten bir kuruluşun varlığının da kanıtıdır. (Boje ve diğ., 2006:153-154)

Özellikle büyük ve karmaşık örgütlerin yönetimlerinde profesyonelleşmeleri gerekmektedir. Zira bu tür örgütlerde üyelerin bir hayli kontrol zaafiyeti söz konusu olmaktadır. (Candler, 2001:357)

Eskiden bu tür örgütlerde profesyonelleşme olmadan; dolayısıyla bütçeleme, para yönetimi, bağış toplama, stratejik planlama, program geliştirme veya pazarlama konularında çok az bir bilgi ile çalışılıp, örgütün başarılı olması halinde bu konulara ağırlık verilirken; artık hem lisans hem de yüksek lisans düzeyinde eğitimin yoğunlaşması ve kar amaçsız

sektöre geçişlerle birlikte aday havuzundan her pozisyon için önceki çalışandan daha donanımlı eleman bulma imkanı artmıştır. Profesyonelleşme sayesinde mali tablo hazırlamayı ve okumayı, taslak bütçe hazırlamayı, kaynak yönetimini, diğer çalışanları denetlemeyi ve stratejik planlar geliştirmeyi bilen bu tür elemanlar özellikle tarihi bir kötü yönetim deneyimi olan örgütler açısından çok faydalı olmuştur. Zira profesyonel yöneticilerin geleceğe dair olumlu tutum sergilemeleri ve değişik stilde insanlarla başa çıkabilecek, tahmin edilmesi güç koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek, aynı anda farklı görevleri idare edebilecek esnek yapıları kurumsallaşmaya da katkı sunar. (Bateson, 2008:5-6)

Kurumsallaşma yeni bir uygulamanın yerleştirilmesinden öte onun içselleştirilmesini ifade eder, bir örgütün bu manada kurumsallaşmasında etkili olan üç unsur vardır; sosyal ortam, örgüt ortamı ve ilişkide olunan ortam. Kurumsallaşma adına herhangi bir uygulamanın başarısı Şekil 3.1’de izah edilmeye çalışıldığı gibi bu üç unsurla yakın alakalıdır. (Kostova, 1999:312)



Şekil 2. 1 . Uluslararası Uygulamaların Transferinde Başarıyı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Kostova, 1999:313

Kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleştirilememesinin nedenleri ise; vizyon-misyon-amaç ve stratejilerin belirgin olmaması veya benimsenmemesi, kurumsal çevrenin etkisini önemsememe ve uyum sağlayamama, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi-merkezi bir yönetim anlayışının olması ve yetki devrinin yapılmaması, yönetici engelleri olarak sayılabilir. (Bayer, 2005:131-137)

2.7. STK’LARDA EMİR-KOMUTA

2.7.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Güç ve Gücün Kaynağı

Güç; istenilen sonuçları yaratabilme ve olaylar içinde diğer kişilere hak ettikleri değeri verebilme yeteneği olarak tanımlanabildiği gibi düşüncelerin amaca uygun şekilde yönlendirilebilmesi için hayatı değiştirebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir.(Robbins, 2008:5) İstenilen sonuçların alınabilmesi için başkalarının davranışlarını etkileme ve değiştirebilmenin çeşitli yolları vardır; tehditlerle zorlayarak, ödemelerle uyararak ya da iş birliği ile yanına çekerek. (Nye, 2004:2) Sivil toplum kuruluşları daha çok insanları kendi yanına çekerek ve çeşitli kurumlarla işbirliği ile bunu başarabilirler.

Sivil toplum kuruluşları gücünü; kısmen bağımsız olmalarından ve görevlerini hükümetten, özel sektörden ve hatta medyadan daha fazla sıradan insanlarla birlikte yerine getiriyor olmalarından almaktadır. (Griffin, 2008:51) Bir grup insanın kendi rızalarıyla oluşturduğu topluluklar; sadece çoğunluğun iradesi ve belirlemesiyle o topluluğu tek vücut olarak hareket etme gücü olan bir yapı haline getirir. (Locke, 2002:81)

Üstlenmiş oldukları toplumsal görevlerde de gücünü, toplumsal sorumluluk duygusu ve inancından almaktadır. Yürürlükte olan bir norm ya da hukuken geçerlik kazanmış bir siyaset hakkında yeniden görüşmelere ve bir istenç oluşumu için ortam yaratmak, böylece çoğunluk görüşlerinin bile yeniden gözden geçirilmesine yönelik sivil itaatsizlik yöntemini kullanan grupların elindeki en önemli silah bir vicdani sorunla karşı karşıya oldukları yönündeki kuvvetli inançlarıdır.(Habernas, 1995:34)

STK’lar için gücün başka bir kaynağı da toplumda önemli bir yere sahip kişilerin gerek gönüllü gerekse yönetici olarak desteğidir. Örneğin Suudi Arabistan’da bir prens veya prensesin STK’ların içinde yer almaları istenen sonuçların elde edilmesinde çok yardımcı olmaktadır. Gerektiğinde bürokratik işleyişin dışına kolayca çıkılabilmektedir. (Montagu, 2010:76) Bazen böyle bir durum bir STK için kapıların sonuna kadar açılması anlamına gelmektedir.

En zengin Türk İşadamlarından rahmetli Sakıp Sabancı ve ailesinin oğullarının rahatsızlığı nedeniyle yakın durması neticesinde Spastik Çocuklar Derneğinin ihtiyaçları doğrultusunda Metin Sabancı Rehabilitasyon Merkezinin oluşturulması bu duruma güzel bir örnek oluşturur.(www.metinsabancishcek.gov.tr E.T.20.06.2011)

Fikirlerini açıkça ortaya koyma ve savunma eğiliminde taraf, daha güçlü olduğu izlenimini uyandırarak görünüşte daha güçlü olan bu saflara katılma konusunda insanları etkilemektedir. Bir STK kendi görüşlerini paylaşan ne kadar çok genç, ne kadar üst sınıftan iyi eğitim görmüş insan kazanırsa toplumda o ölçüde güçlü görünür ve sözünü dinleten bir imaja sahip olur. Ayrıca kanaatlerle duygular arasındaki uyum, içinde bulunulan dönemin eğilimlerine uyum ve daha modern daha mantıklı ya da daha kaliteli insanların onayına sahip olmak sivil toplum kuruluşunun gücünü artırır. (Noelle-Neumann, 1998:44-51)

Sivil toplum kuruluşlarının finansal açıdan güçlü olmaları, bu organizasyonların etkisini artırabilir ve kendi toplumları ve içinden çıktıkları sosyal çevre ile daha iyi bir ilişki içerisine girmesini sağlayabilir. Çünkü bu organizasyonların yeterli finansal kaynak olmadan görevlerine odaklanması; etkilerini sınırlayacak, dolayısıyla performanslarını düşürecektir. (Smith, 2008:138)

Gücün bir kaynağı da iletişimdir. İletişimi etkili kullanabilenler kendilerinin dünya deneyimlerini ve dünyanın onlar üzerindeki deneyimlerini değiştirebilirler. (Robbins, 2008:8)

Kanaatlerin oluşumunda ve değişiminde sivil toplum kuruluşlarının etkileri ve bir baskı grubu olarak faaliyet göstermesindeki gücünün kaynağını Pressure Politics:The Story of the Anti-Saloon League adlı eserinde inceleyen P.H.Odegard, kitle iletişim imkanları ile ilişkilendirmiş, örnek olarak da; ABD de içkiyi yasaklama yasasını çıkarabilmek için bu örgütlerin etkisini; ticari reklamcılık ve haberleşme alanındaki gelişmelerden aldıklarını ortaya koymuştur.(Bottomore, 2000:261) Özellikle internet haberleşmesinin ve sosyal ağların kullanımının hızla yayılması sivil toplum örgütlenmelerinin etkisini çok daha kuvvetlendirmektedir.

2.7.2. Liderlik ve STK’larda Liderliğin Önemi

Bernard Bass’ın belirttiği gibi neredeyse kavramı tanımlamaya kalkışan insan sayısı kadar farklı liderlik tanımı yapılmıştır. (Kellerman, 2008:14) Ancak liderlik nasıl tanımlanırsa tanımlansın, lider ünvanı onursal bir ünvandır. O ünvanı da ancak liderlik yaptığı kişiler verebilir. Hiç kimse kendini lider olarak tanımlayamaz veya üstleri tarafından lider olarak atanamaz. Lider ancak liderlik yaptığı kişilerin saygınlığını kazanmakla bunu hak eder.(Cox ve Hoover, 2003:7)

Raven ve French'in bir araştırmasına göre; liderler ya dış bir organ tarafından atanmış ya da grup üyeleri tarafından seçilmiş olabilirler, ancak seçilmiş olan liderler daha meşru olarak algılandıklarından atanmış liderlere göre çok daha fazla etki ve güç sergilemişlerdir. (Freedman ve diğ., 2003:541)

STK'lar; kamu görevlerindeki siyaseti ya da iş dünyasındaki ekonomik değişimin sıkıntılarını geride bırakarak sığınacak güvenli bir liman arayanlar için karmaşık kariyer fırsatları sunan bir yerdir. Ancak STK'larda liderlik yapmak özellikle kalbi zayıf olanlara pek uygun değildir. Çünkü kesin kuralları olan bir yapı değildir. Fon sağlayanlar ve bağışçıları ikna etmek, çalışanları motive etmek ve yönetmek, yönetim kurulunu bilgilili ve ilgili tutabilmek, ihtiyaç sahiplerini dinlemek, para toplamak, finansal gelişimi izlemek, örgütün başarısı ve program için şartları izah etmek durumundadır. Bunu için kimi zaman bir teknoloji uzmanı gibi, bir tesis müdürü gibi veya insan kaynakları uzmanı gibi hareket etmek, hatta kimi zaman kendi ofisini bile temizlemek durumundadır. Kısacası STK'larda bir liderin sorumlulukları kimin neye ihtiyacı olduğuna bağlı olarak değişim gösterebiliyor. Çeşitli paydaşların önceliklerini dikkate alabilmek durumundadır. Ve bir gün veya bir hafta için belirlediği öncelikleri planları ne kadar iyi olursa olsun dikkati başka yöne çekecek beklenmedik bir gelişme her zaman oluşur. (Carlson ve Donohoe, 2010:2-4)

STK'lar tarihinin farklı zamanlarında değişik nitelikte liderlere ihtiyaç duyarlar. Tabanı organize etme becerisine sahip, bir ajansı istenen doğrultuda harekete geçirecek vizyoner liderler idari uzmanlık sahibi olmayabilir ve bir sonraki aşama ile ilgilenmeyebilir. Özellikle örgütsel krizin olduğu, finansal tehditlerin olduğu, ekipmanların yetersiz ve başarısız olduğu, insanların ayrılma noktasına geldiği dönemlerde liderlik becerileri ile sivrilen bir kişi her şeyin yolunda seyrettiği durağan bir dönemde sıkılabilir. (Bateson, 2008:7) Bu nedenle bir STK'nın başarılı olabilmesi için hangi niteliklere sahip bir lidere ihtiyaç duyduğunu STK'nın içinde bulunduğu durum belirlemektedir. Bu da liderlikte durumsallık yaklaşımına uygunluk göstermektedir.

Daniel Goleman'a göre etkin liderlerde duygusal zeka liderliğin olmazsa olmaz şartıdır. Duygusal zekanın bileşenleri ise; özbilinç –özgüven, gerçekçi öz değerlendirme, kendini önemsemeyici mizah duygusu-, kendini ayarlama –güvenilirlik, dürüstlük, belirsizlik karşısında rahatlık, değişime açıklık-, motivasyon –güçlü başarı dürtüsü, başarısızlık karşısında bile iyimserlik, kuruluşa bağlılık-, empati – yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık, kültürel farklılıklara duyarlılık, müşterilere ve alıcılara hizmet- ve sosyal beceri –değişime öncülük etmede etkinlik, inandırıcılık, ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık unsurlarından oluşmaktadır. (Goleman, 2001:11-16)

Zamana uyum sağlayabilmesi için STK'ların kurumsal bir dönüşüme ihtiyacı vardır. Bu anlamda da lidere çok önemli görevler düşmektedir. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership) kavramı ilk kez Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından; takipçilerini “onlardan beklenenden daha fazlasını yapabilecekleri” şeklinde cesaretlendiren ve güçlendiren yönüyle diğerlerinden farklı kategoride değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderler daha fazla vizyon sahibi ve astlarının güven ve saygısını kazanmış liderler olarak tanımlanmıştır. (Popper ve diğ., 2000:268) Bir başka açıdan dönüşümcü lider, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran; izleyicilerinin, güdülerini, inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini ve böylece örgütlerinin vizyonu ile uyumlu olacak biçimde, ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilen kişilerdir. (Goodwin ve diğ., 2001:759)

Liderlerin en öncelikli stratejik görevi kurumlarını geleceğe doğru harekete geçirmektir. Stratejinin planlanması ve uygulanması içinse bugünü kurtarmak mı yoksa geleceğe yönelmek mi istendiği belirlenmeli, sonra vizyon, misyon ve belirleyici değerlerin yerleştirilerek kurumun istenen sonuçlar elde edilene kadar vazgeçmeyecek şekilde harekete geçirilmesi gerekir. (Abell, 2006:310-311)

STK'larda liderlerin üstlendiği sorumluluklar ve başarılı olmaları için sahip olmaları gereken nitelikleri Tablo 3.2'de açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2. 2 STK’larda Liderin Sorumlulukları

STK’larda Liderin Sorumlulukları

a. Bir vizyoner olarak;

- STK’nın büyüklüğünün paylaşılan resmi ile iç ve dış paydaşları motive etmek,
- Mümkün olanı başarmak için tutku ve ilham vermek,
- STK için rehber ilkeler oluşturan değerleri keşfetmek ve paylaşmak,
- Stratejik plan ile vizyona odaklandırmak,
- Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için en iyi yol hakkında stratejik düşünmek,
- STK’nın misyonunu etkin bir şekilde yerine getirip getirmediğini sürekli değerlendirmek,

b. Bir değişim ajanı olarak;

- Sektördeki trendleri izlemek ve örgütü toplumun ihtiyaçlarındaki değişim, değişen gelir kaynakları, ortaya çıkan rekabet ortamı ve giderek artan kamu denetimi karşısında sorumluluklarını yerine getirebilir kılmak,
- Toplumsal eğilimlerde değişim varsa cesaretle örgütü yeni bir yöne doğru harekete geçirmek,
- Örgütün yaşam döngüsü içinde her daim desteklemek, yönetmek ve liderlik etmek için gereken becerileri sağlamak,
- Hedefler ve sonuçları ayarlamaya dönük çalışanların ve paydaşların içsel değişim sürecini yönetmek, planlar oluşturmak, istenen değişimi gerçekleştirmek,
- Örgütün değişimi karşısında insanların dirençlerini doğal karşılamak ve onları ikna etmek, bu yönde teşvik etmek,
- Yeni fikirleri denemek ve misyona ulaşmak için yeni yaklaşımlar benimsemek noktasında risk almak,

STK’larda Liderin Sorumlulukları

c. Bir ilişki kurucu olarak;

- İç paydaşlar, çalışanlar, gönüllüler ve yönetim kurulu ile başarılı iletişim kurmak
- Ekipteki herkesin rolünün değerli kabul edildiği sağlıklı bir kültürü teşvik eden bir şekilde çalışanları ve gönüllüleri yönetmek,
- Farklılıklara saygı duyulan ve takdir edilen açık ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Örgüte değer katmaları için yönetim kuruluna yeri geldiğinde liderlik etmek ve desteklemek,
- Cesur yeni fikirleri yerleştirirken örgütün bilge kurucularına danışmak

d. Bir topluluk oluşturucu olarak;

- Geniş paydaş desteği ile görünür bir örgüt meydana getirmek,
- Örgütün misyonuna katılımları ve ilgilerinin devamını sağlamak için dış paydaşlarla iletişimi sağlamak,
- Stratejik ilişkiler ve ortaklaşa çabalarla misyonu daha ileri düzeye taşıyacak ortaklıkların kurulması,

e. Bir kaynak sihirbazı olarak;

- Örgütün gelişmesine imkan sağlayan fon artışı niyetinde olan insanları tanımak, izlemek ve katılımlarını sağlamak,
- Fon sağlayanlar ve bağışçıların örgütün misyonuna ilgilerini çekmek ve desteklerini alabilmek için ilişki kurmak ve iletişime geçmek,
- Ekonomik bunalımlar ve diğer finansal krizler döneminde örgütü güvence altına alacak güçlü kaynak portföyü oluşturmak,
- Alınan bağış ve fonları en iyi şekilde yönetmek ve değerlendirerek, örgütün güvenilirliğini tartışmasız hale getirmek.

Kaynak: Carlson ve Donohoe, 2010:5-7

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÜYE-ÖRGÜT-ÇEVRE

EKLEMLENME SORUNLARI

Dünyada iki tip insandan söz edilebilir; hiçbir şeyden habersiz, bilinçsiz kurbanlar bir de olanın bitenin farkında, bilinçli, geleceği görebilen ve yönlendirebilenler. Eskimolar kurt yakalamak için hayvan kanı sürdükleri büyük, keskin bir bıçağı ortaya bırakırlarmış. Kan kokusunu alarak bıçağı yalamaya başlayan kurtsa kendi kanı ile daha bir iştahla bıçağı yalamaya devam edermiş, ta ki ölene kadar. Kurt sadece kan kokusunu alan ve kan kokusunu aldığı nesneyi yalayan bir kurbandır; o kanı kimin sürdüğünü, sonunun ne olacağını bilemez (Livre Jaune, 2001:418-420) İşte sivil toplum kuruluşlarının belki de en önemli görevi insanları kendi sonlarını hazırlamadan önce bilinçlendirmektir.

Detjen'in siyasi faaliyetlere katılıma hazır olma konusundaki tutumlarına göre yurttaşları; ilgisizler, izleyiciler, müdahale yeteneği olanlar ve aktif yurttaşlar şeklinde gruplandırması (Detjen, 2000, www.bpb.de) STK'lar için de benimsenirse ihtiyaç duyulan; aktif yurttaşların sayısının artırılmasıdır.

Bu manada STK'ların yöneticileri de; bu örgütleri başarıya taşımak ve başarısızlıktan kaçınmak gibi önemli bir rol üstlenmektedirler. (Block, 2004:1) STK'ların hayatlarının devamlılığı ve kendilerinden beklenen program ve eylemlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için daha önceki bölümlerde STK yönetiminin başarı açısından önemini arz ettiğimiz üye, kurumsal yapı ve çevre gibi unsurların eklemlenmesi gerekmektedir.

3.1. ÜYE-ÖRGÜT-ÇEVRE EKLEMLENMESİ

Eklemlenme Türk Dil Kurumunun güncel Türkçe sözlüğünde; bir araya getirilme, topluca bitleştirilme anlamında; ekşisözlükte ise homojen olmayanların yan yana duruşu anlamında verilmiştir. Fransızca kökenli bir kelime olan entegrasyonun karşılığı olarak eklemlenme iktisat terimleri sözlüğünde bütünleşme olarak yer almıştır. Eklemlenme tez içersinde de STK'ların üyeleri ile bir bütün oluşturabilmesi ve çevresi ile uyum sağlayarak bütünleşmesi olarak kullanılmıştır.

Örgütün üyeleri ile eklemlenmesinden kastedilen amaç birliği, yönetime ve kararlara katılma, faaliyetlerin tümüne gönülden iştirak, çevresi ile eklemlenmesinden kastedilen ise; örgütün içinde bulunduğu çevredeki kamu kuruluşları, özel teşebbüsler ve gerek ulusal gerekse uluslar arası STK'larla uyum sağlayabilmesi, birlikte hareket edebilmesi ve faaliyet

gösterdiği toplumun kültürel, geleneksel ve dini farklılıklarını içselleştirmesi ve yaşanan toplumsal sorunlardan uzak kalmamasıdır.

Bir STK'yı karizmatik bir şekle getirip büyütmenin temel yolu; insanları örgütün inşasına çekebilmekten geçer. Zira; her üye bu inşa sürecinde bir tuğla koyar, yapılan her bağış, gösterilen çabanın başarıya ulaşmasında hisse sahibidir. (Sagawa ve Jospin 2009:207) Amerikan Dernek Yöneticileri Topluluğunun tespitiyle de örgüt üyeleri örgütün çevre ile bütünleşmesinde önemli roller üstlenmektedir. Tüm üyeler kendi iş sorumlulukları ile ilgili profesyonel ilgi bölümlerine katkıda bulunurlar. Bunlar; dernek yönetim şirketlerinde olabilir, iletişim sağlayabilir, üst yönetimde yer alabilirler, hükümetle ilişkileri sağlayabilirler, uluslar arası bağlantıları sağlayabilir, pazarlama veya toplantı ve fuarlarda temsil edebilir, üye temin edebilir, yasal değişimleri takip edebilir, teknolojik destek sunabilir. (Pidgion, 2004:VIII) Bu nedenle örgüt öncelikle üyeleri ile sonra da içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmek durumundadır. Üyeleri ile eklemlenmesi faaliyetlerin başarıya ulaşmasında daha özverili davranmaları, çevre ile eklemlenmesi ise finansal bağımsızlığı açısından hayati öneme sahip bağışçıları çekme hususunda örgütün elini güçlendirecektir.

Bu kadar önemli roller üstlenmiş olan STK'lar; ihtiyaç duyulan çeşitli düzenleme eksiklikleri, amatörlük, kamu sektörü ile koordinasyon eksikliği, kaynakların artırılmaması ve mevcut kaynaklar için rekabet, standart altı çalışmalar ve sürdürülebilirliğin sağlanamaması gibi nedenlerle beklendiği kadar başarılı olamamaktadır. (Cavill ve Sohail, 2007:231)

21. yüzyıla girerken yaşanan; yoksulluk, ırkçılık, çevrenin tahribatı, sağlık alanındaki eksiklikler, hükümetlere güvenin azalması gibi toplumun dokusunu bozan olağanüstü sorunlar ancak güçlü politikalar üreterek, vatandaşla seferberlik neticesinde çözülebilir. (Eisenberg, 2000:325) Bu da STK'ların öncelikle üyeleri ve çalışanları ile akabinde bulundukları çevre ile yeterince bütünleşmeleri neticesinde mümkün olur.

3.2. STK'LARIN ÜYE-ÖRGÜT VE ÇEVRESİ İLE EKLEMLENMESİNİN ÖNEMİ

Toplumsal değişimin diğer aktörleri ve güç sistemleri ile bütüleşmenin pozitif sinerjisi çok önemlidir. Bir alandaki değişim diğer alanları da desteklerse; değişim gerçekten kalıcı olur. İçinde bulundukları çevre ile işbirliği, paylaşım ve gözetim faaliyetleri; tüm insanlara temel güvenlik ihtiyaçları, düşünce ve hakların eşitliği ile diğer insanlara da tatmin edici bir yaşam için benzer fırsatlar sunmayı hedefleyen sosyal düzenin anahtarı konumundadır.

STK'lar eğer eklemlenmeyi sağlayabilirlerse ulvi amaçlarını gerçekleştirme ihtimalleri daha fazla olacaktır. Tarihte bunun bir çok örneği vardır örneğin; Ghandi'nin başlattığı toplumsal hareket sadece dini inançları ve davranışları farklı sıradan insanların katıldığı değil ama temel anlamda farklı kesimlerce benimsenmesi sayesinde başarılı olmuştur. (Edwards ve Sen, 2000:608) Bir Çin atasözü de şöyle der: "Söylediklerini unutabilirim, gösterdiklerini hatırlayabilirim ancak beni de dahil edersen anlayabilirim." (Newman, 2005:71) Bu açıdan üyelerin sisteme dahil edilebilmeleri yapılanları anlayabilme ve daha fazla bağış temini konusunda da faydalı olur.

STK'ların içinde bulunduğu çevrede her kesimin desteğini alması iki nedenle çok önemlidir; toplumun giderek daha fazla farklılıklara sahip olması ve servet dağılımının, önemli bir şekilde bu farklı kesimlerin eline geçmesidir. (Newman, 2002:1)

STK'ların etkinliğinin artırılması için; yöneticilerinin yetenekli olmaları tek başına yeterli değildir. Sektörün etkinliği açısından; kamu politikası, kaynakların yeterliliği, STK'lar ile kamu ve özel kuruluşların iş birliği ve toplumun farkındalığı ve desteği de çok önemlidir. Kamu politikaları STK'ların hakların savunulmasındaki etkinliği doğrultusunda değişebilmektedir, kaynağın STK'lara akışı ise; sorunların çözümünde gözle görülür bir ilerleme sağlanması ile mümkün olur. Kamu ve özel kuruluşlarla ortaklık ise; ancak olumlu bir etki için STK'ların bir fırsat olduğunu görmeleri halinde mümkündür. Toplumun belirli sosyal ihtiyaçlar ve problemler hakkındaki anlayış ve endişeleri de STK'ların kitleleri eğitip iletişim kurabildiği ölçüde büyüyecek, destekleri artacaktır. (Phills, 2005:5)

Ancak; özellikle Güneydeki STK'ların fon sağlayabilmesi için; hükümetin yerel ortaklıklar stratejileri gereği yerel otoritelerin baskın ortak konumunda olmaları veya alt bölge STK ortakları olarak bir STK ağına bağımlı durumda olmaları bu örgütlerin "kapı kulu" olarak algılanmalarına sebep olabilmektedir. (Townsend ve Townsend, 2004:281) Bu durum da; bir STK'nın toplum içindeki kabul edilebilirliğini ortadan kaldırmaktadır.

3.3. EKLEMLENMENİN AŞAMALARI

Örgütün öncelikle üyeleri ile eklemlenmesi; bunda da önceliği üyeleri örgüte çekme ve örgütte tutma yani katılımlarının sağlanması, sonrasında ise üyelerin örgütle bütünleşmesi gerekmektedir. Akabinde de örgütün içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi önem arz etmektedir.

3.3.1. Üyelerin Sivil Toplum Kuruluşlarına Katılımı ve Katılım Önündeki Engeller

Gönüllü katılımı; STK'ların meşru statü kazanabilmesi için gereklidir ve aktif devlet politikaları tarafından da teşvik edilirler.(Franco, 2005:25) Ancak STK'lara katılım konusunda kimse zorlanamaz, bu kuruluşlar içinde yer alanlar, hem maddi anlamda hem de zaman ayırarak; kendi özel alanından ayırarak katkıda bulunmakta, fedakarlıkta bulunmaktadır. (Tekeli, 2006:104) Bu nedenle bu kişilerin ikna edilerek kuruma çekilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca kurumda devamlılıklarının sağlanabilmesi için motivasyonlarının yüksek tutulması gerekmektedir.

Toplumsal sorunlarla mücadele içinde olan sivil toplum kuruluşlarına katılıma bir gerekçe olarak Zygmunt Bauman da vicdani gerekçelere vurgu yapmıştır. "İnsanlar acı çekerken ahlaki açıdan masumiyetimizden emin olamayız, çünkü hem bu durumdan haberdar olmadığımızı söyleyemeyiz, hem de acı çekenlerin kaderlerini değiştiremeyeceğimizi söyleyemeyiz." (Bauman ve diğ., 2001:6) Peygamberimiz Hz.Muhammed (s.a.v.) de bir hadisinde şöyle buyurur: "Allah bir kulu için hayır dilediğinde; ona, kendisine doğruyu gösteren bir vicdan bahşeder." (Mâverdi, 2008:168) Hadiste de belirtildiği gibi insanların sahip oldukları vicdanları, hayırlı işler yapmalarını sağlayan iç görüleridir.

Bireysel eylemleri motive etmek için grupları yeterince birleştiren iki tip bağ vardır: kültürel bağ ve dernek bağı. Kültürel bağda; paylaşılan dil, din, sosyal uygulamalar ve akrabalık bağları iken, dernek bağlarını güçlendiren ise; belirli çıkarların ve hedeflerin paylaşılmasıdır. (Şorini, 2000:19) İşte bu dernek bağları insanların STK'lara veya bazı faaliyetlerine katılım konusunda gönüllü olmalarının bir diğer yönünü belirlemektedir.

Hükümetler tarafından oluşturulan kurumlar ile ailelerden farklı olarak çok çeşitli alanlardaki topluluklar oluşturulması ve bu topluluklara katılım kendiliğinden sosyalleşme olarak değerlendirilirken, zaman zaman devletler toplumu bu yönde teşvik edici müdahalelerde bulunabilmektedir. Ancak bu tür devlet müdahaleleri STK'ların elini de zayıflatabilir. (Fukuyama, 2005:43) Ülkemizde meslek kuruluşlarına üyeliğin zorunlu tutulmuş olması nedeniyle STK sayılmaması yönünde yoğun tartışmaların yaşanması bu durumu açıklamaktadır.

Katılım bir diğer deyişle "gönüllülük ruhu"; kendisine atfedilen işlevleri etkili bir şekilde yerine getirmek isteyen örgütler için çok önemlidir, bunun içindir ki; dernek içi yapısı demokratik olmalı ve üyelerinin, çalışanlarının ve hatta faydalananların kararalma mekanizmaları içinde yer almalarına izin verilmelidir. Gönüllük ruhu anlayışında; katılımın

amaca yönelik faydaları ve dayanışma anlayışına vurgu yapılmakta, bu anlamda derneklere üyelik de vatandaş olmanın gereği sayılmaktadır. (Brainard ve Siplon, 2004:441)

John Hopkins için yapılan, gönüllülerin komitelere katılımına yönelik bir ankette; ankete katılan derneklerin %20'si gönüllüleri komitelere çekme hususunda büyük zorluklar yaşadıklarını, % 37'si ise bu konuda çok fazla olmasa da biraz sorun yaşandığını, en fazla da, uluslar arası faaliyetler yürüten kuruluşlarda, gönüllülerin projelere çekilmesinde büyük sorunlar yaşandığını göstermiştir. (Boje ve diğ., 2006:84) Bu çalışmayı destekler mahiyette ülkemizde de sivil toplum hareketi, son yıllardaki gelişimine rağmen vatandaşların büyük bölümünden kopuk kalmakta ve sadece küçük bir kesimine hitap etmektedir. Vatandaş katılımı dar, derin ve çeşitli sosyal grupların göreceli olarak temsil edilebildiği bir şekilde gerçekleşmektedir. (TÜSEV, STEP Raporu 2011:20)

Sivil toplum kuruluşlarına üye temini önündeki engeller kurumsal engeller, düşünsel engeller ve duygusal engeller şeklinde gruplandırılabilir. Kurumsal engeller; STK'ların kendilerini yeterince iyi tanıtamamaları ve amaçları doğrultusunda yeteri kadar yaptırıma sahip olmamaları sayılabilirken, düşünsel engeller; “bu toplumda hiçbir şey değişmez” zihniyeti, olanı biteni yadırgamama, tepkisizleşme, duyarsızlaşma, çabaların değersiz görülmesi, kökten değişim arayışı, hemen sonuç alma arzusu gibi eğilimlerin baskın olması, duygusal engeller ise; ümitsizlik, zarar görme endişesi, özgüven eksikliği olarak kategorize edilebilir. (Gürel, 2002:125)

Kurumsal engellerden birisi; STK'lar hakkında olumsuz kanaatin oluşmasıdır. Eğer çürük elma tabir edilebilen STK'ların (bozulmuş ya da etkisiz örgütler) sayısı azımsanmayacak kadar çoksa yetkililerin bu kötü örgütleri belirlemeleri ve kaynaklarla desteklenmelerini önlemeleri gerekmektedir. Eğer yetkililer iyi ile kötü STK'ları ayırmada yetersiz kalırsa toplum STK'ların tümüne aynı şekilde şüpheyle bakmaya başlar.(Gugerty and Prakash, 2010:9)

STK'lara katılımın önündeki kurumsal engellerden birisi de; toplumsal bir hastalık olan kayırmacılıktır. Latince bir kelime olan “nepot”, yani yeğen kelimesinden türemiş olan nepotizm herhangi bir işte verasetin yakın akrabaya devri olarak kabul edilmekle birlikte genelde eş dost, akraba, hemşehri gibi yakınlıklara dayalı kayırma işlemidir. (Ayna Ayşe Öger, <http://www.btinan.com>) Köyden kente göç sürecinde, köydeki ağalık patronajı “himayecilik” yerini, kentte aile içi yardımlaşma ve hemşehri yardımlaşmasına, bu himaye sistemi yerini siyasi patronaj sistemine bırakmıştır. (Bayhan, 2002:10)

Bir sivil toplum kuruluşunun “Etnik STK” olması, toplumun genelinin kuruma bakışında olumsuzluklar içermektedir. Etnik STK'lar; bir etnik toplumun güçlendirilmesini

hedefleyen etnik hareketlilik modundaki kuruluşlardır. Aslında evrensel insan haklarını savunmaları ile geleneksel örgütlerden ayrılmaktadırlar. Ancak hedefleri; etnik toplulukla ilgili kurumsal reformları sağlamaya dönük, üyeleri arasında siyasi ve toplumsal bilincin yükseltilmesi gibi dar çerçevededir. (Haklai, 2008:584)

STK'lara katılımın önündeki düşünsel engellerden birisi de güven eksikliğidir. Sosyal güvenin yüksek olduğu ülkelerde güçlü bir kendiliğinden sosyalleşme eğilimi görülürken insanlar arasında güven eksikliği STK'ların zayıf kalmasının bir nedeni olarak ortaya çıkar. (Fukuyama, 2005:45)

İnsanların STK'lara katılımı önündeki önemli bir etken de; bilgisizlik ve çekingenliktir. (Yıldırım, 2004:258) Bu nedenle örgütün amaçları ve faaliyetleri konusunda toplumun bilgilendirilmesi önem arz eder.

Katılımın önündeki engellerden bazıları da kişisel olabilir. Örneğin bu zamana kadar kimse o kişiye gönüllü olup olmayacağını sormamıştır, onun da böyle bir fikir aklına gelmemiştir -özellikle toplumda böyle bir gelenek oluşmamışsa-, daha önce bu konuda kötü bir deneyim yaşamış olabilir, halen çalıştığı işinde yoğun olabilir ve böylesi bir görev almasının işine engel teşkil edeceğini düşünebilir, yapılan faaliyetleri sıkıcı bulabilir, ek masraf yapacağından çekinebilir, masrafları gözünde büyütebilir. (Yaman, 2005b:45)

Yine kişisel engellerden birisi de ekonomik yetersizliktir. Sivil toplum denilen demokrasiyi yönlendiren güçlerin , örgütlerin oluşumu, kişilerin ekonomik gücüne kavuşması ile doğru orantılıdır. (Coşkun, 2000:53) Ülkemizde STK'lara gönüllü katılımının düşük olmasının sebepleri arasında genel refah seviyesinin düşük olması, gönüllülük için; boş vakti en fazla olan emeklilerden; gelir seviyesi iyi, sağlığı yerinde emekli sayısının ise az olması verilmektedir. (İnsel, 2004:10)

Vatandaşların STK'lara katılımı her zaman çok önemli olmasına rağmen; Alexis Tocqueville'in ünlü çalışmasından bu yana görülmüştür ki; derneklerin sivil toplum içindeki yeri, demokrasinin gelişimi ile yakından alakalıdır. Hem örgüt dışındaki demokrasi yani siyasi sistem içinde demokrasi, hem de derneğin kendi içindeki demokrasi vatandaşların STK'lara katılımını doğrudan etkilemektedir. Dernek üyelerinin gönüllü derneklerin karar alma mekanizmalarına katılımı, her iki demokrasinin de göstergesi kabul edilir. (Elstub, 2010:105)

STK'ların toplumsal kültürden kaynaklanan sebeplerle tehlikeli olarak algılanması da bu kurumlara katılım önündeki güçlü engellerden birisidir. Ülkemizde 12 Eylül Askeri müdahalesinin ardından kabul edilen 1982 Anayasası ve Anayasaya bağlı olarak çıkarılan yasal mevzuat, özgürlükleri devletin bekası için tehdit olarak algılayan bir anlayışı

yansıtmaktadır. Örgütlü toplumun sıkı kontrol altında tutulması gereken, potansiyel bir “tehlike” olarak görüldüğünü çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu algılayış sadece kanunlarda değil hayatın tüm alanında görülmektedir. “Örgütlenme” ve “örgüt” kelimeleri kolektif bilinçaltında, meşruiyeti sorgulanan kelimeler haline gelmiştir. 12 Eylül’ün yarattığı psiko-sosyal ortam her türlü örgütlenmenin kaçınılmaz olarak kanunsuzluğa, anarşiye yol açacağı; örgütlenen toplumun, kaçınılmaz olarak siyasi kamplara bölüneceği korkularını üretmiştir. Dolayısıyla “örgütler” sınırlandırılması gereken, başıboş bırakıldığında “zararlı” faaliyetlere girişebilecek yapılar olarak görülmüştür. (Cengiz, 2010:13)

Kimi vatandaşların da görevleri nedeniyle STK’larına üyelikleri kanunlarla sınırlandırılmıştır. Örneğin devlet memurlarının herhangi bir derneğe üyeliğinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Md.7; Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına ve kanunlarına aykırı olan, memleketin bağımsızlığını ve bütünlüğünü bozan Türkiye Cumhuriyetinin güvenliğini tehlikeye düşüren herhangi bir faaliyette bulunamazlar. Aynı nitelikte faaliyet gösteren herhangi bir harekete, gruplaşmaya, teşekküle veya derneğe katılamazlar, bunlara yardım edemezler. TSK personeli için de 211 sayılı İç Hizmet Kanunu Madde 43 - Türk Silahlı Kuvvetleri her türlü siyasi tesir ve düşüncelerin dışında ve üstündedir. Bundan ötürü Silahlı Kuvvetler mensuplarının siyasi parti veya derneklere girmeleri bunların siyasi faaliyetleri ile münasebette bulunmaları, her türlü siyasi gösteri, toplantı işlerine karışmaları ve bu maksatla nutuk ve beyanat vermeleri ve yazı yazmaları yasaktır. Silahlı Kuvvetler mensupları Milli Savunma Bakanlığınca adları yayınlanan ve siyasi olmıyan cemiyetler ile spor kulüplerinin faal olmayan üyeliklerine girebilirler. Girenler durumlarını en kısa zamanda Milli Savunma Bakanlığına bildirmeye mecburdurlar.

Kadınların STK’lara katılımı önündeki engeller de; toplumsal kültürle alakalı olarak erkeklerden farklılık arz edebilmektedir. Toplumların ortak kültürlerinin kalıplaşmış hiyerarşileri içinde kadına biçilen rol önemli bir engeldir. (Bennis 2008:170) Örneğin ülkemizde yapılan bir çalışmada kadınların sivil toplum etkinliklerine ve siyasi hareketlere katılımının önündeki engeller erkeklerden farklı olarak şu şekilde belirlenmiştir: (Gönülbirliğiderneği, 30.11.2008:6)

- Sosyo – kültürel engeller; “Kadının yeri evidir” yargısı
- Aile içi sorumluluklar ve öncelikler
- Eğitim düzeylerinin yetersizliği
- Ekonomik engeller – maddi yetersizlikler
- Bireysel engeller – siyasete ilgisizlik ve isteksizlik

- Siyaset kurumuna olan güvensizlik
- Kadınların risk almaktan kaçınmaları
- Siyasetin erkek işi olduğuna dair önyargılar ve kanaatler
- Siyasal parti ve STK'ların kadının katılımı konusunda politikalarının olmayışı.

3.3.2. Üye-Örgüt Eklemlenmesi ve Önündeki Engeller

STK'lar üzerinde yapılan araştırmalarda; her seviyede çalışan ve gönüllülerin kuruma çekilmesi, temel yönetim sorunu olarak tespit edilmiştir. 1999 yılında Paul Light tarafından yürütülen bir araştırmada da; bu sorunun süregelen önemli bir sorun olduğundan bahisle STK'larda işe başlayan üniversiteden yeni mezunların ancak %44'ünün üç yıl sonra halen kurumda çalışmaya devam ettiği, bu oranın özel şirketlerde %51, kamu kurumlarında ise %57 olduğu görülmüştür. Çalışanları ve gönüllüleri kuruma çekebilmek ve kurumda tutabilmek için STK'lar nadiren yüksek tazminatlar veya ikramiyeler sunabilirler. Onlar daha çok insanlara ilham veren misyonları sayesinde ve bu amaçlar için çalışan kişiler arasında güçlü bağlar oluşturarak bu sorunu çözmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar yanı sıra yönetim kurulu üyeleri ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları gönüllüleri de kuruma çekmeleri mümkün olabilmektedir. (Sagawa ve Jospin, 2009:20) Bu çalışmadan da anlaşılacağı üzere çalışan ve gönüllülerin kuruma çekilmesi kadar, kurumda uzun süreli çalışmalarının sağlanması da önemli bir sorundur.

Üye-örgüt eklemlenmesi; üyelerin örgüte katılımının ötesinde bir kavramdır. Tam anlamıyla katılım sorulara açıktır, katılım dendiğinde farklı şeyler ima edilir. Örneğin çevre ile ilgili bir örgütte katılım; önceden planlanmış bir ağaç dikme faaliyeti için gerekli olan fiziksel aktivitelerde yerel işgücüne katılım, ağaç ve ağaç ürünleri ile ilgili yerel ihtiyaçların belirlenmesine katılım, dikilecek ağaçların seçimi ve bu ihtiyaçları karşılayacak yönetim stratejilerine yardım, müdahale planlarının tüm yönlerinde karar alma ve güçlendirilmesine katılım anlaşılır. (Skutsch, 2000:190-191) Yani sadece üye olmak ve üye aidatlarını ödemek kesinlikle yeterli değildir.

Eksik kapasite veya kapasite yetersizliği sorununun bir yönü; eksik temsille bağlantılıdır. Dernek faaliyetlerine katılım tam sağlanabildiğinde elde edilen kapasitesi yüksek örgütler, daha büyük bir etkiye sahiptirler ve böylece gündemlerindeki sorunlarla mücadele için daha fazla desteği seferber edebilirler. (Chaskin, 2003:175) Ancak kimi zaman yönetim kurulunda görevli kişilerin bile katılımının sağlanmasında zorluklar

yaşanabilmektedir, bunun çözümü için de gerekirse telefon (veya internet) yoluyla bu üyelerin katılımını sağlayacak bir personel görevlendirilebilir. (Block, 2004:32)

Oldukça becerili bir ekibin bile tökezlemesine sebep olabilecek bir çok engel vardır. Bu engellerden bazıları; ekip kimliği eksikliği, yaratıcılık yoksunluğu, zayıf iletişim, yıkıcı çatışmalar, etkin olmayan karar alma mekanizmaları ile birlikte bütün bunları da olumsuz etkileme gücü olan faaliyetlere düşük katılım düzeyidir. (Donnellon, 2011:9)

Üyelerin faaliyetlere katılımının zorunlu tutulması halinde, aktif ve pasif üyelik kavramlarının pratikte ayırımı pek mümkün olmazdı. (Sivesind ve diğ., 2002:14) Ancak STK'ların üyelikleri gönüllük esası ile olduğuna göre üyeleri zorlamak pek mümkün değildir.

Gönüllü olmakla gönüllü bir derneğe üyelik aynı şey değildir. Gönüllü bir derneğe üye olan ve üyeliğini sadece toplantılara katılmayla sınırlandıran veya başka bir deyişle üyeliğin nimetlerinden faydalanan kişiler; örgütün diğer üyelerinin yarattığı kamu yararını bu üretime hiçbir katkı sağlamaksızın tüketen yani gönüllülükle bir ilişkisi olmayan kişilerdir. (Musick ve Wilson, 2008:13)

Kurumsal bir yaklaşımda sosyal sermaye derneklere üyeliğin kapsamı ile alakalı iken sosyalleşme yaklaşımında bu üyelerin aktif olmalarına, faaliyetlere katılmalarına, örgütle bütünleşmelerine ihtiyaç vardır. Hiçbir faaliyete katılmayan pasif üyeler bir nevi sadece üyelik aidatını ödeyen liste üyeleridir ve bu açıdan daha çok üye kaydı istenen bir durumdur. Bu tür üyeler belki hala topluluk duygusunun gelişmesine de yol açabilir. Ancak diğer üyelerle hiç biraraya gelmeyen bu liste üyeleri, örgüt içindeki kimi gruplar tarafından yönlendirilmeye ve kullanılmaya da açık olabilirler. (Elstub, 2010:106-107)

Bir örgütün üyelerinin faaliyetlere düşük katılımı; üyelerin ekip çalışmasına getireceği taze fikirlerden, bilgi ve becerilerinden ve ekibe katacağı güçten mahrum kalınması ile sonuçlanmaktadır. (Donnellon, 2011:32) Bu nedenle üye-örgüt eklemlenmesinin anlaşılması ve üyelerin katılım için isteksiz kalmalarının sebeplerinin iyi anlaşılması önem arz eder.

Bazen derneklerin isimleri bile üye kaydında önemli bir sorun olabilir. Örneğin Kanada'da Arap ismi bile yeterince sorunludur. Ana dili Arapça olan, orijinal Arap olan kişiler bile isminde Arap olan dernek ve federasyonlara girmek ve üye kaydolmak hususunda tereddüt yaşarlar. (Labelle ve diğ., 2009:13)

Üyelerin örgütle bütünleşmesinde önemli bir etken de STK'ların başarısıdır. Ancak başarı veya başarısızlık aldatıcı olabilmektedir. Çoğu zaman bir anlaşma veya protokolün imzalanması başarı olarak kabul edilmesine rağmen bir müddet sonra bu anlaşma veya protokolün aslında hiçbir sonuca ulaşmadığı görülebilmektedir, Kyoto Protokolü gibi. (Prins ve Rayner, 2007: 973) Aksine bir başarısızlık da bir hareketi enerjiye dönüştürebilir, böylece

uzun vadede etkisini ve gücünü artırabilir. Ayrıca başarı ile ilgili idealler arasındaki farklılıklar da başarı veya başarısızlığı göreceli kılabilir. Örneğin “savaşta zaferin yerini hiçbir şey tutamaz” mantığıyla aslında tam anlamıyla hedeflere ulaşılammış olmasına rağmen siyasi aktörler General Douglas MacArthur’u oldukça başarılı bulmuşlardır. (Heins, 2008:139) Üye örgüt eklemelenmesi önündeki engeller aşağıdaki gibi 8 başlık altında incelenebilir.

3.3.2.1. Potansiyel Gönüllülerin Ekonomik ve Sosyal Statüleri

STK’ların faaliyetlerine gönüllü olarak katılmak isteyenler yani örgütle bütünleşmeye hazır kesimin bilinmesi ve bu kesim üzerinde yoğunlaşılması kurumun işini kolaylaştıracağı gibi tersinden bakılırsa bu niteliklere sahip olmayan kişilerin örgütle bütünleşmesi önünde engel olabileceği değerlendirilebilir.

Örneğin Kanada’daki tipik gönüllülerin özellikleri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Kadınlar erkeklerden daha fazla gönüllü olma eğilimindedir, özellikle 35-54 yaş arasında, evli, bir işi olan ve yıllık 60.000 dolar geliri olan, bir ailesi olan ve bir dini inanca sahip olanlar daha fazla gönüllü olma eğilimindedirler. (McClintock, 2004:3)

Gönüllü ve bağışçıların bu davranışlarının dışsal ve içsel iki belirleyici sebebi vardır. Dışsal belirleyiciler ağırlıklı olarak; hayır taleplerinin nasıl algılandığı ve karar verme sürecinin nasıl işlediği üzerinde bir etkiye sahip olan demografik değişkenlerdir. Örneğin; daha iyi eğitilmiş yönetici pozisyonundakiler daha fazla hayır verme eğilimlidirler. Genellikle yüksek gelirli toplumda sahip oldukları statü ve gücü oranında cömert bağış yaparlar. Düşük sosyo-ekonomik gruptakiler ihtiyaç sahiplerinin çıkmazları ile daha iyi empati kurabildikleri için bağışta bulunurlarken yüksek sosyo-ekonomik gruptakiler gibi sadece acıların azaltılması için değil aynı zamanda uzun vadeli sosyal değişim başlatmak için bağış yaparlar. Ayrıca zenginlerin çevresel, ekolojik, eğitim ve kültürel nedenlere bağış için daha istekli oldukları ve evsizler ile çocuk hayır kuruluşlarını desteklemelerinin daha muhtemel olduğu tespit edilmiştir. Sağlık sorunları ile ilgilenenlerin yaşla birlikte artış gösterdiği, muhtemelen bunun nedeni de sağlık sorunlarının olgunlaşmış insanlarda daha fazla görülmesidir. 18-24 yaş aralığındakilerde yaşlılara yönelik hayır kurumlarının tercih edilmediği onların daha çok çocuklar, evsizler, üçüncü dünya ve çevre hayır kurumlarını tercih ettikleri görülmüştür. Ve maalesef genç erkek zengin profesyonel profilinin bağışçı olmayan insan profiliyle eşleştiğini tespit etmişlerdir. İçsel nedenler ise kişisel güdülerini işaret eder; kişilerin başkalarına hayır davranışını seçmelerinin nedeni bazen sosyal veya ekonomik

ödül beklentileridir. Örneğin birçok eğitim ve sanat bağışları üst sınıf elit kurumlardan alınan bağışlardan oluşur. Bu bağışlar sayesinde zengin bağışçıların sosyal bağları gelişmektedir. Aynı şekilde kişiler bağışta bulunurken gelecekte bir gün kendilerinin de ihtiyaç sahibi durumuna geldiklerinde diğerlerinin de kendisine yardım edecekleri beklentisi ile bağışta bulunurlar. Bağışçılar bencil veya özgeci veya her iki nedenle birden bağışta bulunabilirler. Egoistler yardımda bulundukları için ödüllendirilmek ve yardımda bulunmadıklarında cezalandırılmaktan kaçınmak için bağış yaparlar. Bu ödül ve ceza soyut ve psikolojik olabileceği gibi somut çıkarlar ve cezalar da olabilir. Bunlar güvence tanıma, aidiyet duygusu, kariyer gelişimi, vergi avantajları, akran baskısı ve siyasi kazanımlar olabilir. Özgeci motivasyonda ise nihai hedef ihtiyaç sahiplerinin refah düzeyini artırmaktır. (Kottasz, 2004:10-11)

Yoksulların içinde bulunduğu sefalet, fakirlere vermeyi teşvik ederken; hayır sahipleri bu davranışı günahlarının affı için bir araç olarak görürler. (Kisil, 2007:8) Yoksulların yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamada devreye giren hayırseverler özgeci davranışla özdeşleşir. Özgecilik (altruizm) ise; başkalarının refahını artırmak için özverili bir şekilde gönüllü olarak, ödül ya da karşılık beklemeden yapılan fayda sağlayıcı davranış olarak tanımlanmaktadır. (Maner ve Gailliot, 2007:348)

Özgeci davranışın nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalarda; sempati oluşturma ve içsel nedenler şeklinde iki kategori belirlenmiştir. Ancak başkalarının gözünde sempati oluşturma isteği kimi araştırmacılar tarafından egoistik bir yaklaşım olarak da kabul edilmektedir. (Gustavo ve Randall, 2002:32-33) Ekonomik ve sosyal statüleri gereği değişkenlik gösteren katılım motivasyonunun yeterince anlaşılabilmesi ve yerine getirilememesi, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılımın düşüklüğü ve maddi anlamda yeterince desteklenememesi ile sonuçlanabilir.

3.3.2.2. Kayırmacılık

Bir kişi veya grubun yönetime tam anlamıyla hakim olması sonucu; yönetim kademeleri ve kritik görevler için nitelikten ziyade kan bağı ya da yönetime yakınlığın ön plana çıkmasıdır. Bunun sonucu olarak da yetenekli kişiler, görev almak istemeyecek veya kurumdan uzaklaşacaktır. (Bayer, 2005:139)

Liderlerin duruşları mevcut ve potansiyel üyelerin örgüte yaklaşımında önemli bir etkidir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde çoğunlukla STK'ların liderleri; etrafındaki eş, dost,

akrabasına zenginlik sağlayan, kaynakları küçük bir grubun eline bırakan iktidar partileri ile yakın ilişki içindedirler. (Lewis, 2007:7)

Kayırmacılığın bir diğer boyutu da cinsiyete dayalı olabilmektedir. Özellikle geleneksel rol beklentileri ile hareket edilmesi bu algıyı kuvvetlendirmektedir. İlki üye veya gönüllü temininde ve onlara görev verilirken yapılan ayırımlar, daha sonra cinsiyetinden dolayı dışlanma ve tacize uğrayan kişilerin yanında duranların da dışlanması ve son olarak örgütsel kaynak ve olanakların paylaşımında yaşanan cinsiyet ayırımıdır. (Varoğlu, 2001:332)

Gönüllülerin statüleri ile alakalı olarak oluşan algıların iyi yönetilememesi de önemli bir sorun olabilir. STK'larda gönüllü çalışmaları değerlendirilirken; literatürde iki tip değerlendirme vardır; fırsat maliyeti ve piyasa maliyeti. Fırsat maliyetinde, gönüllü çalışacak kişinin başka bir işi yapması halinde elde edeceği kazanç dikkate alınırken, piyasa maliyetinde STK'nın gönüllü kişiye yaptırdığı işi, ücreti karşılığı başka birisine yaptırmayı halinde ödenmesi gereken meblağ dikkate alınır. Fırsat maliyetinin esas alındığı bir STK'da; esas işindeki geliri sebebiyle üst düzey bir yönetici ile bir ev hanımının yaptığı iş mukayese edildiğinde ev hanımının yapmış olduğu gönüllü faaliyet göze görünmeyecektir. Bu anlamda kurumda gönüllülük esasınca görev alan kişilerde kurumda kayırmacılık yapıldığı algısı oluşacağından pek tavsiye edilmez. (Département des Affaires Economiques et Sociales, 2006:63)

3.3.2.3. Mobbing (Taciz)

Dünya çapında örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlardan birisi de çalışanlar arasında yaşanan zorba davranışlardır. 1990 başlarında işyerinde taciz araştırmaları öncelikle ırk ayrımcılığı ve cinsel taciz gibi ciddi konular üzerinde durmuştur. İşyeri taciz davranışları çalışanların kariyerinin herhangi bir aşamasında ait oldukları ırk, cinsiyet ya da yasal olarak koruma altında olan diğer nitelikleri üzerine olabilir. İş yerindeki bu olumsuz davranışları tanımlamak için dünya çapındaki araştırmacılar değişik terimler kullanmıştır. Örneğin Fransa'da ve Almanya'da yaygın olarak "mobbing", Finlandiya'da "taciz", ABD'de "saldırganlık", Avustralya'da ise "işyerinde zorbalık" terimleri kullanılmaktadır. (Saunders ve diğ., 2007:340-341)

Kurum içinde yaşanan taciz; bir veya birden fazla kişiye karşı tekrarlanan ve kalıcı olumsuz etkiler yapan, algıda bir güç dengesizliği içeren ve düşmanca bir çalışma ortamı yaratmaya yönelik eylemler olarak tanımlanmaktadır. (Salin, 2003:1214)

Sivil toplum kuruluşlarındaki bu tür mağduriyetlerin faturası ağır olmaktadır. Kurbanlar ciddi psikolojik sancılar çeker, yorgun olurlar, stresli, hasta ve bazen de travma yaşarlar. Kişilikle de alakalı, mağduriyetin belirleyicisi olarak mağdurlar korku, endişe, anksiyete, üzüntü ve depresyon gibi duyguları yoğun yaşarlar. Sonuç olarak grup ve örgütsel performans zarar görür. Özellikle rol çatışması, rol belirsizliği ve uygunsuz davranışların net olarak ortaya konmadığı yönetim stillerinde çalışanların bu şekilde mağduriyet yaşama riskleri artar. (Aquino ve Thau, 2009:735)

Sindirme, aşağılama, hakarete varan lakaplar takma, sosyal dışlama ve istenmeyen fiziksel temas şeklinde olabilen iş yerinde yaşanan yıldırma eylemleri, örgütlerde bütünlüğü ve çalışanların güvenini zayıflatma potansiyeline sahiptir ve kurumda verimliliği azaltır. (Cowie ve diğ., 2002:34)

Bu tür tacizler; sadece zorbalık ve kurbanlarını içermez, örgütsel düzeyde de olumsuz etkileri söz konusudur. Zira bir çok araştırma göstermiştir ki; bu zorba davranışların olayın tanıkları ve seyircileri üzerinde de olumsuz etkileri vardır. İş yerindeki bu tür zorbalıkların olumsuz etkileri; süresi ve sıklığı ile olduğu kadar faille kurban arasındaki güç dengesizliği ile de yakından ilişkilidir. (Bentley ve diğ., 2011:1; Escartin ve diğ., 2011:179) Özellikle gönüllü bir örgütlenmeye sahip STK'lar bu tür taciz olaylarından daha fazla etkilenirler, zira gönüllüleri o kuruma bağlayıcı herhangi bir durum söz konusu değildir. Böylesi bir eyleme maruz kalmasa da bu olaya şahit olan veya dedikodusunu duyan gönüllü; bir gün kendisinin de böylesi bir olaya maruz kalabileceği düşüncesi ile uzaklaşabilir.

Yaşanan bu yıldırma davranışları karşısında kadınlar yapıları gereği erkeklere göre daha hassastırlar. “Kadınlar duygusal travmalara meyilli oldukları için, geçmişte yaşadıkları haksızlıkları kolay kolay unutamazlar. Bu sebeple takıntı yapma eğilimleri fazladır. Bir erkek herhangi bir adaletsizlikle karşılaştığında, onun kâr zarar hesabını yapar. Olayı dünyasından çıkarıp, incinmeyi ikinci plâna atarak kolaylıkla işine devam edebilir. Oysa kadın, maruz kaldığı kötü muamelelerin tesirinden hemen sıyrılmaz.” (Tarhan, 2005:150) Bu nedenle kadınları örgüt faaliyetleri içine çekmek isteyen STK yöneticilerinin bu hususa daha fazla dikkat etmeleri gerekir.

Sivil toplum kuruluşlarında yaşanan zorbalık ve taciz eylemleri evrensel olarak her yerde tatsız bir deneyim olarak kabul edilse de yaşanan sıkıntının derecesi ve en çok sıkıntıya sebep olan mobbing türleri toplumsal kültürden de etkilenmektedir. (Sidle, 2010:101) Türk toplumunun inançları gereği özellikle cinsel taciz ve hakaret gibi davranışlara karşı çok hassas davranmak gerekir.

Bu tür yıldırma eylemlerine karşı yetkililer tarafından tolerans gösterilmesi halinde; çalışanlar arasında moralsizlik bir çember halini alır. Kurban kendini çaresiz ve savunmasız

hisseder; kendini güvensiz hissettikçe de tacizci daha ileri gider. Bu döngü ta ki kurban çalışma ortamını terk edene kadar devam eder. Yapılan bir araştırma böylesi ortamlarda dört kurbandan üçünün bu yolu seçtiğini ortaya çıkarmıştır. (Vega ve Comer, 2005:105-106) STK'larda çalışanların ve özellikle de gönüllülerin devamlılığı açısından böylesi bir durumun yaşanması halinde, yöneticilerin çok dikkatli olmaları ve bu duruma müsaade etmemeleri önem arz eder.

3.3.2.4. İletişim Yetersizlikleri ve Engelleri

STK'lara gönüllü katılımı Talcon Parsons'un (1968) da işaret ettiği gibi; iki önemli aşama vardır: Potansiyel gönüllülerin gönüllü kuruluşlar ile iletişimi ve kişinin iletişim sonucu STK hakkındaki algısıdır. Öyle ki; gönüllülük için önemli fakat genellikle ihmal edilen sosyal süreç olan sosyal endişe içindeki potansiyel gönüllüler; kuruluşa katılmak için zamanı ve becerileri olsa bile gönüllülüğü kabul etmeyebilirler. (Handy ve Cnaan, 2007: 42) İletişim süreci sonrası potansiyel gönüllülerin ikna edilmesi, gönüllü kazanılması için STK'ların önemle üzerinde durmaları gereken bir husustur.

Katılım; anahtar stratejilerden biridir, katılıma ilişkin önemli sorunlardan birisi ise; şeffaflığa, eşitliğe ve görüşlerin ifade edilebilmesine dayalı iletişim yollarının bulunmayışıdır. Bu durum özellikle yönetim tarzı ile alakalıdır. (Witteborn, 2010:364)

STK'larının verimli ve uyumlu çalışması yöneticileri, üyeleri, çalışanları ve gönüllüleri arasında sağlıklı bir iletişimi gerektirir. Örgüt içi iletişimin temel amaçları; örgüt mensuplarını bilgilendirme, örgüt çalışmaları için güdüleme ve desteklemenin güçlendirilmesi, kuruluşun vizyon ve misyonunun kişisel düzeyde benimsenmesi ve içselleştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.(Tüzün, 2008:18)

Örgüt içi iletişimin önemine ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Yöneticiler çalışanların moralinin sağlıklı bir kurumun önemli göstergelerinden biri olduğunu düşünmektedirler. Daha iyi iletişim ortamının da genellikle çalışanların moralini daha da yükselttiği görülmüştür. Moralle de iş tatmini arasında yakın bir ilişki vardır. Kurumda çalışanlar arasındaki ilişkilerin iş tatminini büyük ölçüde etkilediği görülmüştür. Çalışanların işleri ile ilgili elde ettikleri bilgi düzeyinden tatmin oldukları oranda daha fazla iş tatmini gerçekleşir. Dolayısıyla iletişim yöneticinin işinin hayati bir parçasıdır. (Lahiff ve Penrose, 1997:12)

Yalnız beş-altı çalışanı olan küçük kurumlarda bir çok bilgi telefon, e-posta, faks ve ofis içi yazışmalarla doğrudan ve üstün körü iletilebilirken; yüzlerce, binlerce üyesi ve çalışanı olan dev bir örgütte doğru bilginin, doğru zamanda, doğru insanlara ulaşması önemli bir sorundur. Tüm bu zorluğa karşı bu kurumlar iç ve dış iletişim kanallarına güvenirlir. (Bovée ve Thill, 2000:7)

STK'ların örgüt içi iletişiminde hangi yöntemin belirleneceği kurumun üyeleri arasındaki güven ilişkisine de bağlıdır. Eğer üyeler arasında güven ilişkisi zayıfsa formel iletişim yöntemi tercih edilmekte ve bütün görevler teferruatıyla açıklanmak hatta yazılı hale getirilmek durumundadır. (Fukuyama, 2005:357)

Sivil toplum örgütlerinde; örgüt içi iletişimin gerektiği gibi gerçekleşmediği zamanlarda ise söylentiler, dedikodular ortaya çıkar. Örgüt içinde ve dışında resmi olmayan iletişim kanallarından olan söylentiler; herhangi bir güvenilir kaynağa değil, muhtemel bir inanca dayanarak ortaya atılmış insanların ilgisini çeken bilgilerdir. Söylentilerin anahtar özelliği doğruluğuna duyulan şüphe'dir. (Difonzo ve Bordia, 2002:2) Bu söylentiler çoğu zaman bir "baş belası" olarak kabul edilir. Her zaman zararlı olmasalar da işyerinde üretkenliği azaltması, çalışanların morallerini bozması, kurumun imajını sarsması ve resmi örgütsel iletişimi engellemesi ile bilinir. Yakın zamanda yapılan son çalışmalar özellikle yeniden yapılanma ve işten çıkarma dönemlerinde söylentilerin kötü etkilerinin olduğunu ve değişim sırasında söylenti kontrolüne duyulan ihtiyacın gerekliliğini ortaya koyar. Kurum içi kadar kurum dışı söylentiler de kurumun imajını sarsar. (Difonzo ve Bordia, 2000:174)

Söylentinin karşısına doğrulanmış güvenilir bilgilerle çıkılması söylentilerin önünün alınması için faydalı olacaktır. (Difonzo ve Bordia, 2002:2-3) STK'larda da bu tür söylentilerin olumsuz etkilerini önlemeye yönelik olarak kurumun idari kuralları, hedefleri ve değerlerinin kurumda çalışanlar ve gönüllüler tarafından daha iyi anlaşılabilmesi için halkla ilişkiler görevlileri ön saflarda yer almalıdır. (Aydede, 2007:42)

STK'lardaki örgüt içi iletişimin önündeki engellerden birisi de formel iletişim nedeniyle meydana gelen mesajlardaki bozulma ya da yanlış anlamalardır. Alt kademedekiler yalnızca kendi görev alanlarına ilişkin bilgiye sahip olduklarından, resmin tamamını görememeleri nedeniyle sorun yaşanabilir. (Bovée ve Thill, 2000:8-9) STK üyelerinin ve gönüllülerinin sürekli çalışan durumunda olmadıkları için karşılaştıkları resmin parçalarını bir

araya getirmeleri daha zor olabilmektedir. Bu nedenle yürütülecek projenin gerekçelerinin, tercih edilen yöntemin açık bir şekilde alt kademelerle paylaşılması daha fazla önem arz etmektedir.

3.3.2.5. Sahip Olunan Beceriler ve Beklentilerle Görevlerin Uyumsuzluğu

Sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerine katılımda üyelerin isteksiz olmalarının bir nedeni de; üyelerin üstlendikleri veya onlara verilen görevler ile sahip oldukları yetenek ve becerilerin veya beklentilerin uyumsuzluğudur. (Donnellon, 2011:36) Özellikle daha yüksek niteliklere sahip olduğunu düşünen üyeler, bu niteliklerine uygun düşmeyen ve beklentilerini karşılamayan görevler verildiğinde katılım konusunda isteksiz davranabilmektedirler.

Motivasyon teorilerinden Adams'ın eşitlik teorisinde belirtilen eşitlik derecesi, girdi ya da bireysel niteliklerle çıktı ya da değişim sonucu elde edilen çıktı arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eşitlik teorisine göre kişi kendi girdi/çıktı dengesi ile başkalarını kıyaslar, bu karşılaştırmanın sonucu olarak doyuma ulaşabilir. Çıktılar; ücret, yan ödeme, statü, terfi, iş güvenliği ve kurumdan istenilen ve alınan diğer şeyler olabilir, girdiler ise ; kişilerin özel becerileri, eğitim durumları, iş tecrübeleri, iş için harcanan zaman ve enerji ile kişinin kuruma verebileceğini düşündüğü diğer şeyler olabilir.(Goff, 2004:15)

Bir çok STK'da; kaynakların kullanımında gönüllü programları düşük öncelikli olduğundan; bir çok gönüllüden tam kapasite faydalanılamamakta ve rutin işler verilebilmektedir. (Sand, 2005:171)

CNCS tarafından 2003 yılında gerçekleştirilen Amerika'daki cemaat ve hayır kuruluşlarının gönüllü yönetim kapasiteleri adlı çalışmasında; STK'ların düzenli olarak tatbik edilmesi gereken iyi yönetim uygulamaları içinde % 45'lik bir oranla uygun görevlerle gönüllü becerilerinin eşleştirilmesi en önemli uygulama olarak tespit edilmiştir. Zira, bir çok gönüllü kendilerine verilmiş olan görevlerin kendileri için uygun olmayan uyduruk işler olduğunu düşündüklerinde kendilerini boşlukta hissederler. (Eisner, 2009:34-35) Bu da verimliliklerinin düşmesine ve hatta gönüllü faaliyetlerinden kopmalara sebep olabilir.

Doğru insanların doğru işlerde kullanılması, örgütlerin etkinliği açısından da anahtar konumdur. Bu sağlanamazsa örgüt başarılı olamaz. (Sagawa ve Jospin, 2009:34)

3.3.2.6. İdeolojik Farklılıklar

Sivil toplum örgütlerinde üye ve yöneticilerinin ideolojik köken farklılıkları ortak bir yaklaşım oluşturmanın önünde önemli bir engeldir. (Gordon, 2001:174) Özellikle ideolojik

farklılıkların yönetim anlayışına yansımaları halinde, aynı ideolojiyi paylaşmayan üyelerin veya potansiyel üye ve bağışçıların örgütten uzaklaşması ile sonuçlanmaktadır.

Aynı doğrultuda belli kimlik belirtilerini ön plana çıkaran derneklerin üye temini ve faaliyetlerini sürdürmeleri de güçleşmektedir. Örneğin Kanada ve özellikle Quebec bölgesinde yerleşik Araplar kendilerini tanımlarken milliyetlerini ön plana çıkarmalarına rağmen dernekleri daha fazla birleştirici rol alarak dini ve toplumsal motifler üzerinden üye temin etmektedirler. (Labelle ve diğ., 2009:18) Ülkemizde de örneğin; 1990 yılında TÜSİAD'dan ayrı olarak kurulan MÜSİAD'ın üyelerinin profiline bakıldığında ortak nokta muhafazakar müslüman kimlik olmasına ve isminin başındaki Mü: müslümanı çağrıştırmasına rağmen derneğin ismi Müstakil Sanayi ve İşadamları Derneğidir. (Vorhoff, 2002:326)

STK'ların kuruluş amaçları dışında politika ile iç içe olması üyelerin ve potansiyel gönüllülerin örgüte bakışlarını etkilemektedir. Bu açıdan birçok kâr amacı gütmeyen organizasyon politik aktivitelerin kendi organizasyonları için yasal ve politik problemler yaratabileceğinden endişelenerek, politik aktivitelerde kısıtlamalara gitmişlerdir. (Smith, 2008:139; Berry ve Arons, 2003:66)

STK'ların kuruluş amacı dışında, genellikle de siyasi görüşler doğrultusunda gruplaşmalarla kararlar verilmesi neticesinde binlerce insan adına on-onbeş kişinin kararlar verip açıklama yapması ve belki de bu durumun üç-beş kişinin yönlendirilmesi ile olması üyelerin örgütle eklemlenmesi önünde ciddi bir engeldir. (Yıldırım, 2004:272-273)

3.3.2.7. Yönetici Davranışları

Karşılaşılan problemlerin çözümü önündeki engellerin bazıları çözüm üretecek olanların psikolojik durumları ile alakalı iken, bazıları ise çözüm bulmaya çalışılan ortamlarla ilgilidir. Psikolojik etkenler: sorunları tanımlama, analizi ve çözümünü algılamada yaşanan sorunlar; bilgi, duygu ve düşünceleri ifadede yaşanan sorunlar; sabırsızlık, risk alma korkusu, hata yapma korkusu gibi ruh haline ilişkin sorunlar ve sorun çözme sürecindeki bilgi ve beceri eksikliği, yaratıcı düşünce eksikliği esnek düşünememe gibi idrak sorunları olarak dört kısımdan ibarettir. Ortamlarla ilgili engeller ise: fiziki çevreye ilişkin, politika süreç ve prosedürlere ilişkin engeller, kültür ve yönetim tarzına ilişkin engellerdir. (Stevens, 1998:19-33)

STK'ların (CEO) yöneticilerinin neden başarılı olamadıklarını inceleyen bir çalışmada; yöneticilerin alt kademeleri dikkate almayan tutumları, kilit konumdaki

gönüllülerle yakın bir ilişki kurmamaları, çalışanlarla iyi ilişki içinde olmamaları, üyelerle ya da bağışçılarla ilişki için zahmet etmemeleri, kendilerini saklamaları yani ortalıkta görünmemeleri ve misyonun yenilenmesi ile ilgilenmemeleri olarak tespit edilmiştir. (Pidgeon, 2004:54) Örgütün temel insan kaynağı ve kâr amacı güden işletmelere ve kamu kurumlarına göre göreceli üstünlüğünün kaynağını oluşturan ücretsiz çalışanların örgütle eklemlenmesinde yöneticilerin bunlara yaklaşımı, dikkate alınmaları çok önem arz etmektedir.

Üyelerin örgütle bütünleşmesinde etkili olan bir diğer husus da yöneticilerin karar alma tarzlarıdır. Karar alma tarzı Scott ve Bruce'un tanımıyla; karar verilmesi gereken bir durumla karşılaşıldığında birey tarafından sergilenilen öğrenilmiş alışılmış tepkilerdir. Bu bir kişilik özelliği değildir, ancak alışkanlık tabanlı tepki eğilimi ile belirli bir karar bağlamında belirli bir şekilde davranma şeklinde açıklanabilir. Yöneticilerin karar alma stilleri üzerinde yapılan son araştırmalar; tamamen birbirini dışlamayan farklı stiller üzerine yoğunlaşmıştır. Kökeni bilişsel stile dayanan akılcı ve sezgisel stiller ile çekingen-kaçıncı, bağımlı ve anlık gelişen karar alma tarzlarıdır. Akılcı olanlar; tüm alternatifleri kapsamlı bir araştırma neticesinde mantıklı bir şekilde değerlendirerek karar alırken, sezgisel karar alıcılar; detayları dikkate alarak daha çok önsezi ve duygularına güvenirlir, bağımlı karar alıcılar ise; önemli kararlar almadan önce başkalarının tavsiye ve rehberliğini araştırırlar. Çekingen tipler ise mümkün olduğunca karar vermekten kaçınırlar. (Thunholm, 2008:213) Üyelerin kişilik yapılarına uygun bir karar alma tarzının benimsendiği kuruluşlara kendini yakın hissetmeleri ve bu tür kuruluşlarla bütünleşmeleri daha kolay olmaktadır. Aksi durumda kendisine uygun bulmadığı kuruluşlardan ise uzaklaşması mümkündür.

Sivil toplum kuruluşlarında rekabet tabanlı bir yönetim anlayışı bu kuruluşların temelini oluşturan fedakarlık ve gönüllülük geleneğini zayıflatacağından; çatışma ve rekabet yerine iş birliği ve dayanışmanın ön plana çıkarılması gerekmektedir. (Gidron, 2010:405)

Kurum için doğru kişilerin bulunmasından sonra, bu kişileri elde tutabilmek için örgütte güven duygusunu tesis edecek, iyi bir takım ruhu oluşturacak, güçlü içsel iletişim ve örgüte bağlı herkese, sadece üst düzey çalışanlar, büyük bağışçılar ve yönetim kuruluna değil alt seviye ve idari personel, müşteriler ve gönüllülere bile saygı duyulmasını sağlayacak bir yönetim anlayışı gerekir. (Sagawa ve Jospin, 2009:34)

Bağışçıların kültürel özgeçmişi ve kökeninin; gelir sağlama programlarına katılımı isteklilikleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bu nedenle bağış ve faaliyetlere katılım hususunda destek talep edecek görevlilerin ve yöneticilerin kültürel değerler konusunda dikkatli davranmaları gerekmektedir. Zira; kimi kültürlerde ölümden konuşmanın

kötü şansı çağrıştırdığı düşünülmekte, kimi kültürlerde ise uygunsuz bulunmakta ve kendileri için saygısızlık kabul edilmektedir. (Newman, 2005:76)

STK'larda yöneticilerin; kurumla bağlantılı kişilerin sosyal statülerini de dikkate alarak davranışlarını belirlemeleri faydalı olacaktır. Örneğin, kadınlar bağışta bulunurken veya gönüllü faaliyetlere katılırken erkeklerle aynı duygu ve düşüncelerle motive olmalarına rağmen, erkeklerden farklı iletişim ve yönetim stilleri ve beklentileri mevcuttur. 2010 yılı Ameriken verilerine göre tüm özel servetin %60'ını kadınların kontrol etmeleri beklenmektedir. 2005 yılında Internal Revenue Service'te yapılan bir analiz ortaya koymaktadır ki, kadınların yapmış oldukları bağış miktarı erkeklerden çok daha fazladır. Öyle ki erkeklerin bağış miktarı; 16.8 milyar dolar iken kadınların bağış miktarı 21.7 milyar dolardır. (Williams, 2010:17-18) Bu bağış potansiyeli bile kadınları örgüte çekmenin önemini ortaya koymasına rağmen; Harvard'da bir psikanalist olan Helen Tartakoff kadınların erkeklerden zıt bir karakter yapısı ile insan koşulunun gelişmesi için bir potansiyel içerdiği yönündeki tespiti (Bennis, 2008:169) kadınların STK'ları ile bütünleşmesinin sağlanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de; onların da beklentilerine cevap verecek bir yönetim anlayışı sergilemek, giderek daha fazla önem arz etmektedir.

Bu anlamda kadının ve erkeğin sorumluluk duygularını pekiştirmek için psikolojik ihtiyaçlarını iyi belirlemek gerekir. Farklılığa saygının olduğu yerde insanlar daha istekli olabilirler. Erkek; psikolojik olarak kendisine ihtiyaç duyulduğunu hissettiğinde enerjisi artar, güçlenip harekete geçerken, kadın ise sevilip değerli olma duygusu taşıdığı anda güçlenir. (Tarhan, 2005:27)

STK'ların doğasında var olan avantajlarıyla gelişim yönünde fırsatlarla dolu olmasına rağmen, yönetime dair dezavantajları da görülmektedir, örneğin; hükümet ve kamuoyu ile olan iletişim eksikliği, dışa karşı şeffaf olunmaması ve güçlü bir öz düzenleme eksikliği. Bu içsel yönetim sorunları, STK'ların gelişmesini engellediği gibi özellikle dışa dair imajını yerle bir etmektedir. (Jie, 2008:275)

3.3.2.8. Örgütiçi Demokrasi Eksikliği

Örgütiçi demokrasi eksikliği bir çok STK'nın ortak sorunudur. Zira bir çok STK'da liderlerin tam anlamıyla seçimle gelmemesi nedeniyle, belirlenen politikalar da üyelerin çıkarlarını temsil etmez, liderin ne yapmak istediğini de sadece birkaç kişi bilir. Çok az STK üyelerine karşı sorumlu davranıp hesap verebilme durumundadır. (Lehr-Lehnardt, 2005:14)

STK'lar kendi içinde üç önemli olumsuzluğu barındırmaktadırlar: Birincisi; herkes için daha fazla demokrasi çağrısı yapan ve uluslar arası kuruluşların daha güvenilir olması, müzakerelerin küreselleştirilmesinde önemli roller üstlenmesiyle takdir edilen (Gutmann ve Thompson, 2004:39) STK'ların kendisi maalesef demokrasiyi işletmemektedirler, liberal demokrasinin şartları temelli bir çatışmanın içinde bürokratik bir yapı sergilemektedirler. İkincisi; büyük şirketlerin sorumsuzca pazar üstünlüğünü insan hakları veya çevreci nedenlerle sınırlamayı isteyen STK'lar kendileri de onların kurumsal davranışlarını taklit etmektedirler. Kendi örgütsel yapıları da bu şirketlerle büyük bir benzerlik taşımaktadır. STK'ların tipik olarak üyelerinin kendi liderlerini seçme hakları yoktur, üyelerine ve sempatizanlarına karşı halka açık şirketlerden daha az sorumludurlar. En azından halka açık şirketlerde hissedarların söz hakkı vardır. (Blood, 2004:121) Üçüncüsü ise; STK'larda faaliyetler aktivist çalışanlar ve gönüllüler tarafından yürütülmektedir. Ancak sivil toplum içinde vatandaşların büyük çoğunluğu siyaset hakkında bilgi sahibi ve giderek daha becerikli olmaları gerçeğine rağmen faaliyetlere katılım yerine olaylara seyirci kalmayı tercih etmektedirler. Yani motivasyonu yüksek grupların temininde yaygın bir azalma olduğu gerçeğidir. (Heins, 2008:6)

Örgüt içi demokrasinin yerleşmesi için öncelikle demokratikleşmenin önündeki engellerin kaldırılması, tüzük değişikliklerinin yapılarak örgüt yapısının değiştirilmesi gerekebilir. Ayrıca yapılan toplantıların şekli de demokratikleşmenin göstergesidir; bir kişinin konuşup diğerlerinin dinlediği, topluluk önünde sorular sorulup cevaplar alınan toplantılar yerine atölye çalışmaları biçiminde herkesin etkin olduğu görüşlerini rahatça yansıtabildiği ortamın yaratılması daha fazla demokratik olabilir. (Özakın, 2002:55)

3.3.3. Örgüt-Çevre Eklemlenmesi ve Eklemlenme Sorunları

STK'ların içinde bulunduğu çevre iki boyutta incelenebilir; büyük ölçüde STK'ların kontrolünde olan faktörler ve daha geniş bir çevreyi şekillendiren yani örgütün daha az etkisinin olabileceği süreçler. Bu açıdan STK'ların çevresi üç çember modeli ile incelenebilir; birinci çemberde STK tarafından kontrol edilebilen personel belirleme, bütçeleme, faaliyetlerin planlaması, amaçların belirlenmesi, örgüt yapısı, ikinci çemberde; ikna, lobicilik, koruma-himaye ilişkileri, yardımlaşma ve işbirliği yolları ile etki edilebilen hükümet kurumları, diğer STK'lar, bağışçılar, özel sektör, medya ve cemaatlerin oluşturduğu çevre üçüncü çemberde ise; bir STK tarafından ancak değerlendirilebilecek yani belki görülebilecek ancak tahmin edilemeyecek politik, ekonomik, teknolojik gelişmelerin yer aldığı çevreden söz edilebilir. (Lewis, 2004:12-17)

Sivil toplum örgütleri; başarılı olmak ve hayatlarını sürdürebilmek için çevrelerine bağımlıdırlar. Çevresel etmenler, organizasyonların davranışlarını şekillendirmesine yardımcı olur. (Krupp, 2004:10) Bu etki son on yılda daha belirgin hissedilmekte, STK'lar kamu kuruluşları ve iş örgütleri ile daha geniş çaplı ortaklıklara yönelme eğilimindedirler. Bu ortaklıklar bu kuruluşların ortak toplumsal hedefleri kendi kaynakları ve yetkinliklerini birleştirerek yenilikçi ilişkiler, karşılıklı yarar sağlayan, gönüllülüğü destekleyecek şekilde artan isteklere karşılık olarak daha da artmıştır. Bu ortaklıklar; işsizlik, fakirlik ve sosyal hizmetlere erişimde ayırım gibi kaynaklar açısından sosyal dezavantajların yer aldığı çok boyutlu ve coğrafi temelli sorunlarda yararlı bir araç olarak görülmektedir. Bu tip ortaklıklar; STK-hükümet ve iş dünyası arasındaki hayırsever bağışlar ve vergi teşvikleri gibi geleneksel etkileşimlerin ötesinde bir hamleyi temsil eder. (Novak, 2003:88)

STK'lar başlangıçta bir heyecanla oluşturulmakta ve mali destek de bulabilmekte ancak belli bir süre sonra bu destek sürdürülememektedir. Bu durumda da dış desteğe ihtiyaç gün geçtikçe daha da hissedilmektedir. Yerel yardım kaynaklarının ihtiyacı karşılayamayacak kadar yetersiz olması, hayırseverlik kültürününse yeterli seviyede olmaması ayrıca bu tür faaliyetleri teşvik etmeye yarayacak yerel düzenlemeler ya da vergi indirimleri gibi uygulamaların da yeterli düzeye ulaşmamış olması dış kaynaklara bağımlılığı daha da artırmaktadır. Ancak yabancı mali ve kurumsal desteğin de azalması yanı sıra STK'ların sayısının giderek artması her birinin payına düşen yardım miktarının azalmasına neden olmaktadır. (Atkinson ve Messing, 2008:14)

Özellikle az gelişmiş ülkelerde; sivil toplum kuruluşları destek bulma noktasında, dört genel sorunla karşı karşıyadır: sorumlulukların yerine getirilmesinde hesap verme, yapısal büyüme, değerlendirme ve ölçek ekonomileri sorunları. (Moore ve Stevart, 1998:335)

Sivil toplum örgütlerinin çevresiyle eklemlenmesinin önündeki önemli bir engel; gerek yöneticilerinin tercihleri doğrultusunda gerekse örgüt tüzüğü gereği siyasi saiklerle hareket etmesi neticesinde kutuplaşmalar meydana gelmesi ve kristalleşme etkisinin ortaya çıkmasıdır. (Vorhoff, 2002:352)

STK'ların aslında güvenilir olarak görülmeleri nedeniyle kar amaçlı işletmelere göre üstünlükleri vardır. Ancak; aynen üretici-müşteri ilişkisinde olduğu gibi örgütle-bağışçılar arasında da özellikle STK tarafından yürütülen karmaşık faaliyetler hakkında gizlenen bilgiler bu kurumlara olan güveni zedeleyeceğinden örgütün çevrede kabul edilirliliğini gölgeleyecektir.(Sivesind ve diğ., 2002:71)

Sivil toplum kuruluşları; yoksulluk, kötü yönetim gibi konular için her derde deva olarak kabul edilmektedir. Oysa ki birçok STK'nın böylesi yüce hedeflere ulaşmada daha ziyade başarısız olmaları STK'lar üzerine eleştirilerin son yıllarda artmasına sebep olmuştur. STK'lar özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, tabanın katılımı ve genel etkinlik düzeyinde yetersiz kalmaları nedeniyle eleştirilerin odağı olmaktadır. (Dicklitch ve Rice, 2004:661)

STK'ların gelişimi önündeki en önemli eksikliklerden birisi de entelektüel güç, içgözlem, eleştirel analiz eksikliği olmuştur. Diğer sektörlerde standartlar, yenilik, kurumsal değişim konularında çok az endişe taşınmakta ve alanla ilgili ciddi bir tartışma söz konusu iken bir çok vakfın ve kar amaçsız kuruluşların tarihleri kulaktan dolmadır. Birkaç önemli istisna dışında deneyimleri, bakış açıları ve politikaları yazılı halde değildir. Bu nedenle sektördeki tüm kuruluşların düşünmeyi, tartışmayı ve yazmayı teşvik etme üzerinde durması gerekir. (Eisenberg, 2000:330)

Genel kabul görmüş ahlak ilkelerine uygun davranmamak da STK'ların çevre ile bütünleşmesi önünde önemli bir engeldir. Hatta nihai amacın ahlaki olması bile yeterli görülmemektedir. Nihai amacın ahlaki olması bu amaca ulaşmak için başvurulacak tüm araçları meşru kılamaz. (Tekeli, 2006:123)

Özellikle devletin finansman desteği ile kurulmuş ve hayatını devam ettiren STK'ların o devletin güdümünde, arka plandaki kötü niyetleri çerçevesinde hareket etmeleri bulundukları çevrede kabul görmelerini engeller. 26 Aralık 2007 tarihinde Çin Xinhua haber ajansında yayımlanan bir makalede özellikle ABD'nin son zamanlarda STK'ları bir “yumuşak hançer” gibi kullanarak hedef ülkeye karşı yıkıcı planları, finansal destek sağlama şeklinde sunduklarını belirtmiştir. Vakıflar ve düşünce kuruluşları gibi örtülü STK'lar aracılığıyla renkli devrimlerini planlar ve başlatırlar. Aslında bu tür STK'lar Amerikan hükümetinin yıkım misyonunun uygulanması için hükümetin aletleridirler. Öyle ki; bu tür kuruluşlar aslında bir hükümet departmanı gibi, dış işleri bakanlığı ve CIA ile uyumlu çalışmak durumundadır, bu nedenle de ülkede ikinci CIA olarak bilinirler. (Media Reports, 2008:34)

STK'ların yaşam kaynağı; hükümetler, şirketler ve vakıflar tarafından verilen mali hibelerin yanı sıra kişilerin sürekli destek ve cömertliğine bağlıdır. Ve STK'lar skandallardan uzak kaldığı, hesap verebilir oldukları ve misyonlarına sadık kaldıkları sürece bireysel ve kurumsal desteklerin devam etmesi muhtemeldir. Bu nedenle, kaynakların etkin kullanılması ve akıllıca yönetilmesi şarttır. (Block, 2004:8)

STK'lar ile ilgili yapılan bir araştırmada; son onbeş yılda kalkınma sektörü içindeki STK'lar STK koalisyonları ve girişimleri tarafından çevre ile eklemlenme açısından etkinliğin göstergesi olarak altı ilke belirlenmiştir: İçsel ve dışsal hesap verebilirlik; gerek karar verme

gerekse faaliyetlere katılım durumu; şeffaflık ve iyi yönetim; sürekli ve karşılıklı öğrenmeye, hatalardan ders çıkarmaya ve performansın değerlemesine dayalı sonuca odaklı bir yönetim; politik ve finansal bağımsızlık; hiçbir konuda ayrımcılığa müsaade edilmemesi, kültürel çeşitliliğe, cinsel eşitliğe saygı gösterilmesi, tüm faaliyetlerde hem örgüt içinde hem de örgüt dışına karşı tarafsız ve dengeli bir yapı sergilenmesi, üyelerin gücü ne olursa olsun üyeler arasında eşitliğe önem verilmesi gerekir. (Lingán ve diğ., 2009:2-3)

Sivil toplum örgütlerinin çevresi ile eklemlenmesi açısından; içinde bulunduğu ve kısmen etkili olabildiği ikinci çemberde yer alan çevresi ve bu çevre örgütlerle ilişkilerinin iyi anlaşılması ve yönetilmesi gerekir.

3.3.3.1. Sivil Toplum Kuruluşları - Hükümet İlişkisi

Devletin organik kısımlarından kamu görevlileri; belirli alanlarda devletin kişiliğini temsil etme yetkisi ile ister bir monark ister meclis olsun, egemen tarafından istihdam edilen kişilerdir. Bu kamu görevlilerinden bazıları bütün ülkenin veya bir kısmının genel yönetimden sorumludurlar. (Hobbes, 2010:184) Ülkenin genelinin yönetiminden sorumlu organ hükümet, bir kısmının yönetiminde ise yerel yöneticiler söz konusudur.

Yıllar boyunca hem hükümetlerin baskıcı tutumları hem de kendini kâr amaçsız kuruluş olarak kabul eden örgütlerin sorumsuz politikacılarının yanlışları yanı sıra seçim sistemleri üzerinde dönen büyük paraların yıkıcı etkileri kamu politikalarına yabancılaşmış bir toplum ve özel çıkarlara borçlu kalmış siyasi liderlerin boy göstermesi ile sonuçlanmıştır. Bu olumsuz tablonun düzeltilebilmesi; devletin küçülmesi ve iyi yönetimi yanı sıra STK'ların önemli kampanyalarla etkinliğini ispatlaması ve gerek merkezi gerekse yerel hükümetin performansını, sorumlu ve etkili davranması üzerinde gözetim görevi üstlenmelidirler. (Eisenberg, 2000:326)

Yönetişim fonksiyonlarının şekillenmesi ve yürütülmesinde giderek artan güce sahip hükümet dışı aktörler olarak STK'lar ile devletler arasındaki sıfır toplamı bir oyun ilişkisi mevcuttur. Öyle ki; STK'lar daha güçlü hale geldikçe hükümetler daha az etkili hale gelmektedir. (Sending ve Neumann, 2006:654) Bu tür ülkelerde STK'lar anayasaların hazırlanması ve onaylanmasında, seçimlerin izlenmesinde, hükümetlerin gözetiminde etkin olarak rol alırlarken; kimi hükümetlerse daha olumsuz bir tavır belirlerler; öyle ki STK'ları istikrarsızlığın bir sebebi ve vizyon ve politikaları önünde bir engel olarak görürler. Bu tür hükümetler bu örgütleri tamamen yok edemeseler de toplumda üstlendikleri rolleri batırmak

abası içinde olabilmektedirler. Bu yönde; STK'ları sınırlandırmaya, nüfuz etmeye, kontrol etmeye veya kendi çıkarları doğrultusunda manipüle etmeye çalışırlar.(Alagappa, 2004:3)

Yurttaşlarla egemen varlığın karşılıklı ilişkilerini sağlamak için kurulmuş, gerek yasaları yürütmek gerekse politik ve toplumsal özgürlükleri sürdürmekle yükümlü bir ara bütün olan (Rousseau, 2004:86) hükümetler şimdi gönüllü sektör olarak da adlandırılan sivil toplum kuruluşlarını ekonomik ve sosyal gelişimde esas ortak olarak görmektedir. (Hayes, 2002:260)

Zira; Sivil toplumun temsilcileri olan STK'lara danışma, ilgili tarafların ve en geniş anlamda kamuoyunun işin içine katılmasını ve sonunda bu kesimin desteğinin alınmasını öngörür. Bu durum hükümetlerin etkinliklerinin meşrulaşmasını sağlar. (De Braconier Philippe, www.stgm.org.tr E.T.15.06.2011)

STK'ların toplumun değişiminde üstlendikleri önemli rol karşısında hükümetler de bu üçüncü sektör durumundaki örgütlerle işbirliğine daha açık hale gelmişlerdir. Hükümetlerin bu yakınlaşmalarının iki temel sebebi olduğu düşünülmektedir. İlki; halkın artan talepleri karşısında hükümetlerin tek başına yeterli olamayacaklarının farkına varmaları ikincisi; yerel toplum örgütleri tarafından belirlenen ihtiyaçlar ve öncelikleri hakkındaki daha doğru ve temsili bilgilerin, hükümet kuruluşlarınca kamu hizmetlerinin sunumunu kolaylaştırdığını fark etmeleri olmuştur. (Kisil, 2007:10)

Tipik olarak STK'lar; yerel veya ulusal yönetimlerin bir parçası olmamalarına rağmen bazıları hükümet organları tarafından kurulmuş veya finanse edilmiş de olabilir. Bunun karşılığı olarak da bazı STK'lar hükümet adına bazı görevleri üstlenebilirler. (Vedder, 2007:3)

Son on yılda; sosyal hizmetlerin sunumunda ortaya çıkan ortaklıkların artışının nedeni; ortaklıkla her iki oluşumun sahip olduğu becerilerin birbirini tamamlaması ve ortakların karşılaştırmalı avantajlarından faydalanılacağı inancıdır. Çünkü potansiyel ortaklar arasındaki ilişkilerin sağladığı sinerji ortakların bireysel katkılarına artı değer katmaktadır. Ancak bu ortaklık ifadesi daha çok; hükümetler tarafından sivil toplumu temsilen hükümet dışı sektörle ilişkileri tanımlamada kullanılmaktadır. (Owen, 2000:131)

1960'lardan itibaren kâr amacı gütmeyen organizasyonların sayısının çok büyük oranda artması ile birlikte; devlet ve yerel yönetimler kritik bir öneme sahip olan kamu hizmetlerini sağlamada (ocuk sosyal hizmetleri, iş gücünün gelişmişliği ve zihinsel ve bedensel engelliler için sosyal programlar oluşturma gibi) neredeyse tamamen bu kâr amacı gütmeyen organizasyonlara (STK) bel bağlamaya başlamıştır. (Smith, 2008:132)

STK'ların önemli işlevleri karşısında hükümetler bazı fonlar sağlayarak onları desteklemek durumundadırlar. Öncelikle odaklanılması istenen konularla ilgili proje bazlı

fonlar yanı sıra STK'larda sürekliliği sağlamaya yönelik de yönetim fonları ile desteklenmeleri bu kuruluşların uzun vadeli hedefler belirlemelerini sağlayacaktır. Ayrıca STK'ların rahatça faaliyetlerini sürdürebilecekleri kanuni ve fiziki altyapının hazırlanması da hükümetlerin ilgilenmesi gereken konular arasındadır. (Denstad, 2002:122) Toplumsal gelişimi amaçlayan bu iki yapının ortaklaşa hareket edebilecekleri alanın oluşturulması hükümetlerin öncelikleri arasında olmalıdır.

OECD Gelişim Merkezince; hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarının, 1990'lı yıllardan beri karşılıklı saygı çerçevesinde ortaklıkları yolu ile önemli ilerlemeler kaydedildiği belirtilmiştir. Diğerleri de hala bu ortaklığı paylaşılan algılar, birbirini tamamlayan güç ve karşılıklı sorumluluk yanı sıra karar almada eşit katılım süreci ile karakterize edilen ideal tip bir ilişki olarak görmektedirler.(Cumming, 2009:145-146)

Bu birlikte hareket politikalarının etkinliği için; devlet sivil toplum ilişkilerinde, daha az devlet daha fazla sivil topluma ilişkin politikalar yerleştirmek gerekir.(Baccaro, 2006:186)

Hükümet tarafından kâr amacı gütmeyen organizasyonlara daha fazla dolaylı ve dolaysız destekle bu organizasyonların gelişimi desteklenmiş, böylece bunların kâr hesabı olmadan toplum çıkarlarını temsil etmesi sağlanmıştır. Putnam (2000)'a göre bunun sonucunda daha etkili bir hükümet, daha yüksek seviyede bir ekonomik gelişme ve daha fazla tatmin olmuş vatandaşlar ortaya çıkaracaktır. (Smith, 2008:132; Eikenberry&Kluver, 2004:134)

Bu doğrultuda devletin rolü; bir çok düzenleyici fonksiyonların; problemler ve olası çözüm önerilerine ilişkin detaylı bilgilerle mümkün olduğunca yerel gruplar ve derneklere devredilerek, tamamen kısmi çıkarlara karşı daha geniş izleme kapasitesi ile sınırlı olmalıdır. Bu tür paylaşımcı demokrasiye ait politikanın yerleştirilmesi üç adımda gerçekleşir: birinci adımda; kamu politikası oluşturma imtiyazının devletin formel yapısı ile ekonomi arasında kalan sivil toplum kuruluşlarına devri, ikinci adımda; sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu bilinçli anayasa forumlarının cesaretlendirilmesi, üçüncü adımda ise; devletin rolünün yeniden tanımlanması. (Baccaro, 2006:186-187)

3.3.3.2. Sivil Toplum Kuruluşları-Özel Sektör İlişkisi

Sivil toplum kuruluşları; hem hükümetin hem de büyük şirketlerin sahip oldukları gücü ve etkisini kötüye kullanmalarını önlemek amaçlı denge ve fren görevi üstlenmektedirler. (Prahalad, 2008:119)

Günümüzde STK'lar; şirketlerin kurumsal davranışları üzerinde de çok ciddi bir baskı unsurudurlar. Öyle ki bu değişime cevap vermeyen şirketlerin hem müşterileri hem de yatırımcılarını yönlendirme gücüne sahiptirler. (Şorini, 2003:104-105) Böylesi bir toplumsal güce de ihtiyaç vardır. Zira kâr peşinde koşarken her türlü sosyal sorumsuz kurumsal davranışlar sergileyen; yani müşterilerini aldatan, yatırımcılarını dolandıran, çalışanlarını istismar eden, tüketicileri riske atan, çevreyi zehirleyen hatta hükümete bile hile yapan firma örnekleri ile doludur. (Campbell, 2007:947)

Hayır kuruluşları ile işletmeler arasındaki ilişkiler de zaman içinde değişim göstermiştir. Önceleri zengin kişiler minnet duygusu üzerine bağışlarda bulunurken, sonraki aşamada şirketler kurumsal hayırseverlik için bütçe tahsis etmeye başlamışlardır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise bir çok şirket, çalışanlarının toplum çalışmalarına katılmalarını sağlamıştır. Şimdilerde ise bu katılım bir çok şirketin yerleşik ve değerli yönünü oluşturmaktadır. Ancak son zamanlarda şirketlerle hayır kurumları arasındaki ilişkiler daha karmaşık hale gelmiştir. Öyle ki, hayır maksatlı ürün satışları, pazarlama kampanyalarında kullanılmaya başlanmıştır. (Staples, 2004:156)

İşletmeler; sürdürülebilir bir üyelik ilişkisi içinde olabileceği gibi, sınırlı bir ortaklık da yapabilirler. Bu ortaklıkla STK'ların mesajları daha geniş kitlelere ulaşabilir, katılım ve katkıları artırabilir, işletmeler ise örgütün ismi, logosu ve programı ile reklam yapmaktadırlar. Ayrıca sadece bir programa ilişkin işbirliği de yapabilirler. (Kisil, 2007:12-13)

STK'ların işletmelerle ilişkilerinde işbirliği her iki tarafa da birçok faydalar sunmaktadır. STK'lar; ihtiyaç duyduğu kalite ve beceride insan kaynağı elde edebilir, finansal sürdürülebilirlik sağlayabilir, daha profesyonel bir yönetim biçimine sahip olabilir ve bu bağlamda stratejiler geliştirip, uygulayabilir. İşletmeler ise; STK'larla işbirlikleri ile itibarını artırabilir, paydaşların güvenini kazanabilir, çalışanlarının moral ve motivasyonu artabilir, çalışanlarını elde tutması kolaylaşabilir, yeni pazarlara girebilir ve toplumdaki bilinirliği artabilir. (Ross, 2010:2) Karşılıklı işbirliğinin getirdiği faydalar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 3. 1 STK-İşletme Çapraz Ortaklıkların Sağladığı Faydalar

STK'larla Ortaklığın İşletmelere Sağladığı Faydalar	İşletmelerle Ortaklığın STK'lara Sağladığı Faydalar
Çalışanlar ve müşteriler açısından güvenilirliği ve imajını geliştirmek	Strateji geliştirme ve ölçekte uygulama
Çalışanların moralinin yükseltilmesi ve işte tutulması	İnsan kaynakları ve yeteneklere erişim
Becerilerin geliştirilmesi ve teknik uzmanlık	Çeşitli mali kaynaklar elde edebilir
Ürün yenilikçiliği ve yeni müşteri yaklaşımları	Teknolojiye erişim
Yeni ağlara ve pazara erişim	Görünürlüğün artması
Görünürlüğün artması	Yeni ağlara erişim

Kaynak: Susan Rae Ross, **Developing Effective Partnerships Between Non-Governmental Organizations and Corporations**, p.2,

STK'ların ortak faaliyette bulunacağı şirket ve fon kuruluşlarının bu ortaklıktan ne beklediklerinin bilinmesinde STK'lar için potansiyel yararlar vardır. STK'ların; finansman ihtiyaçlarını karşılama uğruna, “hedeflerinden sapma” veya “aşamalı misyon” olarak da tanımlanabilen misyon sünmesi yaşamadan, misyonlarına en yakın şekilde çalışmalarına izin verecek ortakların seçiminde kuruma destek sağlar. (Peterson, 2010:5)

İşletmelerin STK'larla işbirliğine yönelmesi, hem kendileri hem de toplumun geliştirilebilmesi ve zenginleştirilmesi açısından karşılıklı çıkarların dengelenmesini sağlar. (Schwab ve Sutherland, 2002:10; Leisinger, 2007:319) Bazı yatırımcılar için örtük bir kapalı ticaret olarak da görülen bu tür yatırımlar, hem kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarıyla hem de firma performansı ile uyumlu bir görünüm sergilemektedir (Bramer ve Willington, 2004:1430)

Özel sektörün STK'larla ilişkilerinde denge arayışları olduğu gibi; hayırsever yaklaşımların yani işletmelerin maddi ve diğer kaynaklarının sosyal değerler yaratmak için kullanmasının; işletmelerin kurum imajı ve itibarını güçlendirme düşüncesi ile ilişkilendirenler de çoğunluktadır. (Porter, 2003:3; Porter ve Kramer, 2002:57)

3.3.3.3. Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İlişkiler

Aynı ilgi alanına yönelmiş STKlar arası ilişkilerde; 1) İş birliğinde verimi düşürmeyen, iktidar mücadelesine yol açmayan yapılanma; 2) Bilgi paylaşımı; 3) Görüşlerin çeşitliliğine saygı gösterme; 4) Seçici ve yarışmacı olmama; 5) Sivil yapının tekelleşmesini engelleme, tekelleşme yerine, konular ölçeğinde güç birliği, ortaklık ve dayanışma kültürünün geliştirilmesini sağlama ön plana çıkarılmalıdır. Farklı ilgi alanlarında olanlar dahil, tüm STKlarla ortak ilişkilerde ise; 1) Şeffaflık ve iyi niyet içinde olmak; 2) Her türlü çıkar ilişkisinin dışında kalmak; 3) Eşitlerin birliğinden oluşan katılımcı sahayı paylaştığının bilincinde olmak; 4) İş birliğine açık olmak, birlikte üstlenilen sorumluluğu paylaşmak; 5) Bilginin serbest ve doğru zamanında akışı ve paylaşımını sağlamak; 6) Kaynakların israfının önlenmesini sağlamak; 7) Ulusal ve Uluslararası kaynakların fon sağlamadaki amacını araştırmak; 8) Birbirleriyle olan ilişkilerde bu ortak değerler ile ilkeleri ve katılımcı ortak sahayı paylaşıırken ilkeli birlikteliği kabul etmek gerekir. İşbirliğinde belirtilen bu etik kurallara uymayan STKlara yönelik olarak, savunma hakları saklı kalmak kaydıyla; a) ayıplama, b) dışlama, olanaklarına başvurulur. Her adımda, bu girişimler kamuoyuna duyurulur. (Güder, 2004:16)

İş birliği ile kurulacak ağlar sayesinde geniş bir Tüm sivil toplum kuruluşları açısından önemi bir zorluk; ihtiyaç sahiplerine verimli ve etkili bir şekilde hizmet sunabilmek için; ortaklıklar ve iş birliği oluşturma, diğer STK'larla bir arada yaşayabilmedir. Sundukları hizmeti artırabilmek için yeterli fonu sağlama güçlüğü; STK'ları birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya zorlamaktadır. (Bateson, 2008:3-4)

İş birliği ile kurulacak ağlar sayesinde geniş bir yelpazede gizli kalmış kaynaklara erişim mümkün olacak, seçimler hakkında bilgi akışı kolaylaşacak, karar almada etkin rol oynayan birimleri etkileme imkanı bulacaklardır. (Cinalli, 2007:90)

Bu faydalarına rağmen; 2001 yılında sekiz Güneydoğu Avrupa ülkesinde yapılan bir çalışmanın neticesinde STK'ların %56'sı diğer STK'larla işbirliğinin büyük önem taşıdığını düşünse de bir çoğu diğer örgütlerle iletişime nispeten az önem verdikleri; iletişime geçseler de bunun çoğunlukla yerel düzeyde kaldığını tespit etmişlerdir. (Haves ve Lang, 2008:IV)

Yine Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) tarafından gerçekleştirilen Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) kapsamında yapılan bir araştırma sonucu; "Türkiye'de sivil toplum aktörlerini ilgilendiren çeşitli konular çerçevesinde diyalog başlatma ve etkin tartışmalar yapma eğiliminin **sınırlı olduğu**" yönünde çıkmıştır. Yine TÜSEV'in, aynı proje kapsamında yaptığı başka bir çalışmada da; işbirliği eksikliğindeki en önemli nedenlerin ekonomik

faktörler ve çoğunluğun ittifakla üzerinde anlaşabileceği eylem alanlarının olmaması gösterilmiştir. Bir diğer önemli neden ise; canlılarda çok temel bir davranış biçimi olan, belli bir alana sahip çıkma ve bu alandaki iktidarını koruma düşüncesidir. Zira işbirliği paylaşım demektir; bilginin, deneyimlerin, paranın, yetkinin, başarının/başarısızlığın ve nihayetinde işgal edilen alanın paylaşımı. Katılımcılık, tarafların bir birlerini alanlarına davet etmeleri demektir ve tarafların da bu alanları paylaşmaya yanaşmaları beklenir, içten ve dürüst olarak. Söz konusu katılımcılık ve işbirliğini sadece sivil örgütler arasında algılamamak gerekir, bu devletle sivil örgütler arasında; sivil örgütün üyeleriyle arasında; sivil örgütün varsa çalışanları ve gönüllüleri arasında da ciddi bir sorundur. (Demircan, www.stgm.org.tr)

İnternet uygulamaları profesyonel alanlarda iletişim ve bilgi alışverişinin desteklenmesinde önemli bir araç haline gelmiştir. Elektronik ağların sahip olduğu özellikler, STK'lara farklı türlerde hiyerarşik olmayan yatay iletişimi kolaylaştırarak, düşük maliyetli bir iletişim aracı olarak kullanılabilir. (Haves ve Lang, 2008:III)

STK'ların içinde bulunduğu çevrede gerek hükümet ve yerel yönetimlerle, gerek özel şirketlerle gerekse diğer sivil toplum örgütleri ile ilişkilerde yaşanan sorunlar ve yeterince ortaklıklar geliştirilememesinin önünde öncelikle bir güvensizlik ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında isteksizlik ve yetersizlikler incelemeye değerdir.

3.3.3.4. Güven Sorunu

Sosyal sermaye teorisyenleri topluluklarda güvenilirliği oluşturacak bir araç olarak karşılıklılık esasınca ağların önemine dikkat çekerken Claus Offe güvenin iki boyutunu vurgulamaktadır. Birincisi kişisel güven, diğeri ise kurumsal güven. Kişisel güven; bir başka kişi hakkında önceden edinilmiş bilgiye dayanan güven, kurumsal güven ise; söz konusu kuruma özgü normlar, değerler ve kurucu kuralları ifade eder. (Roberts, 2004:479)

Pablo Eisenberg'e göre kâr amacı gütmeyen örgütlerin satacak bir şeyleri yoktur, fakat güvenilirlikleri vardır. Bu güvenilirlik kaybolduğunda onları ayakta tutan ruhlarını kaybetme ve toplumsal desteklerini yitirme tehlikesi içinde olacaklardır. (Krupp, 2004:17)

Yüksek profilli vakalarda; yönetim başarısızlıklarını, STK'ların geneline maletme eğilimi vardır. Bu tür skandalların da etkisi ile son zamanlarda yapılan küresel kamuoyu anketlerinde STK'lar hükümetten ve işletmelerden bile daha az güvenilir çıkmaktadır. (Gugerty ve Prakash, 2010:3-4; Edelman, 2007:23)

Ancak güven ortamına itimat etme yerine; pratik olmayan ve yıkıcı etkileri olan, çıktıları garanti altına almayı isteyen mekanizmalar düşünülmektedir. Daha iyi sonuçlar

güvence altına alınmak isteniyor ancak resmi prosedürlerle bu sağlanamaz. Güveni kötüye kullanmayı önlemek için gösterilen çabalar devasa boyutlarda pahalı ve acımasız olduğu gibi sonuçları mükemmel olmaktan oldukça uzaktır. Bu nedenle böylesi bir süreç; güveni desteklemekten ziyade aslında güven ortamına zarar da verebilmektedir. (Townsend ve Townsend, 2004:279) Bu anlamda STK'ların güvenilirliklerini yüksek tutabilmeleri için yapacakları çabalar hem daha az maliyetli hem de daha faydalı olacaktır.

Bu kurumların bir değer yaratma özellikleri üzerine kamuda sarsılan güveni tekrar sağlayabilmeleri için; bütün kurumlara görev düşmektedir, bu anlamda bir çok türde insanın geniş yelpazede vereceği kararlar için bilgilendirilmesi ortak sorumluluklarıdır. Şimdi sorun; kaybedilen kamudaki güvenin tekrar sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan reformların gerçekleştirilmesi ve bu reformların temeli olarak da kurumsal raporlama ve bilgilendirmenin yapılmasıdır. Kamu güveni sağlamada anahtar kavramlar ise; tam anlamıyla şeffaflık, hesap verebilme kültürü ve dürüst davranarak toplumla bütünleşme olarak sayılabilir. (DiPiazza ve Eccles, 2002:2-6)

Güven ortamının geliştirilebilmesi için ilgili kamu ve sivil toplum kuruluşları arasında diyalog, iletişim ve işbirliği anlayışının yerleşmesi ve bu doğrultuda gayret gösterilmesi gerekmektedir. (Avcı, 2003:2)

Toplumdaki sosyal güven ortamı ise; eğitim, sosyal pozisyon ve bireysel yaşam memnuniyeti gibi sosyal değişkenlerle yakından bağlantılıdır. (Kim, 2007:190) Bu anlamda sivil toplum örgütlerine katılım önünde bir engel olarak duran toplumdaki güvensizliklerin; eğitim gibi sosyal değişkenler üzerinde durularak ortadan kaldırılabilmesi söylenebilir.

3.3.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Eksikliği

Kurumsal sosyal sorumluluk; STK'ların kurumsal sosyal sorumluluğu ve şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk gereği STK'ların faaliyetlerine destek vermesi şeklinde iki türlü ele alınabilir.

STK'ların kurumsal sosyal sorumluluğu olarak; sadece kendi hissedarlarına karşı değil diğer tüm paydaşlara (çalışanlar, destekçiler, çevreciler, topluluk vb.) karşı sorumluluğu ifade eden bir kavramdır. Artık bir çok kuruluş stratejik yönetimde bir alternatif bakış olarak kurumsal sosyal sorumluluğa önem vermektedirler. (Guay ve diğ., 2004:128)

Kurumsal sorumluluğun bir işletme için; işçilerine iyi davranmak, güvenli mallar üretmek, çevreye iyi davranmak ve toplumu umursamak demek olduğu (Roberts, 2004:125) düşünülürse bir sivil toplum kuruluşu için de çalışanlarını memnun etmek, faaliyetlerinde ve

hizmetlerinde güvenilir olmak, tüm toplumsal sorunlara duyarlı olmak da STK'ların kurumsal sorumluluğudur.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) (CSR) özünde; faaliyet gösterdiği geniş toplum ile işletmeler arasında karşılıklı bağımlılığı yansıtır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı dört ana alanı kapsamaktadır; ekonomiklik, yasallık, ahlakilik ve ihtiyari sorumluluk. Gönüllü sorumluluk bağlamında operasyonel düzeyde hayırseverlik katkılarını içermektedir. Yani bu şirketler geniş toplumsal alanda kâr amacı gütmeyen faaliyetleri desteklemek için hazırdırlar. (Hayes, 2002:261)

Uluslar arası Af Örgütünden Peter Frankental kurumsal sosyal sorumluluğun, topluma karşı sorumlulukları yerine getirmek yerine halkla ilişkilerde kullanılan bir araç haline geldiğinden şikayetle; bir uygulamanın kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında alınabilmesi için o uygulamanın tüm paydaşları kucaklaması, şirket hukuku ile desteklenmesi, finansal pazarlar tarafından ödüllendirilmesi, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda olması, uygulanırken sıkı denetim ve değerlendirmelerden geçirilmesi, şeffaf olması, uygunluk denetim mekanizmalarının iyi işlemesi ve kurumun bütün unsurlarına iyi işlemesi gerekmektedir. (Frankental, 2001:18-19)

Kurumsal sosyal sorumluluk gerek yönetim gerekse muhasebe literatüründeki çağdaş tartışmalarda değer kazanmaya devam etmektedir. Ayrıca, işletmeler kendi şirket stratejileri çizgisinde yardım konusunda da artan bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet ortamındaki imajları da bu durumdan önemli düzeyde etkilenmektedir. (Hayes, 2002:261) Artık gerek tüketiciler gerek yatırımcılar toplumun tümünde işletme davranışları ve bunların toplum üzerindeki etkilerinin farkındadırlar. 2002 yılında yapılan uluslar arası bir anket çalışmasında ankete katılanların %51'i sosyal sorumluluk sahibi olmayan işletmelerin, arkadaş, meslekdaş ve akraba çevresine şikayet ederek cezalandırılması gerektiğini belirtmişlerdir. (Kisil, 2007:10)

Kurumlar açısından bu kadar önem arz eden kurumsal sosyal sorumluluk adına titizlikle takip edilmesi gereken ilkeler şunlardır: (Staples, 2004:155)

- Çalışanlara adil ve eşit muamele
- Etik ve uyumlu çalışma
- Temel insan haklarına saygı
- Gelecek nesiller için çevrenin korunması
- İçinde bulundukları toplumda yardım sever olarak bilinmek

Suudi Arabistan’da ülke yönetiminin sahibi olan Suud ailesi; bürokrat olarak, bölge valileri veya belirli kamu kuruluşlarının başkanları olarak nefret edilebilirler ama yine de sivil toplum düzeyinde yüce gönüllü bir aile olarak sevilirler. (Montagu, 2010:71) Kurumlar üstlendikleri sosyal sorumluluklar karşısında kazandıkları itibar ödülünü, yarattıkları algı değişikliğinde görmektedirler. Tanımlanmış standartların dışında yapılan her türlü toplumsal hizmet; eğitim, sağlık ve kültür yaşamına katkıları kurumları daha itibarlı hale getirir. Bu toplumsal algı kesinlikle vazgeçilebilir bir şey değildir. (Aydede, 2007:33)

Veriler göstermektedir ki ekonomik performans ile kurumsal sosyal sorumluluk birbirini dışlayan değil, birbirini tamamlayan bir yapı sergilemektedir. KSS için yapılan çalışmalar finansal getirileri mutlaka göz ardı etmeksizin sosyal fayda sağlamaya yönelik faaliyetlerdir. (Guay ve diğ., 2004:128)

Kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin anlaşılmış olması ve karşılığının daha hızlı alınır olması; işletmeleri kâr amacı gütmeyen kuruluşların faaliyetlerini daha fazla desteklemeye yönlendirmektedir. Şirketler bu desteklerini hayır kurumlarına doğrudan nakit hibe ve bağış formunda yapabilecekleri gibi; bir STK’nın herhangi bir projesine destek için ürün satışına dayalı gelirin belli bir yüzdesini fon olarak aktarma şeklinde şartlı olarak destek şeklinde de yapabilir, bir başka yol ise; aynî katkılarda bulunabilir veya diğer şirket kaynaklarını sosyal sorunlara duyarlılığı artırma noktasında seferber edebilir. Tüm bu girişimleri tek başına üstlenip yönetebileceği gibi, böylesi bir çabanın büyük ortağı da olabilir veya bir projenin birkaç sponsorundan biri olarak da katılabilir. (Kotler ve Lee, 2005:23)

STK’ların kaynak bağımlı yapısı nedeniyle faaliyetleri için bağışçıların yapacakları yardımlara güvenirken; bağışçılar da gelişim faaliyetlerinde kendi itibarlarını STK’lar üzerinden kazanmaktadırlar. (Ebrahim, 2005:59) Bu anlamda STK’lar ile bağışçılar arasında bir karşılıklılık söz konusudur.

Sivil toplum kuruluşlarında üye-örgüt-çevre eklemlenme sorunları üyelerin örgüte katılımı, üyelerin örgütle eklemlenmesi ve örgütün çevre ile eklemlenmesi önündeki engeller Şekil 4.1’deki gibi gruplandırılabilir.

EKLEMLENME AŞAMALARI :

1. ÜYELERİN ÖRGÜTE KATILIMI

2. ÜYE-ÖRGÜT EKLEMLENMESİ

3. ÖRGÜT-ÇEVRE EKLEMLENMESİ

EKLEMLENME SORUNLARI :

- a. Kurumsal Engeller
- b. Düşünsel Engeller
- c. Duygusal Engeller
- a. Gönüllülerin Ekonomik ve Sosyal Statüleri
- b. Örgüt İçi Kayırmacılık
- c. Örgüt İçi Taciz (Mobbing)
- d. Örgüt İçi İletişim Yetersizliği ve Engelleri
- e. Üyelerin Sahip Oldukları Beceriler ve Beklentilerle Görevler Arası Uyumsuzluk
- f. İdeolojik Farklılıklar
- g. Örgüt Yöneticilerinin Davranışları
- h. Örgüt içi Demokrasi Eksikliği
- a. STK'ların Hükümetlerle İlişkilerindeki Sorunlar
- b. STK'ların Özel Sektörle İlişkilerindeki Sorunlar
- c. STK'lar Arasındaki İlişkilerde Yaşanan Sorunlar
- d. Toplumsal Güven Sorunu
- e. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Eksikliği

Şekil 3. 1 Sivil Toplum Kuruluşlarında Üye-Örgüt-Çevre Eklemlenmesi Önündeki Engeller

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÜYE-ÖRGÜT-ÇEVRE EKLEMLENMESİ İÇİN KULLANILABİLECEK ARAÇLAR

Eklemlenme ile ilgili sorunlar bir önceki bölümde derinlemesine tartışılmıştır. Acaba bu sorunlara nasıl çözümler üretilmelidir? Bu sorunlara çözüm üretmek isteyen bir STK açısından iki boyut ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi yönetimin felsefesi açısından eklemlenmeyi kolaylaştıracak olan temel ilkeleri içeren ilke boyutudur. Bu boyut, eklemlenme sorununa karşı yönetim prensipleri olarak isimlendirilebilir. İkinci boyut ise bu ilkelerin hayata geçirilmesini kolaylaştıracak yönetim uygulamaları boyutudur ki, çağdaş yönetim teknikleri temel ilkelerin hayata geçirilmesini kolaylaştıracaktır.

4.1. EKLEMLENME SORUNLARINA KARŞI YÖNETİM PRENSİPLERİ

Sivil toplum örgütlerinin üyeleri ile Filipinli bir grup çalışan tarafından yapılan bir anket çalışmasında “STK’nızın ne tür bir ününün olmasını isterdiniz” sorusuna verilen cevaplar göstermektedir ki; örgütlerinin dürüst, toplum sorunları için endişe duyan, etkili, mali açıdan sürdürülebilir, katılımcı, iyi bir işveren, esnek, etkili, yaratıcı ve yenilikçi olarak görülmeleri beklenmektedir. (Britton, 1998:6) Bu beklentileri karşılayabilmek örgütün üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesini kolaylaştıracaktır. STK’larda bu beklentileri karşılayabilecek yönetim prensipleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1.1. Hesap Verebilir Olma

Hesap verebilirliğin sözlük tanımı “kişinin davranışları için sorumluluk alması veya cevap vermek konusunda yükümlü ya da gönüllü olması” şeklindedir. Bir STK için hesap verebilirlik; kaynakların düzenli olarak doğru yolda kullanıldığı ve kâr amacı gütmeyen kuruluş yapısına ters düşecek faaliyetlerde bulunulmadığının gösterilmesidir. Hesapverebilir bir STK; şeffaflığına önem vermeli, kayıt ve hesaplarını fon sağlayıcı kuruluşlara ve tüm diğer paydaşlara açık tutmalıdır. (Wyatt, 2007:17) STK’ların hesap vermek zorunda olduğu bir dizi farklı ajan vardır bunlar; yerel idareciler, üyeler, hizmet alanlar, çalışanlar ve vergi mükellefleridir. (Elstub, 2010:109)

STK’ların hesap verebilirliğini artırmalarının bir takım nedenleri vardır, bu nedenleri 5 başlık altında toplamak mümkündür: meşruiyet krizinin çözülmesi, basın veya uluslar arası

politika yapıcılardan gelen eleştirilere cevap vermek, geliştirme uygulamalarının kalitesi ile ilgili endişeleri giderme, geliştirme uygulamalarının artarak profesyonelleşmesi/sektörün büyümesi ve STK'ların görünürlüğünün artışı. (Cavil ve Sohail, 2007:232-233)

Hesap verme tarzına göre hesap verebilirliği üçe ayırmak mümkündür: Hesap tutma şeklinde “açıklayıcı hesap verme”, yetkililere karşı “yaptırımları olan hesap verme” ve “sorumlulukla hesap verme” (Taylor ve Warburton, 2003:325) STK'ların hesap vermek durumunda olduğu paydaşlar açısından hesap verebilirliğini ise dörde ayırmak mümkündür; bağışçılar, fon sağlayıcılar, mütevellî heyetleri ve devlete karşı **yukarı hesap verebilirlik**; hizmet sunduğu veya sözcülüğünü yaptığı insanlara karşı **aşağı hesap verebilirlik**; sektördeki standartlar ve itibarı korumak için; paylaşılan değerler ve standartların toplanması açısından profesyonel arkadaşlara karşı **yatay hesap verebilirlik**; kişisel ve toplumsal norm ve beklentilerle uyum içinde çalışmalarını sağlamak için örgütsel misyon ve değerler açısından çalışanlara karşı **dahili hesap verebilirlik** (Cavil ve Sohail, 2007:233)

Yeni yöneticilik ve denetim kültürünün yerleşmesinden dolayı; hesap verebilme formları; STK'ların kendilerini ifade edebilmeleri sorununa yönelik çok farklı yerlerde bile küresel yakın benzerlikler içermektedir. Zira bağışçılar artık her yerde aynı şekilde; cevap ister durumdadırlar. (Townsend ve Townsend, 2004:281) Genel olarak hesap verebilirliğin dört formu üzerinde durulmaktadır; misyonun gerçekleşme derecesini ifade eden **etkinlik**, kaynakların en iyi şekilde kullanılma derecesini ifade eden **verimlilik**, **riskin en aza indirilmesi**, kurumdan aşırı derecede yararlanmaya çalışanlara karşı alınacak **tedbirler**. STK'ların hesap verebilirliği genellikle dar anlamda mali kaynakların doğru kullanımı ile ölçülür; örneğin bağışların ne kadarının yönetim gideri olarak kullanıldığı, ne kadarının gerçek kuruluş amacına uygun kullanıldığı ve bu oranın kabul edilebilir oranda olup olmadığına bakılır. (Mook, 2010:173; Lewis ve Madon, 2004:120)

Ancak STK'ların hesap verebilirliği ile ilgili son yıllarda artan bir endişe oluşmuştur ve bu endişenin de birkaç sebebi vardır. Birincisi; STK'ların hızlı büyümelerine karşı, hükümet içindeki kurumsal mekanizmaların; STK'ların faaliyetlerini etkili bir şekilde izlemek için yetersiz kalmaları, ikincisi; birkaç büyük STK'nın üye sayıları, kredi imkanı ve hizmet sunma imkanı açısından artan şekilde tekelleşmesi; devlete ve fakir üyelerine hesap vermeleri önünde engel oluşturmaktadır. Üçüncüsü; gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde bağış fonlarına erişimin artması bağışçılara bağımlılık ve STK'nın kendi hedefleri yerine bağışçıların hedeflerine öncelik verilmesi tehlikesini gündeme getirir ve hükümete ve hizmet ettiklerini iddia ettikleri insanlara hesap vermelerini önleyebilmektedir. Son olarak; bu şekilde

demokratikleşme ve katılım misyonlarından artan sapmalar ve ticari faaliyetler içine girmeleri hesap vermenin azalması ile ilgili endişeleri doğurmuştur. (Siddique ve Faroqi, 2009:244)

Son yıllarda STK'lardaki finansal skandallar, şüpheli uygulamalar, etik ihmaller, yoksul insanların ifşası gibi büyük hatalar nedeniyle sektör önemli bir güven sıkıntısı yaşamıştır. Bu tür hataların bir avuç örgüt tarafından yapıldığı, tüm STK'lara mal edilemeyeceği yönündeki savunmalar doğru bir yol olmayacaktır. En iyi yol faaliyetlerin raporlanarak topluma hesap verilmesidir. Basitleştirilmiş ve örgütün programları ve diğer faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi içerecek şekilde hazırlanmış raporlara ihtiyaç vardır. Bu raporları istenildiği gibi sunamayan ve sonuçlara ulaşmada başarısız olan örgütler cezalandırılmalıdır. Özellikle belli bir büyüklüğü aşan STK'lar için yıllık faaliyet raporları tamamlayıcı bir araç olabilir. (Eisenberg, 2000:327)

Devlet ve yerel yönetimlerden kâr amacı gütmeyen organizasyonlara gelen destek, bu organizasyonların sorumlu-hesap verebilir olması yönündeki çabaları artırmıştır. 1960'lardan itibaren hizmet ajanslarının kamu paralarından yaptıkları harcamalar için sorumlu tutulmaları beklenmeye başlandı. Burada hesap verebilirlikten maksat; bu kamu paraların kontrata uygun olarak harcanıp harcanmadığıyla ilgiliydi. Daha fazlası, devlet ve yerel yönetimler, kamu öncelikleriyle kâr amacı gütmeyenlerin önceliklerinin uyuşup uyuşmayacağından endişe etmeye başladılar. Bütün bu tartışmalar neticesinde merkezi hükümet bu kâr amacı gütmeyen organizasyonları hedefledikleri spesifik amaçlara ulaşıp ulaşmadıklarından sorumlu tutmaya başladı. (Smith, 2008:136)

81 çevreci örgütün CEO'su ile yapılan anket sonuçlarına göre önemli bir oranda yönetici; hesap verebilirlik konusunun kendi örgütleri içinde eyleme geçirilmesi gereken bir konu olduğunu kabul etmektedirler. Konuyu çok karmaşık bulmakla beraber neler yapmaları gerektiği konusunda mücadele etmektedirler. Bu anket çalışması sonucunda hesap verilebilirlik konusunda beş önemli engel ya da endişe tespit edilmiştir: (Jepson 2005:517)

- Örgütler; performans ölçütlerini artırmaları ve raporlamaları yönünde düzenleyici kurumlar ve bağışçıların baskısı altında kalacaktır. Kıt kaynaklarını bürokratik bir kaygıyla daha yeni ve maliyetli bürokrasi malzemelerine ayırmak zorunda kalacaklar.
- Hükümet hesap verme ile ilgili önlem olarak; herkesin iyi bir şekilde yapamayacağı tek tip düzenlemeler için STK'ları zorlayabilir.
- Hesap verilebilirlik tartışmaları, anti çevreciler ve diğer çevreci STK'ların gücünü frenlemek isteyen örgütler tarafından zayıflık göstergesi olarak kullanılabilir.

- Zayıflık olarak algılanması rekabetçi bir pazarda oldukça kararsız bağışçıların fonlarını tehlikeye atabilir.
- Hesap konularının karmaşıklığı ve bulanıklığı; açık operasyonel politikaların belirlenmesi ve risklerinin değerlendirilmesini zora sokabilir.

Hesap verebilme adına karşılaşılan bu tür zorluklar için STK'ların çoğu mali şeffaflık açısından yıllık raporlar ve özellikle sertifikalı muhasebeciler tarafından denetlenmiş hesaplarını ve kendilerine yapılan büyükçe bağışları genel kamuoyu ile paylaşmaktadırlar. (Collingwood ve Logister, 2007:31)

Yıllık proje raporları ve mali tablolar gibi hesap verme mekanizmaları sadece fon sağlayanların STK'ların harcamalarını takip altında tutması için değil, aynı zamanda STK'lar için proje ve programlarının duyurulması neticesinde kaldıraç fonlara ulaşmasını sağlamaktadır. (Ebrahim, 2005:59)

STK'ların hesap verebilir olması; yatırımcılar ve destekçilerine zaman, çaba veya kaynaklarını israf etmedikleri yönünde de güvence verir. (Gugerty ve Prakash, 2010:7) Bu nedenledir ki; kamuoyunun böyle bir beklentisi olmadığı ya da yasal veya siyasi ortamın sivil toplumu desteklemediği durumlarda bile STK'lar hesapverebilir olmalıdır. Özellikle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde STK'lar çoğu zaman hesap verebilirlikleri için bir baskı hissetmezler, ne bağışçılar paralarının nasıl harcandığını, ne de yararlanıcılar kuruluşların fon kaynaklarını bilmek istemeyebilirler. Bu durum bir hesapverebilirlik eksikliğine yol açmamalıdır. İyi STK'lar bu eksikliğe rağmen hesapverebilirliklerinden ödün vermeyen ve böylece ayrıcalıkları hak ettiklerini ve kamu yararına bağlılıklarını gösteren STK'lardır. (Wyatt, 2007:17)

4.1.2. Sorumlu Davranma

Sorumlu davranma ihtiyacı STK'lar için bugün önemli bir sorun haline gelmiştir. Kişiler olsun kuruluşlar olsun bir bağış yapıldığında bağış yapan kişiye; “bağışın alındığı, sisteme kaydedildiği, alınan bağışın örgütün çalışmalarının daha iyi yürütülmesi için kullanıldığı” şeklinde bir teşekkür notu gönderilmesi bağışçıların ilgisini devam ettirebilmek adına faydalı olmaktadır. Artık günümüzde bağışçılar üstelik harcamalar için detaylı bir şekilde bilgi istemektedirler. Kimi zaman bağışlarını belirli amaçlar için kullanılması yönünde bile sınırlandırabilmektedirler. Aslında kurumun saygınlığı adına bu bilgilendirme faaliyeti faydalıdır, ancak küçük çaplı yerel bir STK'nın bu işe daha fazla zaman harcamasını ve daha fazla adam ayırmasını gerektirmektedir. (Bateson, 2008:4)

İyi niyetli, ilkeli STK'lar ile birlikte, bu camianın içindeki çürük elmalar da STK'larla ilgili artan incelemelerin konusu haline gelmiştir. Kötü yönetim ve zimmete para geçirme gibi STK'ların karıştığı skandallar ve suçlamalar artık medyada yaygın şekilde boy gösterir olmuştur. (Greenlee ve diğ., 2007:677 Gibelman ve Gelman, 2004:356) Bu nedenle STK'ların sorumlu davranışlar sergilemesi hem kendi devamlılığı hem de genel olarak tüm STK'ların menfaati açısından önem arz etmektedir.

Sorumluluk; sık sık bireyler ve örgütlerin tanınmış bir otoriteye veya otoritelere rapor vermesi ve eylemlerinden sorumlu olması şeklinde tanımlanmaktadır. Eylemlerinden dolayı aktörlerinin sorumlu tutulması dışsal boyut iken; içsel boyutu örgütsel misyon ve bireysel eylemlerle ifade edilen sorumluluk hissetme şeklinde öne çıkarılır. (Ebrahim, 2005:58-59)

STK'lar üç açıdan sorumluluk içinde olmalıdırlar: **mali sorumluluk, misyonlarına karşı sorumluluk ve örgütsel açıdan sorumluluk**. Mali sorumluluk açısından; dürüst ve sorumlu bir şekilde para harcamak; yani çarçur etmemek, mali kayıtları doğru tutmak ve mali bilgilerle ilgili gerekli tüm açıklamaları yapmak. İhtiyaç duydukları desteği çekebilmek, çeşitli sübvansiyonları devam ettirebilmeleri için kuruluş amaçlarına ve misyonlarına uygun hareket etmek durumundadırlar. Üçüncü olarak da; örgüt olarak kabul ettikleri düzenin kuralları ile uyum içinde kendi kendilerini yönetmeleri gerekmektedir. (Reiser, 2004:4-5)

STK'ların karşılaştıkları güçlükler; hükmettiği bütün ilkelerin; kuruluş şekillerinin ve nasıl yönetildiklerinin tekrar gözden geçirilmesine sebep olmuştur. Çünkü tam olarak, finansal açıdan güçlendirilebilir, etkili ve etkin olmayı ummaktadırlar ve bu yüzden önemli insani projelere birçok belirli kaynak aktarırlar. Sosyal ve siyasi aktörler olarak, dürüst ve şeffaf olmak, etik kurallara uymak zorundadırlar. Kendi imajlarını ve saygınlıklarını geliştirmek zorundadırlar, çünkü bu onların meşruluklarını ve dolayısıyla hayatta kalmalarını etkiler. Değişim temsilciliği için mücadele etmek zorundalar, sadece sosyal sonuçlarda değil aynı zamanda toplumun tutumuna ve değerlerine de saygılı olmak zorundadırlar. (Argondona, 2009:133)

STK'ların mesuliyetlerini yerine getiren kuruluşlar olmaları sayesinde; bu kuruluşlar kaynak sağlayıcıları tarafından daha fazla kaynak ve daha az yönetim maliyeti ile ödüllendirilirler. (Gugerty ve Prakash, 2010:XV)

4.1.3. Meşruluk

Meşruluk; sosyal uygunluk değerlendirmesinde anahtar bir kavram olarak; bir varlığın eylemlerinde normlar, değerler, inançlar ve tanımlardan kurulu sosyal sisteme uygunluğu veya arzu edilen, doğru davranışlar olduğu yönünde oluşan genel algı veya varsayımdır.

(Grewal ve Dharwadkar, 2002:84) Webster sözlüğünde de amacı sahte veya yanlış olmayan, kanunlara uyumlu, yasal formlara uygun kurulmuş veya tanınan ilkeler veya kabul edilen kural ve standartlara uygun anlamındadır. (Vedder, 2007:6)

STK'lar gücünü; sessiz kitlelerin temsilcisi olmaları ve iyi niyetli bir şekilde başkalarına yardım etmek için kendi rahatlarından vaz geçtiklerinden dolayı halkın gözünde meşru algılanmalarından alırlar. (Lehr-Lehnardt, 2005:2) Ghandi ve Martin Luther King gibi tüm hareketler gücünü bu meşru algılarından alarak toplumu harekete geçirebilmişlerdir. Ancak eğer STK'lar; meşrulukları ve sorumlulukları ile ilgili cevaplanmamış bazı sorular bırakılırsa, kurumsal kimliklerine ve kapasitelerine zarar verme riski taşırlar. (Brown ve Jagadananda, 2007:5)

Meşruluk sadece yasallık anlamına gelemmez, yani yasal olan aynı zamanda meşru sayılamaz. O halde bir STK'nın yasalara uygun şekilde kurulması ve faaliyetlerini yürütmesi meşruluğu temin için yeter sebep değildir. Ancak meşru bir zemin için resmi kayıtların yerine getirilmesi ön şart kabul edilir. (Franco, 2005:23)

STK'ların meşruiyetleri üye sayılarıyla da tanımlanamaz; yani, " en fazla üye sayısı olan STK en fazla meşruiyeti olan STK'dır" denemez, "üyelerine en fazla yardım eden, en fazla hizmet üreten dernek, en gerçek STK'dır" da denemez. STK'ların, meşruiyetlerini üye sayıları değil, hatta belki de üye sayılarını hiç dikkate almayarak, savundukları davanın haklılığı sağlar. STK'ların bir davaları, bir varlık nedenleri vardır. Eğer bu amacın toplumsal anlamda bir haklılığı varsa, o zaman bu kuruluşları daha gerçek STK'lar olarak tanımlayabiliriz. Aksi takdirde sivil toplum içinde Ku Klux Klan çeteleri gibi inanılmaz faşist, inanılmaz diktatoryal birleşimler de çıkabilir. (İnsel, 2004:3-4)

Meşruluk; doğru ve uygun gibi bir dizi sosyal norm tarafından belirlenen durum ve davranış özelliğini ifade eder. Güvenilirlik ve meşruluk; hareketi karakterize eden değerler ve kalite gibi halkın algılarına uyumlu eylemler etrafında oluşan inançlar tarafından belirlenir. Meşru zemin üzerinde inşa edilen varlıklarla STK'lar etkinliğini daha da artırabilirler. STK'lar meşruiyet kazanabilmek için; benimsedikleri sosyal değerlerin kültürel geçerliliğini vurgularlar, kendi hedeflerini evrensel hedeflerle ilişkilendirebilirler, konusunda uzmanlık bilgisi ile itibar elde edebilir, halkın onaylayabileceği önemli projeler seçilerek temsil edilebilir. (Jepson, 2005:519)

STK'ların yöneticileri küçük bir çekirdek yapıdan aldıkları destekle örgütün tamamını ilgilendiren konularda faaliyet yürütmekte, görüş bildirmektedir. Halbuki “çoğulculuk” bu kuruluşlarda içselleşmiş olsa faaliyetlerle ilgili çoğunluğun görüşü alınabilirse meşruiyet

sorunu ortadan kalkabilir ve üyeler sadece üye olmakla kalmaz, faaliyetlerin de tamamına iştirak edebilirler. (Toumarkine, 2002:443)

Sivil toplum kuruluşlarının meşruluğu; yasallık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları ile yakından ilişkilidir. Yasallık meşruluğa katkıda bulunur ancak meşruluk için ne gerek ne de yeter şarttır. Hesap verebilirlik ve sorumluluk ise; öncelikle geçmişe yönelik anlamı vardır, her iki terim de esas olarak hesap verme, açıklama yapma, davranışları, performansı ve politikaları için iyi sebepler göstermesi şeklinde izah edilebilir. (Vedder, 2007:9-10)

Meşruluk; şeffaflık, hesap verebilir olmak, eylemlerinde bağımsız olmak ve davranışlarında ilkeli olmayla yakından ilişkilidir. Bağışçılar açısından; sivil toplum kuruluşunun misyon sahibi olması, misyonuna sahip çıkması, performans hedeflerine sahip olması destekleri için önemlidir. Ne'yi niçin yaptıklarını açıkça ifade etmeleri, her detayın, izlenen yolun her adımının, bazı şeyleri niçin yaptıklarının, diğerlerini ise niçin yapamadıklarının açıkça ifade edilmesi meşruluğu perçinler. (Collingwood ve Logister, 2007:30)

Meşruluğu; örgütün içinde bulunduğu toplum tarafından meşru olarak algılanması şeklinde sosyal algıya odaklanan görüşte iki noktanın da altı çizilmektedir. Birincisi meşruiyetin çoğunlukçu bir kavram olmak zorunda olmadığı; yani örgütün etkinliğini sürdürmesi ve hayatta kalabilmesi için toplumun yeterince büyük bir kesiminin desteğini sağlaması yeterlidir, bu nedenle toplumun tamamı tarafından meşru kabul edilmesi çok önemli değildir. İkincisi ise meşruiyet algısına örgütler tarafından müdahale edilebilir. Ancak örgüt üyelerine atfedilebilecek bir veya birden fazla gayri meşru faaliyetler veya örgütün ve üyelerinin nasıl davranmaları gerektiği yönündeki normların ihlal edilmesi örgütün meşru zeminine zarar verir. (Candler, 2001:358-359)

STK'lar zaman zaman eylemci gruplarla birlikte hareket etseler de aralarında önemli bir fark vardır. STK'lar çoğunlukla ulusal yasalar çerçevesinde yeter şart olmasa da yasal bir statüye sahipken eylemci grupların genellikle yasal bir statüsü söz konusu değildir. Eylemci gruplar gibi şiddet kullanımı; STK'lar açısından; hedeflerini gerçekleştirmede, istenen sonuçların alınmasında geçerli değildir. Şiddet kullanımı zaten STK'ların meşruiyeti değerlendirilirken dikkate alınması gereken kritik konulardan birisidir.(Vedder, 2007: 4)

4.1.4. Şeffaflık

Bir çok hayır kuruluşunun; küçük bir ülkenin gayri safi milli hasılasından daha büyük bir bütçeyi kontrol ediyor olması ve faaliyet bölgelerinde büyük bir etkiye sahip olmaları

nedeniyle eğer; kayıtları mat ve bağışçılarına hesap veremiyorlarsa hem bütçelerinde hem de yerel liderlerle ilişkilerinde bir krizle karşı karşıya kalırlar. Şeffaflık, özellikle büyük STK'larda hele küresel güç halindeki STK'larda küçüklere göre güvenilirlikleri açısından daha fazla kritiktir. Bağışçıların katkılarına bağımlı durumdaki STK'lar diğerlerine nazaran mikroskopla kontrol altındadır. İnsanlar hayır yaparken de bir tercihte bulunurlar ve bu tercihte güven ana unsurdur. Eğer bir şeylerin saklandığı izlenimi oluşur veya bir skandalla anılırsa bağışların önemli bir kısmı elden kaçacak ve bunun tamiri de yıllar sürecektir. (Oliver, 2004:8)

Günümüzde hissedarlar ve diğer tüm paydaşlar çok daha yüksek seviyede bir şeffaflık beklemektedir. Şeffaflığın; değer yaratma ve değeri koruma için gereklilik olduğu kabul edilerek; artık hiç bir şeyin karanlıkta bırakılması kabul edilemez. (DiPiazza ve Eccles, 2002:4)

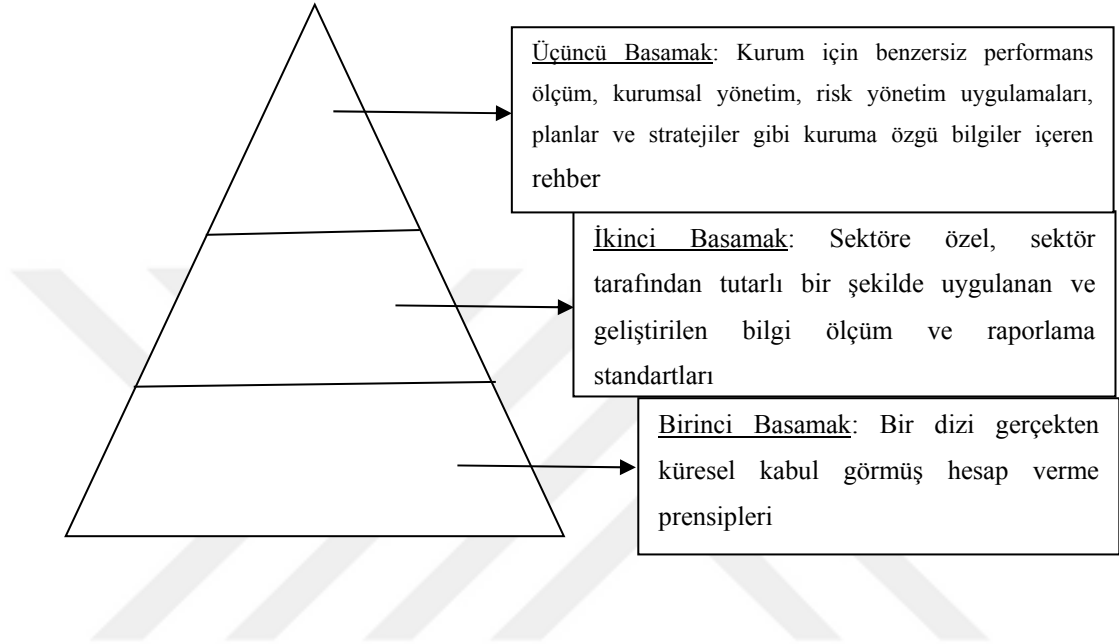
Özellikle uluslararası faaliyet gösteren STK'ların şeffaflık algısı için; o ülkede bulunuş nedeninin, hiç bir şüpheye yer vermeyecek derecede açık bir şekilde izah edilmesi gerekir. Afrika'da faaliyet gösteren kuzeyli STK'ların şeffaf olarak algılanamamasının beş nedeni vardır: Karar alma mekanizmalarındaki gizlilik, kendi hükümetleriyle sürdürdükleri ilişkiler, hesap vermek zorunda oldukları destekçilerinin karmaşık yapısı, kendi ülkelerinin Afrika üzerindeki tarihsel ilişkileri ve en önemlisi de Afrika'lı STÖ'ler tarafından değerlendirilmeyi reddetmeleridir. (Tandon, 2001:74-75)

Güney Kore'de 100 sivil toplum uzmanı üzerinde uygulanan bir anket çalışmasının sonuçlarına göre; STK'ların finansal bilgilerini paylaştıkları zaman şeffaf algılandıkları yönünde yaygın bir inanç tespit edilmiştir. Şeffaflık konusunda yapılan başka bir çalışmanın tespitlerine göre de STK'lar arasında şeffaflık eksikliği bu kurumlara gelen bağışları sınırlandıran anahtar faktör durumundadır. Yine bu durumu destekleyen başka bir çalışma da Kore Endüstri federasyonu tarafından yapılmış ve ankete katılanların %23.8'i STK'lara bağış yaparken bu kurumlar hakkında analiz ve değerlendirmeler yapacak bilgilere ulaşmada zorluk yaşanmasının finansal katkı yapmaları önünde en önemli caydırıcı sebep olduğunu belirtmişlerdir. % 22.7'si ise programlarının yürütülmesinde şeffaflık eksikliğinin tespitini bağış katkıları için bir üst caydırıcı engel görmüştür. Yani ankete katılanların işletmelerin %46'sı STK'lara bağışta bulunurken şeffaflık sorununu en önemli caydırıcı faktör olarak değerlendirmişlerdir. (Gory, 2008:188-189)

Şeffaflık algısı aynı zamanda kurum içi demokrasi ile de yakından alakalıdır. Son zamanlarda bazı bilim adamları ve sivil toplum politikacıları STK'ları'' kapalı kapılar

ardında”, “çoğulcu bir katılım olmaksızın” karar alma yetkilerini ellerine almaları nedeniyle eleştirmektedirler. (Lehr-Lehnardt, 2005:12-13)

Bir STK’nın şeffaf olabilmesi için aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi öncelikle küresel kabul görmüş hesap verme ilkelerine göre, daha sonra sektör tarafından geliştirilen standartlara göre ve en son da kendi kurumlarıyla ilgili bilgileri paylaşan bir sistemin kurulması gerekmektedir.



Şekil 4.1 Üç Katmanlı Kurumsal Şeffaflık Modeli

Kaynak: DiPiazza and Eccles 2002:15

Ancak şeffaflığı bazıları da rekabet politikaları için bir tehdit olarak algılayabilmektedirler. Bilgiyi güç olarak kabul eden ve başkalarıyla paylaşmak istemeyen bu gruba karşı bir uzlaşmacı grup olmalıdır. (Oliver, 2004:12) Bu grubun da haklı olduğu nokta şu olabilir: Ne kadar şeffaf olunacak, bir sınır olacak mı? Şu da bir gerçek ki ne kadar şeffaf olunursa kuruma karşı o kadar yüksek güven duygusu oluşur.

Şeffaflıkla ilgili on gerçek iyi anlaşılırsa yöneticilerin yaklaşımı da değişecektir: (Oliver, 2004:12) Konfüçyus’un sözü de bunu desteklemektedir “Üç şey uzun süre gizli kalmaz; güneş, ay ve gerçekler.”

1. Özel olan şey sonuçta kamuya ait olacaktır.
2. Bugün kabul edilebilir olan şeyler yarın muhtemelen olmayacaktır.
3. Bugün kötü görünen şeyler yarın daha kötü görünecektir.
4. Bugünün cezaları yarın daha ağır olacaktır.
5. Her inkar açıklama için daha fazla baskı üretecektir.

6. Her inkarla düşmanlar ve iftiracılar katlanacaktır.
7. Her inkarla çevredeki dostlar azalacaktır.
8. Ne kadar çok inkar edilirse ceza da bir o kadar ağır olur.
9. Bir şeylerin ört bas edilmesi kurumun faaliyetlerine zarar verir.
10. Hiç bir şey unutulmaz ve nadiren affedilir.

4.1.5. Yönetime Katılım

Katılım fikrinin; planlamacılar ve uygulamacılar arasında 1970 ve 1980’li yıllarda popülaritesi yükselmiştir. Özellikle kalkınma söyleminde katılım fikrinin yükselişinin; hem politika hem de uygulama açısından iki nedeni vardır: Birincisi, merkezi planlama ile gerçekleştirilen kalkınma programlarının yoksullara ulaşmada zayıf kaldıkları, ikincisi ise; 1970’lerin sonları ile 1980’li yılların başlarında, sosyal aktivistler ve STK’ların; yukarıdan aşağı planlamaya alternatif ortaya koyabileceği görülmüştür. (Ebrahim, 2003:38)

Bir çok STK yöneticisi yaptıkları her öneriyi “lastik ıstampa” gibi yani hemen onaylayıp uygulayan bir yönetim kurulunu istese -ve böyle bir kurul oluşturma gayreti içinde olsa da- böylesi bir yönetim anlayışı faydalı olamaz. Yönetici kendi fikrinin en iyi fikir olduğunu bile düşünse farklı bir görüş ve uzmanlık yönetime yeni bir bakış açısı kazandırabilir, bundan da kurum faydalanır. Hele yönetim kurulu üyeliği; asla sadece yasal şartı yerine getirmek için olmamalıdır. (Bateson, 2008:16)

Yöneticilerin tek başına karar verdiği kurumlarda; karar tuzakları olarak da bilinen; yöneticileri kararlarında hata yapmaya sevk eden sebepler ile kararların yönlendirilmesine sebep olabilecek kişisel önyargılar; kurum için en iyi alternatifin seçilmesini engelleyecektir. (Luecke, 2008b:9) Ayrıca örgüt iradesi üyelerin aktif katılımına dayanmadan, yöneticiler tarafından oluşturuluyor ise, üyelerin rolü yalnızca oy kullanmak, aidat ödemek ve alınan kararları uygulamakla sınırlı kalıyorsa, örgütü kolektif bir yapı olarak nitelemek mümkün değildir. (Schulze ve Köksal, 2002:33)

Gönüllü insanların hem faaliyet anlamında, hem de maddi anlamda desteklerini alabilmenin yolu, onların katkıda bulunabileceği bir model kurmaktır. Model kurmaktan kasıt, gönüllü insanların yapabilecekleri iş türlerini açık ve net bir şekilde tarif etmektir. STK’ya üye olan kişiler de hangi destekleri verebileceklerini açıkça bilmeliler ki, o desteği verebilsinler. Bu desteği almanın püf noktası, insanların bir işe yaradıklarını hissetmeleridir. Bir STK üyesi o STK’da bir işe yaradığınızı düşünmüyorsa, problemler başlar. Eleştiri, yabancılaşma, yönetimle çatışmalar ve benzeri birçok sorun gündeme gelebilir. (www.stk.net)

Üyelerin, gönüllülerin yönetime katılımının sağlanabilmesi için de yöneticilerin onları cesaretlendirmesi gerekir. Yönetim açık ve şeffaf olursa takım çalışmasını teşvik eder, takım içerisinde bir şeyleri düşünerek bağımsız hareket edebilme serbestisi tanır, dolayısıyla yönetici koçluk yapmalı, sürekli iletişime açık olmalı, bir şeyler anlatmalı, sorular sormalı, düşündüklerini paylaşmalıdır. (Witteborn, 2010:364)

4.1.6. Amaç ve Hedeflerine Bağlı Kalma

Gönüllü örgütleri çoğunlukla amaca yönelik örgütler olarak da adlandırılırlar. Bu tür örgütler bağış ve gönüllü destek çekme ve onları elde tutma hususunda neredeyse sadece belirlenen amaçlarına güvenmektedirler. (Candler, 2001:357)

STK'ların bu bakış açısını destekler mahiyette; Greenpeace örgütünü inceleyen araştırmacılar, insanların bu örgüte girmelerinde etkili olan hususları şöyle not etmişlerdir. Fark yaratmak isteyen, değişimi görmek isteyen ve gücün sayıda olduğuna inanan insanlar bu örgüte girmektedirler. Herkes iradesinde özgür olmasına rağmen; kişiler yalnız ortak vizyon tarafından birleştirildiğinde ve ortak bir hedefe doğru birlikte çalıştıklarında hükümet kuruluşları ve şirketlerle mücadelede etkili olmak için yeterli güç biriktirilebilmektedir. (Carmin ve Balser, 2002:380)

4.1.7. Temel Değerlere ve Ahlak İlkelerine Uygun Davranma

STK'lar hem kendi saygınlıklarını koruyabilmek hem de içinde bulundukları alanda tüm STK'lara olan saygınlığın devam edebilmesi için öncelikle faaliyetlerinde genel olarak toplumun ve iş alanının ahlak kurallarına uygun davranmalıdırlar. Şeffaf olmalı, her an hesap vermeye hazır olmalı, hizmetlerinde dışlayıcı bir ayrımcılıktan uzak durmalıdırlar. (Bir hayır kuruluşunun hayır yapacağı kişilerde siyasi görüş veya dini inanış gibi etkenleri göz önüne almaması gerekir.) STK'lar birbirleriyle ilişkilerinde ise tahakküm kurmaya yönelik değil karşılıklı öğrenme ilişkisi, işbirliği ve empatik bir anlayış içinde olmalıdırlar. Dünyadaki diğer STK'larla işbirliği içinde kaynaklarından istifade ederken bağımlılık ilişkisi içinde olmamalıdır. Devletle ilişkilerinde kayırmacı bir mantık içinde olmamalıdır, böyle bir beklenti ile hareket etmeleri devletten bağımsız hareket etmelerinin önünde engel olur. Özel sektörün sponsorluğunda ise özellikle toplumun kabul ettiği değerleri tahrip edici faaliyetler içinde bulunan özel sektör kuruluşlarının sponsorluk tekliflerinden uzak durmalıdır. (Tekeli, 2006:125-130)

Donaldson'un da savunduğu gibi kurumların yaygın kabul görmüş temel değerlere saygılı olması gerekir. Öncelikle tüm kurumsal aktivitelerde; mutlak ahlaki eşik olarak

belirlenmiş temel insani değerlere saygılı olunmalı, bölgenin yerel geleneklerine saygılı olunmalı ve neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verirken inançlara saygılı davranmaları gerekmektedir. (Waddock, 2004:316)

Yardım edilen kişilere karşı hassas olunmalı örneğin; “Başkanın Eşi” sendromu olarak da bilinen; bağış ve yardımların alçaltıcı ve minnet duygusu yaratacak şekilde yapılması kurum için olumsuz bir hava oluşturacaktır. (Staples, 2004:156)

4.1.8. Toplumsal Algının Dönüşümü

Toplam nüfusu 4.7 milyon olan Norveç’te yaklaşık 8.4 milyon gönüllü üyeliği ile neredeyse kişi başına iki STK üyeliğinin bulunması, tam zamanlı gönüllü çalışan sayısı ile Avrupa Birliğine üye yedi ülkeden %20 daha fazla olması (Sivesind ve diğ., 2002:7) bu ülkedeki gönüllülük bilincinin ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir. Danimarka’da ise kişi başına düşen üyelik oranı; 1979’da 2.9 iken 1998’de 3.5 gibi çok yüksek bir orana yükselmesi (Boje ve diğ., 2006:147) ülkemizde ise yaklaşık 10 kişiden birinin üye olması (www.dernek.gov.tr) toplumumuzda gönüllüğün yerleştirilmesi hususunda çok fazla gayret gerektiğini göstermektedir.

Eğitimin gönüllülük algılaması ve gelecekte gönüllü olma isteği üzerindeki etkilerini incelemek üzere üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir çalışmada gönüllük algılamasının eğitimden etkilendiği ancak davranış değiştirme noktasında yeterli olmadığı sonucuna ulaşılsa da gönüllülük algılamalarındaki değişimlerin, davranışlarda değişimlere yol açabileceğinden hareketle; eğitimin, gönüllülük algılamalarında doğrudan, davranış değiştirmede ise dolaylı olmak üzere çift yönlü bir etkisi olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda verilecek eğitimler yoluyla gönüllü kuruluşlara katkı sağlama noktasında bireyleri yönlendirmek ve onların sürekliliklerini sağlamak mümkün olabilir. (Akatay, 2008:136-137)

Artık, dünya çapında pek çok insan bugün STK terimi ile tanışıktır ve bu tanışıklık hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülke vatandaşları arasında gerçekleştirilen çeşitli kamuoyu yoklamaları tarafından doğrulanmıştır. Sadece tanışıklık düzeyi değil STK’lara güven konusunda da yükselme eğilimi görülmüştür. Örneğin 2002 yılında Davos ekonomik forumunda altı kıtadan 47 ülke vatandaşları ile yapılan anket çalışmasında toplum yararına faaliyet gösteren kurumlara güven düzeyi sorulmuş, sivil toplum kuruluşları silahlı kuvvetlerle başa baş birlikte % 60 üzerinde bir puanla en yüksek düzeyde çıkmıştır. Fransız vatandaşları arasında %80 gibi çok yüksek bir düzeyde güven ile en yüksek orana ulaşılmıştır. %70 ile İngiltere %64 ile ABD gelmektedir. (Ryfman, 2007:27-28)

STK'lar faaliyetlerinde katılımcı bir süreçle, yerel toplulukları temel sosyal problemleri çözmeye hazır hale getirirler. Toplumun bu şekilde güçlendirilmesi de mevcut STK'ları kapasitelerini ve etkinliklerini artırırken yenilerinin de kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Bu programın öncelikleri ise şunlardır:(Kisil, 2007:17)

- Beceri gelişimini desteklemek için teknik yardım ve eğitim; konferans, seminer ve atölye çalışmaları ile yeni fikirlerin yayılması
- Bilgi paylaşımı; kılavuz ve el kitapları ile ilgili temel malzemelerin yayımlanması
- Toplumsal hayırseverliğin büyümesine yardımcı ve engel faktörlerin araştırılması, en iyi uygulamaların gösterilmesi, bağışçıların geliştirilmesini tanımlama, sosyal yatırım ve yerel hayırseverliğin inşası için kriter ve göstergelerin yerleştirilmesi
- Destek organizasyonları ile ilişkili ulusal ve uluslar arası ağ fırsatlarının teşvik edilmesi; web sayfası üzerinden toplumsal hayırseverlik üzerine tartışma gruplarının oluşturulması.

4.1.9. Kavramın Yeniden Tanımlanması

STK'ların özellikle çevre ile eklemlenmesi önündeki önemli engellerden birisi camiaya karşı oluşan güvensizlik ortamı olduğu için STK'ların yapısının, kurallarının, fonksiyonlarının, uygulamalarının ve sınırlarının yeniden belirlenmesi faydalı olabilir. STK'ların sayısının artması ile son onyılda ya iştirakçi olarak ya da operasyonların bir parçası olarak kâr amaçsız şirketler türemiştir. Ancak STK'lar ile kâr amaçsız şirketlerin arasındaki ilişki bulanık haldedir. Bu nedenle de bu şirketlerin ilişkileri anlaşılammakta ve vergiye tabi tutulabilmektedir. (Eisenberg, 2000:327) Böylesi göstermelik bir ilişki ile vergiden muaf tutulan şirketlerin de belirlenerek ayıklanması sektöre olan güveni tazeleyecektir.

Özellikle insani amaçlı STK'lar arasına karışmış olan; amacı ve geçmişi hakkında net bilgi sahibi olunamayan, bu tür STK'ların rüzgarından istifade etmek isteyen örgütler mevcuttur. Bu örgütler; siyasi gündemlerini gizlemek veya bu tür insani faaliyetlerden fayda sağlamak için insani amaçlı bir kimlik elde etmek isterler. Bazıları da iyi niyetli olabilirler ancak gerekli hizmetleri sunmada yeterli tecrübeye sahip olmayabilirler. STK'larla ilgili kriterler yeterince açık değilse iyi olanı kötü olandan ayırt etmek çok zordur. O zaman da iyi örgütlerin; bilerek ya da bilmeyerek siyasi, etnik ya da dini çatışmalara karışmış, daha az profesyonel, etik davranmayan veya sahte STK'lardan zarar görme endişesi her zaman vardır. (Hilhorst, 2002:196-197)

4.1.10. Amaçların/Faaliyetlerin Topluma Anlatılması

Faaliyetlerin topluma doğru anlatılması sayesinde çevresiyle bütünleşmiş STK'ların başarısına örnek olarak cemaatlerin sahip oldukları dernek ve vakıfları iyi incelemek gerekir. Dini temelli STK'lar her yerde rahatça örgütlendiklerinden; sahip oldukları yerel dini toplulukları sayesinde faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirebilmek için eşsiz fırsatlara sahiptir. Ayrıca fon bulmada ve bulduğu fonları en uygun şekilde kullanma noktasında güçlü imkanlara sahiptir. (Dicklitch ve Rice, 2004:662) Gerçek ihtiyaç sahiplerini belirleme, gerekse en uygun yer ve zamanda yardımlarla ihtiyaç sahiplerini buluşturmada başarılı olmaları bağışların da kuruma hızlı bir şekilde akışını sağlamaktadır.

Toplumda STK'lar ile ilgili oluşan kanı ile kurumların gerçekleri arasındaki açığın kapatılması yani topluma kendilerini anlatmaları ve paydaşları kazanabilmeleri için bir an evvel harekete geçilmelidir. Bunu yapamazlarsa, sinmiş ve güçsüz toplum giderek çoğalacak ve bu toplumun sesi olacak bu kurumlar sağlam temeller üzerine oturtulamayacaktır. (Saxton, 2004:190)

STK'ların bu handikapı aşabilmeleri için; faaliyetleri doğrultusunda öykülerin toplumla paylaşılması, dinleyenleri bir şeyleri değiştirme ve olumlu bir şeyler yapma yönünde çaba sarfetmeleri için teşvik eder. Kişisel video görüntülü hikayeler veya görgü şahitlerinin tanıklığı sayesinde bu sorunlar görünür hale gelmekte, tüm dünyaya sesini duyurmaktadır. Bu tür öyküler; öykü sahiplerine dolayısıyla STK'larının ilgi alanındaki faaliyetlere karşı bir sempati oluşturmakta, destek sağlamaktadır. (Witteborn, 2010:361) Doğal afetlerde insan hayatını kurtarmayı misyon edinmiş kuruluşların (örneğin AKUT) doğal afetlerde kurtardıkları insanlarla ilgili anılarını televizyonda canlı olarak toplumla paylaşması, bu kuruluşlara sempatiyi artırmakta ve bağışçıları teşvik etmektedir.

4.2. EKLEMLENME SORUNLARINA KARŞI YÖNETİM UYGULAMALARI

Avrupa'daki altı büyük şirketin (Daimler-Benz, General Motors, Hitachi, Fiat, Alcatel-Alsthom ve Unilever) çalışan sayısı 2 milyon civarında iken Avrupa ve ABD'de toplam 11.8 milyon gönüllü çalışmaktadır. Yalnızca ABD'de 7 milyonun üzerinde gönüllü tam zamanlı olarak gönüllü çalışmaktadır. Ayrıca gönüllü kâr amacı gütmeyen sektörün harcamaları, ABD'de gayri safi yurt içi hasılanın (GDP-Gross Domestic Product) %6.3'üne tekabül ederken onu İngiltere %4.8 ile Almanya, Fransa ve Japonya % 3-3.5 civarında takip etmektedir. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen sektörün oynadığı rolün önemi gittikçe daha fazla

hissedilmektedir. Ekonomik hayatta böylesi bir gelişme STK'ların nasıl çalışmaları gerektiği yönündeki beklentileri de değiştirmiştir. (Courtney, 2002:3-5)

Bu anlamda kâr amaçsız sektör gitgide artan bir baskıya maruz kalmaktadır. Bunun sebebi belki de bazı eleştirmenlerin kâr amaçsız oluşumların vergi ayrıcalıklarına rağmen çok da iyi yerlerde olmadığını gündeme getirmesidir. Ekonomi uzmanı Lester Salamon'un da ortaya koyduğu gibi artık sektör ciddi bir "verimlilik darboğazı" yaşamaktadır. (Letts ve diğ., 1999:2)

STK'larda eklemlenme sorunlarına karşı çözüm üretme noktasında uygulamaya ve gerçek hayata vurgu yaptığımız bu kısımda, çağdaş yönetim tekniklerini aslında örgüt içi ve örgüt dışı çevreye yönelik olmaları açısından iki ana grupta incelemek gerekmektedir.

4.2.1. Örgüt-Çevre Eklemlenmesine Yönelik Yönetim Uygulamaları

4.2.1.1. Yönetişim

Yönetişim, otorite ile yönetilenler arasındaki sınır ve kısıtların karşılıklı olarak geçirgen hale gelmesini ifade etmektedir. Kısaca; otorite ile onun dışında kalanlar arasında kurulan etkileşimli yönetim demektir. (Banger, 2011:11)

Orta ve Doğu Avrupa STK Yönetişim Çalışma Grubu iyi yönetişimi; kâr amacı gütmeyen bir kuruluş liderinin, kaynakları verimli ve hesap verebilir şekilde yönlendirdiği ve ortak değerleri temel alarak yetki kullandığı şeffaf bir karar alma süreci olarak tanımlamaktadır. STK'larda iyi yönetişim, yönetim ve idari organların ayrılması ve karar alma yetkisinin bu organlar arasında paylaşılması temeline dayanmaktadır. Böylesi bir yönetim anlayışı; hem bir birey ya da grubun, kuruluşun kontrolünü ele geçirmesini engelleme ve kuruluşun kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesini sağlama, hem de STK'nın kamu hizmetine yönelik çalışmalarını korumak amacındadır. (Wyatt, 2007:18) İyi yönetişim kavramı; bunlara ilave olarak, siyasi karar alma süreçlerine daha fazla müdahil olmayı ve ifade ve örgütlenme özgürlüğünü de içermektedir. (Ebrahim, 2003:47)

Yönetişim kavramı genellikle bir örgütün hedeflerine ulaşmak için kullanacağı yapı ve süreçleri kendi kendine nasıl idare edeceği manasında kullanılmaktadır. Yönetişim; faaliyetlerin gün gün nasıl işlediğiyle değil, vizyonla, gözetimle, süreçle, bağımsızlık ve hesap verebilirlikle ilgilenir. Temel amacı kurum varlıklarını; misyonu doğrultusunda maksimize edecek şekilde yönetip geliştirmektir. (Jepson, 2005:518)

Yönetişimin olmazsa olmaz denebilecek temel unsurları; katılım, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, sorumluluk, uzlaşma, eşitlik ve adalet, etkinlik ve verimlilik ve sorgulanabilirliktir. (Yıldırım, 2004:214)

Bu tür örgütler yönetimde iki rol arasında sıkışıp kalmışlardır. Bir yandan üyelerinden çok destekçilerine dayanan yukarıdan aşağı yaklaşım yani uzman-bilirkişi rolü, diğer yanda ise üye odaklı, aşağıdan yukarıya demokratik yaklaşım; bu durum demokratik olma ikilemi olarak da izah edilebilir. (Collingwood ve Logister, 2007:33-34)

Örgütsel hedeflerin yukardan aşağı dönüşümünü Wood, üyelerin tutumları ile öngörülemeyen bir şekilde; örgütün ismini ve diğer tüm kaynaklarını bu doğrultuda kullanmasını aşkınlık olarak değerlendirmiştir. Daha açıkçası, liderlerin örgütlerini üyelerinin istemediği bir mecraya sürüklemesi olarak değerlendirmiştir. (Candler, 2001:358) Örgütün amaçlarına ulaşması noktasında istenmeyen bir duruma işaret eder.

Gönüllülük temelinde örgütlenen ve faaliyet gösteren STK'larda alınan kararlar, toplumu ilgilendiren kamusal nitelikte kararlardır. Dolayısıyla kâr amacı gütmeyen örgütlerde karar verme teknik değil, toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle de karar süreçlerinin demokratik ilkelere uygun olması bir zorunluluktur. Karar süreçlerinin demokratikliği üyelerin bu süreçleri etkileyebilmesi ile sağlanabilir. Gönüllü örgütlerde karar alma erki, örgütün yöneticilerinin tekelinde olmayan, üyelerce paylaşılabilen, müdahale edilebilen bir erk olmak zorundadır. Örgüt iradesini belirleyen kararlardan, elbette gündelik işlerle veya teknik konularla ilgili tüm kararlar değil, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilintisi bulunan kararlar kastedilmektedir. Karar verme sürecinin yapısı, örgüt yaşamında demokratik ilkelerin ne ölçüde uygulandığını ortaya koyar; aynı zamanda örgütün niteliğini belirler. Örgüt içi ilişkilerin eşitler arası ilişkiler mi, yoksa hiyerarşik-otoriter ilişkiler mi olduğunu gösterir. Karar veren yöneticiler ile kararları etkileyemeyen, denetleyemeyen üyeler şeklindeki bir ayrışma, gönüllü toplum örgütlenmesinin amaçları ve işlevleri ile bağdaşmaz. Yöneticilerin, üyelerin özgür iradesi ile demokratik seçimlerle görevlendirilmiş olması da; bu yönde bir ayrışmayı meşru kılmaz. Bu anlamda gönüllü örgütlerde yöneten-yönetilen ayrımının yalnızca teknik bir ayrım olması gerekir. (Schulze ve Köksal, 2002:33)

Çünkü; çoğu insan fikir vermeyi sever ve eğer örgütün vizyonu ve planlarına katkı sunmak üzere davet edilirlse kendilerini daha fazla örgütün içinde hissedeceklerdir. (Lysakowski 2005:16) Sivil toplum kuruluşlarının etkinliğinin artırılabilmesi ve ulusal ve yerel düzeydeki etkileşimin seviyesini yükseltmek için; ulusal düzeyde ilgili devlet birimlerinde gönüllü faaliyet destek birimlerinin yerel düzeyde ise her şehir ve ilçe

belediyeleri içinde geniş bir temsilci kalkınma kurulu oluşturulması önerilmektedir. (Hayes, 2002:260)

Paydaşların karar alma sürecine katılımı sadece yönetim kurulu üyeliği yoluyla da olmaz, aynı zamanda katıldıkları komiteler vasıtasıyla da karar alma sürecine katılımları sağlanabilir. Bu şekilde yönetim kurulunda yer almayan kişilerin de karar alma sürecine katılmaları ve katkı sunmaları sağlanabilir. (Gidron, 2010:409)

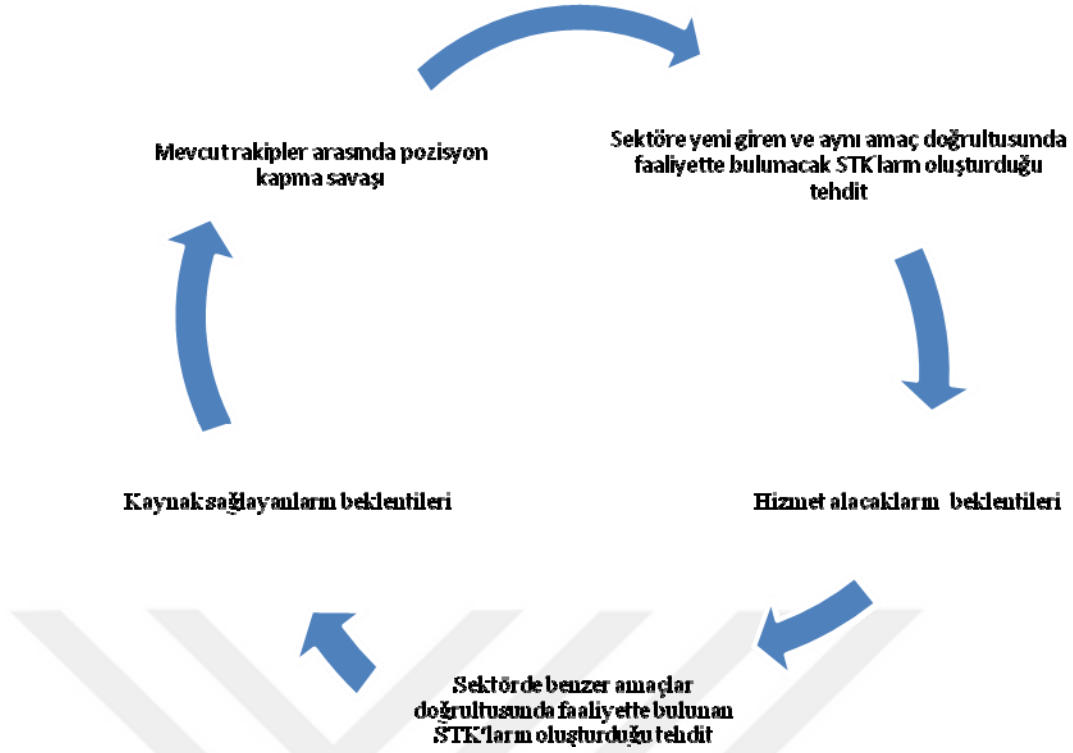
Kaldı ki; kimi örgütlerde sayısız insan, gönüllü yönetim kurulu üyesi olarak; rollerinden veya örgütün kendilerinden beklentilerinden haberdar olmadan işin içine girmektedirler. Sonuç olarak da bu üyeler, yönetim kurulu üyesi olduklarını göz ardı etmeden yaptıkları işlerden tatmin olmazlar. Çünkü; faaliyetler hakkında yeterince bilgi sahibi değildirler. (Block, 2004:41)

4.2.1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; modernist bir bakış açısı ile; kurumun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki tüm kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır. (Ülgen ve Mirze, 2006:26)

STK'ların sayısal olarak hızlı artışı, sınırlı miktardaki hayırsever katkıları için sektör içinde rekabeti de artırmakta ve bir çok örgüt için uzun dönemli finansal kararlılık sağlamak zorlaşmaktadır. (Frumkin and Kim, 2001:266)

Michael E.Porter'in ilk kez Harvard Business Review'de 1979 yılında yayımlanan "How Competitive Forces Shape Strategy" adlı makalesinde belirtildiği şekliyle, rekabeti yönlendiren unsurlar STK'lara uyarlanarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.



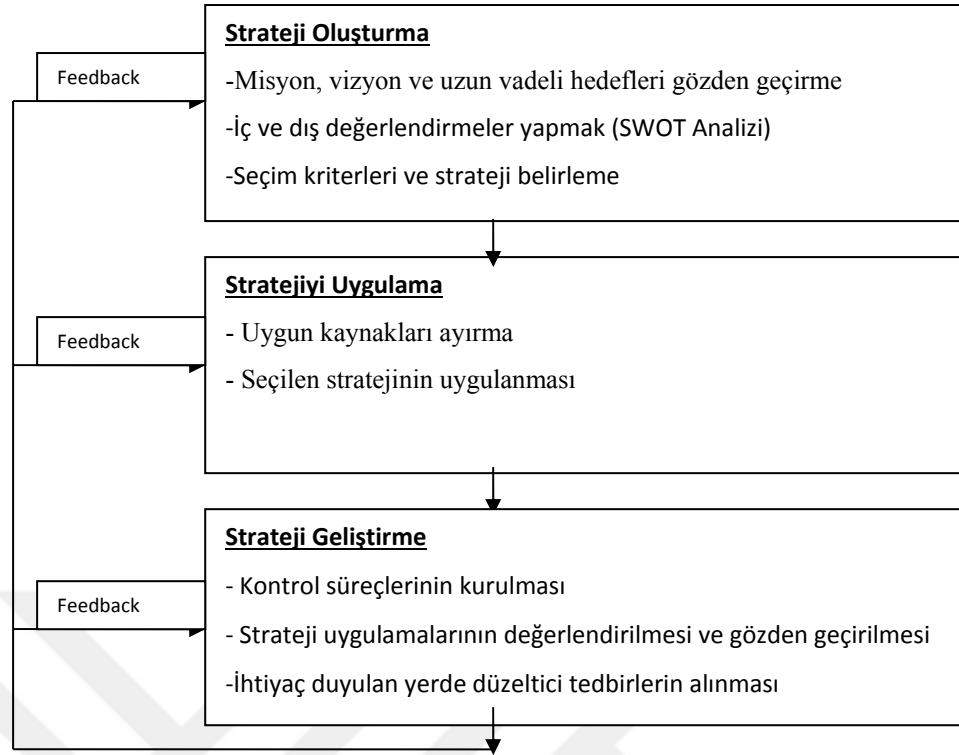
Şekil 4. 2 STK'ların Rekabet Ortamı (Porter'ın Beş Güç Çerçevesi)

Kaynak: Luecke, 2008 c :16'dan uyarlanmıştır

Günümüzde artan rekabet ortamı ile karşı karşıya kalan STK'lar sürdürülebilirliği sağlayabilmek için stratejik bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadırlar. (Renshaw ve Krishnaswamy, 2009:456) Ancak STK'lar için stratejik yönetim uygulamasına itirazlar da vardır. Lyons (1996) bu itirazları dört temel üzerine toplamıştır: (Courtney, 2002:32)

- Stratejik yönetim bir iş fikridir,
- Stratejik yönetim gönüllü kâr amaçsız örgütlerin işbirliği ve ortaklık anlayışına düşman bir rekabet kavramını içerir.
- Stratejik yönetim; bir kontrol metodu olarak da gönüllü kâr amaçsız örgütlerin bağlılık, katılım düşüncesiyle çalışmaktadır.
- Stratejik yönetim; özellikle hayatta kalma modundaki küçük STK'lar açısından çok fazla ayrıntılı ve zaman alıcı bulmaktadır.

Stratejik yönetim süreci Şekil 4.3'te gösterildiği gibi stratejinin oluşturulması, uygulanması ve uygulamadan elde edilen deneyimlerle stratejilerin geliştirilmesinden oluşur.

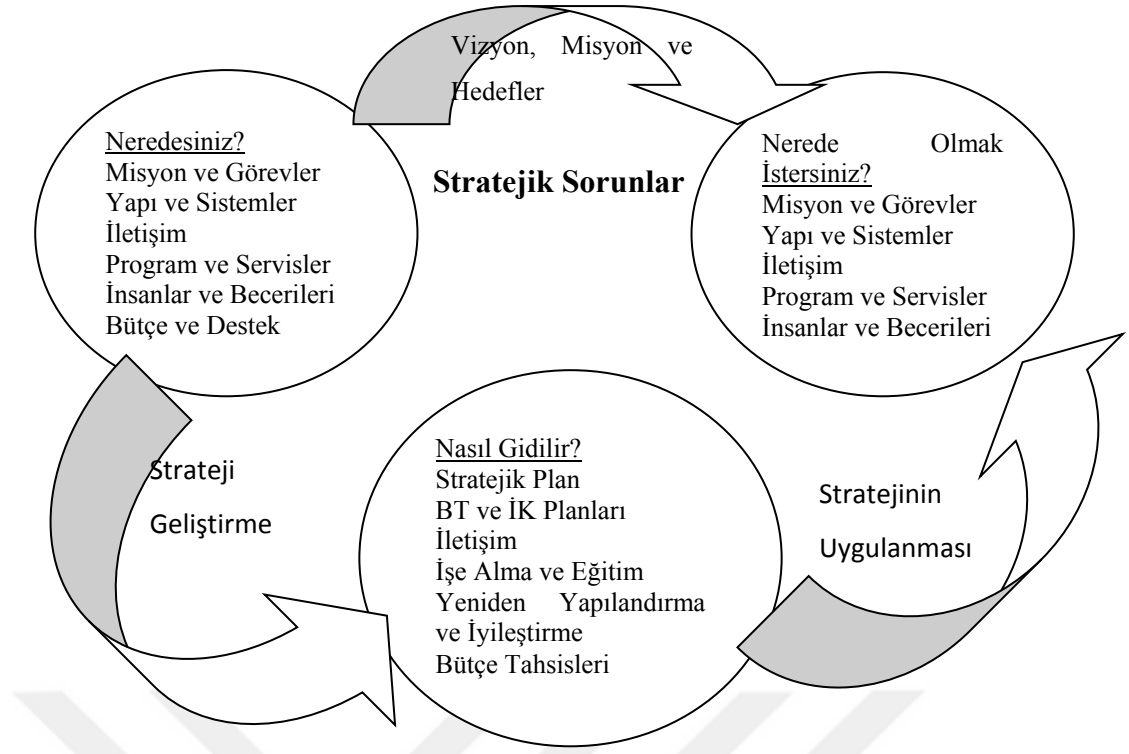


Şekil 4. 3 Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Friday ve Friday, 2002:153

4.2.1.2.1. Stratejik Planlama ve Strateji Oluşturma

Stratejik planlama; bir örgütün ne olduğunu, neleri niçin yaptığını şekillendiren temel kararlar ve eylemler üretmesini sağlayan disiplinli çabalardır. En iyi ihtimalle stratejik planlama; geniş çaplı ama etkili bir bilgi toplama, izlenecek misyonun ve yol boyunca ele alınacak sorunların açıklanması, stratejik alternatiflerin araştırılması ve geliştirilmesi ile şimdi alınan kararların gelecekteki etkilerine vurgu yapılmasını gerektirir. Stratejik planlama iletişimi ve katılımı kolaylaştırmakta, birbirinden farklı çıkar ve değerleri barındırmakta, akılcı ve makul analitik karar almayı desteklemekte ve bu kararların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve hesap verebilirliğini teşvik etmektedir. (Bryson, 2004:6)



Şekil 4. 4 Stratejik Planlamanın ABC'si

Kaynak: Bryson ve Alston, 2005:5

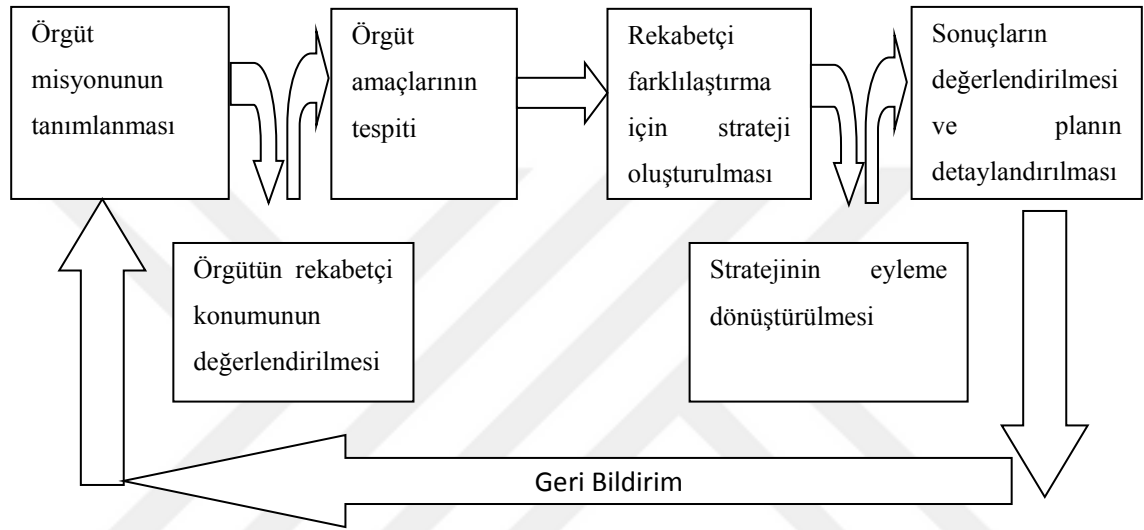
STK'lar programlarını uygulama sürecinde bir sonraki programın nasıl olacağı gibi kaygılar gütmediklerinden, mevcut program etkisini kaybedince de tıkanmaktadırlar. (Letts ve diğ., 1999:19)

Bu anlamda STK'lar için stratejik planlama; örgütün geleceği için bir yol haritası olarak hizmet vermektedir. Stratejik planlama süreci; katılımcıların stratejik düşüncelerini sağlayan bir forum gibi çalışmalıdır. İç ve dış tüm faktörlerin göz önünde bulundurulması, o anda ne olduğu ve nerede olduğu ile nerede olunmak istendiği, alternatif gelecekler, değişik stratejik niyet ve hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için farklı yollar belirlenmeye çalışılır. Tüm bunlar yapılırken kaynakların sınırlı olduğu unutulmamalıdır. (Simerson, 2011:16)

Tüm örgütler gibi STK'lar için de planlama süreci zaman alıcı bir süreçtir, ancak bu sürecin aceleye getirilmesi de kurum açısından zarar verici bir durum yaratabilir. Planlama; bir defa yapıp rafa kaldırılacak bir belge olmamalıdır, etkin örgütlerde bir kez plan yapılır ve plandaki özel hedeflerle kurumun başarılarını sürekli karşılaştıracak bir sistem kurulur. Planlama belgesinin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve revize edilmesi neticesinde özel hedefler anlamlı ve geçerli hale gelir. Bazı örgütlerde, kurumun özel ihtiyaçlarını karşılayacak bu planlama sürecini geliştirmek için sürecin nasıl işleyeceğine yönetici ve memurları karar verirken, diğer bazı örgütlerde ise yönetim kurulu bir planlama komitesi oluşturarak bu sorumluluğu onlara bırakabilir. Bu komite; toplumun tümünü temsil edebilecek şekilde her yaştan, ırktan, coğrafyadan ve gelir düzeyinden gerek yönetim kurulu

üyeleri, gerek çalışanlar, gönüllüler, bağışçılar, uzmanlar ve diğer gruptan insanlardan kurulabilir. (Sand, 2005:118-122)

Başarılı bir stratejik planlama ve bu planın uygulanması; potansiyel bağışçılara ek bağış yapma hususunda da zorlayıcı bir mesaj niteliğindedir. (Hill ve Jones 2010:9) Ancak STK'lar eylemlerini planlarken olası en ciddi siyasi sistem kısıtlarını dikkate almak durumundadırlar. (Burkett, 2009:25)



Şekil 4.5 Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Boone ve Kurtz 2010:227

Stratejik planlama süreci sivil toplum örgütleri için de şekil 4.5’de görüldüğü gibi vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi ile başlayıp, kuruluşun amaçlarının tespit edilerek, kurumun rekabet pozisyonunun belirlenmesi neticesinde strateji oluşturulmakta ve strateji harekete dönüşmekte, son olarak da sonuçlar değerlendirilerek planlar yenilenmektedir.

a. Vizyonun Belirlenmesi

Kuruluşun gideceği yönünü netleştiren vizyon; insanların bu kuruluşları niçin ve nasıl desteklemeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olan bir araçtır. (Kaplan ve Norton, 2006:34) Stratejik yönetim açısından kesin olarak tanımlanmış bir plandansa genel bir vizyon geliştirmek; beklenmedik bir durumla karşılaşıldığında örgütün duruma uyum sağlamasını ve durumdan ders çıkarmasını sağlayacaktır. (Katsioloudas, 2006:7)

Vizyon insanları öngörülen geleceğe doğru harekete geçmeye mecbur kılar. Özellikle kötü dönemlerde daha fazla ihtiyaç duyulur, güzel şeyler vaat ederek; fonların düşük olduğu zamanlarda STK’ları ayakta tutar, insanları mütevazı ücretlerle çalışmaya sevk eder, müşteri

çeker ve insanları bağışçı olmaya teşvik eder. Ancak iyi bir vizyonun zorlayıcı, sade ve açık, kapsayıcı ve kişisel olması gerekmektedir. (Hecht ve Ramsey, 2002:47-48)

Sivil Toplum Kuruluşunun gelecekte başarması istenilen hedefleri olan vizyon da ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması imkansız vizyon, çalışanların ve gönüllülerin moralini alt üst edeceği gibi belirlenen vizyonun da değerini bitirir. Bu nedenle vizyonun dikkatli belirlenmesi gerekir. Ayrıca çalışanların ve gönüllülerin kolayca anlayabilecekleri şekilde kısa ve anlaşılır olmalıdır. (Sember ve Sember, 2011:42-45)

Bir STK'nın vizyonu; daha iyi bir dünyanın inşası gibi dışsal vizyona odaklanmalıdır. Etkili bir dışsal vizyon ifadesi ise; öncelikle kuruluştan hizmet alan insanlara odaklı olmalıdır. Örneğin Herkes İçin Sağlık Hizmeti Kuruluşunun vizyonu; “ülkede yaşayan tüm insanlar ödeme kabiliyetlerinin olup olmadığına bakılmaksızın kaliteli sağlık hizmetine erişebilecektir.” (Allison ve Kaye, 2005:101) Uluslar arası Af Örgütünün vizyonu ise; İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve diğer uluslararası insan hakları standartlarında belirtilen bütün insan haklarının herkes tarafından kullanıldığı bir dünya oluşturmaktır. (www.amnesty.org.tr)

b.. Misyonun Ortaya Konması

Bir örgütün istikameti misyonu ile belirlenir. Çünkü misyon; bir örgütün neyi niçin yapması gerektiğinin esasını teşkil eder. Misyonun STK'lar açısından önceliği vardır, zira; misyon STK'lar için örgüt çalışmalarının anlam ve önemini tanımlayarak bir ilham kaynağı gibi hizmet sunmaktadır. Bu anlamda misyon STK'lar için; örgütü harekete geçiren enerjiyi sağlayan psikolojik ve duygusal bir mantık ifade eder. (Phills, 2005:15)

Ancak misyon; örgüte emeği geçen herkesin misyonu olmalıdır. Misyonun özel ifadelerinden ziyade, arkasında yatan kavramın iyi anlaşılması gerekir. Herkesin; misyonu kendi ifadeleri ile ancak doğru bir şekilde ifade edebilmesi gerçekten anlaşılmadan ezberlenmesinden daha faydalıdır. (Sagawa ve Jospin, 2009:32)

Bir misyon beyanı; tam olarak birkaç kelime ile örgütün özünü paydaşlarına ve kamuoyuna açıklayabilmelidir. Yönetim kurulu, çalışanlar, gönüllüler, bağışçılar ve ortaklar tarafından desteklenen, anlaşılır bir dizi ifade olan misyona örnek olarak; Amerikan Kanseri Derneği; araştırma, eğitim, savunuculuk ve hizmet yoluyla kanserden muzdarip insanların azaltılması, hayatların kurtarılması, kanserin önlenmesi sayesinde en büyük sağlık problemi olan kanserin ortadan kaldırılmasına kendini adanmış, ülke çapında toplum tabanlı gönüllü bir sağlık kuruluşudur. (Allison ve Kaye, 2005:86)

Misyonun zaman içinde gözden geçirilmesine ihtiyaç olabilir. Örneğin çocuk felci aşısının bulunmasını misyon edinmiş ve bu alanda çalışmalar yapılması için hayır toplayan “March of Dimes” yardım örgütü, çocuk felci aşısının bulunması ile bir boşluğa düşmüş ve misyonunu yeniden belirleyerek kendini çocuk felçli hastalara adanmış ve bu sayede kurumsal varlığını devam ettirebilmiştir. Ancak İsrail’in Lübnan’dan çekilmesini savunan ve bunu misyon edinen “Four Mothers” kuruluşu ise; çekilme eylemi gerçekleştikten sonra misyonunu yitirdiği için dağılmak durumunda kalmıştır.(Gidron, 2010:408)

Bazen hükümetlerin STK’lara finansal destek sağlaması, bu organizasyonların amaçlarında sapmalara yol açabilmektedir. STK’ların büyümek veya faaliyetlerini sürdürmek için hükümetle bir kontrat yaparak finansal destek elde etmeleri; söz konusu organizasyonların tamamen hükümetin finansmanına bağımlı hale gelmeleri sonucunu doğurmakta ve bunun neticesinde hükümetin bu organizasyonlara çizdiği çalışma hedefleri, organizasyonların kendi tercihleriyle örtüşmeyebilmekte ve bu durum da onların temsil kapasitelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bir başka açıdan finansal destek elde etme çabası bu kâr amacı gütmeyen organizasyonların kendi değerlerinden ve misyonlarından uzaklaşacakları bir rekabet süreci içerisine girmelerine yol açabilmektedir. (Smith, 2008:137)

c. Hedefler/Amaçlar

Kısıtlı bağış kaynakları ile faaliyetlerini yürütmek zorunda olan ve bu kısıtlı kaynaklar için rekabet halinde olan STK’lar, sahip oldukları kaynakları verimli kullanmalı ve performanslarını ölçebilmek için hedefler belirlemelidirler. Örneğin; fakir bir ülkedeki çocuk hastalıklarının önlenmesi, çocuk ölümlerinin en aza indirilmesi gibi. Bu hedeflere ulaşmak için de strateji haritalarına ihtiyaç vardır. (Hill ve Jones, 2010:9)

STK’larda her bir amaç için belirlenecek hedeflerin uygunluğu S.M.A.R.T. yöntemi kullanılarak kontrol edilmelidir. (Specific); özel, amaçla ilişkili, (Measurable); ölçülebilir, (Achievable) ulaşılabilir, (Relisable); güvenilir, (Time-bounded); zamanla sınırlı kelimelerinin baş harfleri ile şekillenen yönteme uygun belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi ile amaçlara ulaşılmış ve amaçların gerçekleşmesi neticesinde de vizyon gerçekleşmiş olacaktır. (Türkyılmaz ve Öztekin, 2008:207)

d. Değerler

Bir örgüt kültürü; vizyon, değerler ve insanlardan oluşan bir yapıdır. Vizyon, ilham verip kuzey yıldızı gibi yön gösterirken, değerler, temel inançları belirler, insanlar ise;

paylaşılan vizyon ve değerleri eyleme dönüştürür. Değerler olmadan vizyon; özgün olamaz ve samimiyetsizdir, vizyon olmadan değerler ise liderlikten yoksundur. Vizyonu ve değerleri olmayan insanlar ise; genellikle başka yerde çalışmayı tercih ederler. (Hecht ve Ramsey, 2002:43)

Örgütsel değerler; örgütün işleyişini destekleyen ve paydaşlarla ilişkilerinin temelini oluşturan paylaşılan değerlerdir. Bir şeyler yaparken veya insanlarla ilgilenirken doğru yolu gösteren inançlar olarak da nitelenebilen örgütsel değerler; stratejileri ve çalışma prensiplerini belirleyici bir rol oynar. Örgütsel değerlerin netleştirilmesi ve üzerinde fikir birliğine varılmış olması; zor dönemlerde alınacak kararlar için bir temel oluşturur. (Shapiro www.civicus.org) Ortak hedeflere yönelmiş bir takım değerler yerleştirilerek çalışanların örgüte bağlılığı da pekiştirilir. (Toftoy ve Chatterjee, 2004:43)

Kimi sivil toplum kuruluşunda, başarılı işletmelerin temel değerleri ile benzer şekilde beş temel değer belirlenmiştir. Bunlar; diğerlerine saygı ve değer verme, güveni tesis etme ve dürüst olma, hesap verebilir olma, sıkı çalışma ve eğlenmeyi bilme, öğrenme için çaba sarfetme.(Sagawa ve Jospin, 2009:59) Her sivil toplum örgütü kendine en uygun değerleri belirleyip paydaşlarına benimsetebilmesi örgüt kültürüne katkı sağlayacak örgüt bağlılığını artıracaktır.

e. İç ve Dış Değerlendirmelerin Yapılması (SWOT Analizi)

Stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için mevcut durumun analizi çok önemlidir. Bu açıdan SWOT (Strengths-Weaknesses, Opportunities-Threats) analizinde örgütün faaliyetlerini etkileyen içsel ve dışsal faktörler sistematik bir biçimde incelenir. Örgütün içinde bulunduğu çevrede mevcut fırsat ve tehlikeler ile örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler belirlenir. (Akgemci ve Güleş, 2009:46)

Sivil toplum kuruluşlarında SWOT analizinde içsel olarak örgütün kurumsal/yapısal nitelikleri, iç dinamikleri, becerileri, kaynakları ve bunlara dair olumsuzlukları araştırılırken dışsal olarak örgütün içersinde yer aldığı ve faaliyet gösterdiği ortam yani dış koşullar incelenir. Bir STK için SWOT analizinde kullanılabilecek veriler aşağıda tablo halinde verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4. 1 STK’larda SWOT Analizi Unsurları

Unsurları	Örnekler
Strenghts (Güçlü Yönler)	• Çalışma alanındaki tecrübe • Sahip olunan kaynaklar • Özgünlük • Uzman bilgi birikimi • Üyelerin maddi ve manevi desteği
Weaknesses (Zayıf Yönler)	• Destekçilerin varlığı ve bağlılığı • Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması • Yetişmiş insan gücü • Etkin bir kurumsal yapı • Öğrenme ve kendini yenileme becerisi
Opportunities (Fırsatlar)	• Mevcut işbirlikleri • Olası ittifaklar • Çalışma alanında faaliyet gösteren diğer kuruluşların yapısı • Teknolojik etken ve gelişmeler • Yasal koşullar
Threats (Tehditler)	• Sosyal (Toplumsal) Koşullar • Siyasal Koşullar • Ekonomik Koşullar • Kamuoyunun ilgisi • Basının yaklaşımı

Kaynak: Akay, 2007:140’dan uyarlanmıştır.

4.2.1.2.2. Belirlenen Stratejilerin Uygulanması ve Geliştirilmesi

STK’ları da kâr amacı bulunan işletmeler gibi çeşitli analizler neticesinde rekabet ortamında çeşitli stratejik kararlar alırlar ve uygularlar. Bryan W. Barry STK’lar için Stratejik Planlama El Kitabı adlı eserinde rekabet ortamında STK’lar tarafından uygulanabilecek stratejileri şöyle belirlemiştir. (Barry, 2004, <http://faculty.northgeorgia.edu>)

- Büyüme ve mali kaynakların çeşitlendirilmesi yolu ile çevresel etkisini artırma
- Bir veya birden fazla STK ile birleşme, ortak girişim ve hizmetlerin paylaşılması
- Küçülme veya uygun büyüklüğe çekilme
- Özellikle pazarlama nişlerine odaklanma
- Bir faaliyetten elde edilen fazla kaynaklar ile daha az getirisi olan faaliyeti destekleme
- Hükümet veya diğer örgütlerle hizmet sağlama anlamında anlaşmalar yapmak
- Çalışanların ve gönüllülerin yeteneklerini geliştirme ve profesyonelleşme yoluyla etkinlik sağlamak
- Gönüllülere güvenme ya da iş gücü maliyetlerini azaltıcı diğer maliyet tasarrufu sağlayacak yöntemlere yönelme

- Veya bu alandan çekilmek

4.2.1.3. Örgütsel İmaj Yönetimi

İmaj; belirli bir çevrenin o örgüt hakkında sahip olduğu geniş ve kapsamlı bir resim ya da örgütün toplam etkisi şeklinde ifade edilebilir. (Gotsi&Wilson 2001:26) Soyut bir değer olan kurumsal itibar; paydaşların kuruma yönelik zaman içinde edinmiş olduğu algının bir sonucudur, zaman içinde karmaşık bir çok sürecin de sonunda oluşan bu itibarın taklidi mümkün olmadığından bir örgütü diğerlerinden farklı kılan temel unsurlardan biridir. (Mahon, 2002:423)

Kurumsal kimlik; kurumun bilerek ya da bilmeyerek verdiği mesajların bütünü iken imaj; bu mesajların halkta oluşturduğu algılar bütünüdür. Yani imaj anlayışa bağlıdır, alıcının zihninde oluşur. Halk kurum kimliği ile ilgili mesajları okur, yorumlar ve kafasında o kuruma dair bir imaj üretir. Kurumsal imajı kendisi oluşturamaz, çünkü halkın zihnine girip verilen mesajın algılanma ve yorumlanma biçimlerini değiştirmek imkansızdır ancak; dikkatle oluşturulup güzelce ortaya konan bir kurumsal kimlik iyi bir imajın meydana gelmesinde büyük ölçüde etkilidir.(Wood, 2008:137) “Söyle+Görün+Yap=İtibar” yani ne söylendiği, nasıl görüldüğü ve ne yaptığı bir bütün olarak kuruluşların halkın gözündeki itibarını oluşturur. (Tung, 2003:119)

STK’ların sahip oldukları iyi imajları onların çevresi ile eklemlenmesi ve diğer STK’larla aralarındaki rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. Bu anlamda STK’ların uluslar arası yardım kuruluşları ve halkın nezdinde; kalkınmayı sağlamada hükümetten bile daha etkili olduğu yönündeki imajı; uluslar arası dikkatleri üzerinde toplamasını sağlamakta, bu da finans kaynaklarına kolayca ulaşmasını sağlamaktadır. (Ebrahim, 2003:47)

Bir STK’nın halkın gözünde iyi bir imaja sahip olması kadar bu imajı koruması da çok önemlidir. Örneğin; Uluslar arası Af örgütünün kendilerine ulaşan insan hakları ihlali ile ilgili bir hikayeye teyit etmeksizin inanmaları veya gerçekten böylesi bir haberin yalan olduğunu doğrulamadan reddetmeleri kurumun tarafsızlığına ve güvenilirliğine gölge düşürmektedir. Tarafsızlığın ve doğruluğun; herhangi bir insan hakları savunucusu bir kurumun ününün ve yeteneklerinin kaynağı olarak görüldüğünden beri bu husus çok ciddi bir sorun haline gelmiştir. (Courtney, 2002:20)

STK’ların; ilgilenmeleri gereken sorunlarla ilgili paydaşlarının beklentileriyle örtüşmeyen davranışları sonucunda sahip oldukları itibarı zedelemeleri ihtimali her zaman mevcuttur. (Mahon, 2002:423) Kurumların yaşadıkları skandallar sonucu yaşadıkları itibar

kayıpları sürdürülebilir bir kurumsal itibar gereksinimini belirgin bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Zira zedelenen itibarın tekrar kazanılması çok zaman alan zahmetli bir süreçtir. (Alsop, 2004:21)

4.2.1.3.1. Marka ve STK'lar Açısından Marka Olmanın Faydaları

Marka; bir isim ve sembolün çok ötesinde bir kavramdır. Markalar; hedef kitlenin zihninde oluşan algılarını ve ürün veya hizmet ve performansı ile ilgili duygularını temsil eder. Güçlü bir markanın gerçek değeri; tüketici tercihini ve sadakatini yakalama gücü ile ölçülür. Markalar bir kuruluş için en önemli kalıcı varlık olarak görülür. Öyle ki herhangi bir doğal afette bir kuruluş tüm varlıklarını, tesislerini, ekipmanlarını kaybetse bile; tüm bu kayıplarını sahip olduğu marka değeri sayesinde tekrar yerine rahatlıkla koyabilir. Bu nedenle markalar titizlikle geliştirilmeli ve yönetilmelidir. (Kotler ve diğ., 2005:555) İçinde bulunduğu sektörde marka olmayı başarmış STK'lar gerçekleştirmek istediği projeler için gönüllü ve bağışçılara ulaşma ve ikna etmede sektördeki diğer STK'lara göre her zaman bir adım daha önde olacaktır.

Markalandırma; rasyonel değerler kadar duygusal değerleri de kullanarak bağlılıklar kurma yolu ile kuruluşun geleceğini ve hizmetlerini garanti altına almaktır. Markalama bir nevi farklılaştırma stratejisidir. Markanın yaratılmasında hedef; rakipler değil müşteri olarak da tabir edilebilecek hedef kitlesidir. (Gilmore, 2003:19) STK'lar için de hedef kitle; sektördeki diğer STK'lardan ziyade gönüllüler ve bağışçılardır.

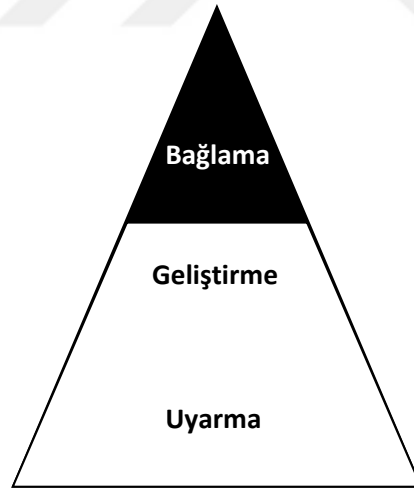
STK'lar için de önem arz eden, markayla ilgili yıllardan beri süregelen araştırmalar sonucunda birçok farklı bilgi ihtiyacının markayla bağdaştırılması gerektiği görülmüştür. Marka olabilmek için markanın bağdaşması gereken bilgiler aşağıdaki temel başlıklar altında gruplandırılabilir, (Keller, 2003:596)

1. **Farkındalık:** Kategorinin tanınması ve marka tarafından tatmin edilmesi
2. **Nitelikler:** Markalı ürünü karakterize edebilecek ürün performansı, marka kişiliği veya mirası ile ilgili belirleyici özellikler
3. **Faydalar:** Tüketicilerin markalı ürün niteliklerine bağlanmasını sağlayan kişisel değerler ve anlamlar. Markanın satın alınması veya tüketilmesi sonucu ortaya çıkan fonksiyonel, sembolik veya deneysel faydalar olabilir.
4. **İmaj:** Soyut veya somut görsel özellikler
5. **Düşünceler:** Markaya ilişkin herhangi bir bilgiye karşı verilen kavramsal tepkiler

6. **Duygular:** Markaya ilişkin herhangi bir bilgiye karşı verilen duygusal tepkiler
7. **Tutumlar:** Markaya ilişkin herhangi bir bilgiye karşı verilen genel değerlendirmeler ve nihai yargılar
8. **Deneyimler:** Herhangi bir diğer markaya ilişkin satın alma ve tüketim alışkanlıkları

Marka stratejisi geliştirilirken ilk adım olan marka bileşenlerinin seçiminde kolay hatırlanabilir marka ismi kritik önemde iken diğer bileşenler ise; logo, semboller, sloganlar; tüm bu marka bileşenleri ile; sunulan hizmet daha somut, gözle görülür elle tutulur hale getirmeye çalışılır. (Kotler ve Keller, 2006:423) Sivil toplum örgütlerinden LÖSEV, ÇEKÜL, AKUT, TEMA, TED gibi kolay akılda kalacak, kabul edilebilecek isimler marka bilinirliğini sağlamaktadır.

Bir sivil toplumunun marka haline gelmesi çalışanlarının ve faaliyetleri yüz yüze yürüten gönüllülerinin tutumu ile yakından ilgilidir. Kurumun net bir vizyonu varsa ve temel unsurları güvenilir ve düzenli bir biçimde temin edebilecek bir kadro varsa marka haline gelmek mümkün olacaktır. Ancak marka değerlerini her bir gönüllüye ve çalışana hergün tekrarlanmasına gerek duyulmaksızın iletebilecek güçte bir kültür yaratılması gerekmektedir. (Ayling, 2003:70)



Şekil 4. 6 Marka Basamakları

Kaynak: Lindstrom, 2005:117

Yukarıdaki şekilde de belirtildiği gibi bir çok marka hiç duyulmamış veya tanınmıyor olabilir. Bu nedenle önce **markanın bilinirliği** sağlanmalı, sonra marka sahip olduğu

nitelikleri ile **tercih edilir** olmalı ve son olarak **marka bağımlılığı** yaratılmalıdır. Böylece kuvvetli bir marka ve **marka değerine** ulaşılabilir. (Kotler ve diğ., 2005:556)

Markanın ruhunu zedeleyecek bir faaliyet ise kuruluş adına sıkıntılı bir sürecin başlangıcıdır. Sadık bağışçılar ve gönüllüler bazı hususları tolere edebilirler ancak sonuçta sadakatin de esnetebileceği boyut sınırlıdır. (Gilmore, 2003:31-32) 2009 yılı “**Kurban bağış kesim ihalelerinde yolsuzluk**” iddialarıyla ilgili olarak haklarında dava açılan LÖSEV, Deniz Feneri Derneği ve Mehmetçik Vakfı (Hürriyet Gündem:18.01.2011) gibi hizmet ettikleri alanlarda markalaşmış sivil toplum kuruluşlarının bağışçılar ve gönüllüler nezdindeki itibarının zedelenmesi örnek olarak verilebilir.

4.2.1.3.2. STK’ların İmaj Yönetimi İçin Halkla İlişkiler

Halkla İlişkiler; temelde hedef kitleyle nasıl, ne zaman ve ne şekilde bir iletişim kurulacağını belirleyen ve bu şekilde insanların davranışları, yaklaşımları ve algılamaları üzerinde yönlendirici etkiye sahip olmayı sağlayan bir süreçtir. (Barry, 2003:15)

Halkla İlişkiler; bir organizasyon ve onun hitap ettiği kitle ile arasında iletişim, anlayış, yardımlaşma ve kabule dayanan bağlar oluşturmayı amaçlayan idari bir fonksiyondur. İdari sorunlarla da ilgilidir, kurum yönetiminin halkın fikir ve görüşlerinden haberdar olması ve uygun karşılıklar vermesini sağlar, kurumun kamu yararına hareket etmesi gerekliliğini vurgular, kurumun değişime ayak uydurmasına yardımcı olur. (Fawkes, 2008:15-16)

Sistem teorisini savunanlara göre; halkla ilişkiler uzmanlarının sınır genişletici bir görev üstlendikleri söylenebilir. Gerek kurum içindeki birimler arasında gerekse kurumla çevresi arasında köprü görevi üstlenirler. Grunig ve Hunt’un tabiriyle bir ayakları kurumun içinde bir ayakları ise kurumun dışındadır. (Gregory, 2008:77) Sivil toplum kuruluşlarının üye temini, üyelerini elde tutma ve faaliyetlere özendirme işlevi yanı sıra kurumun çevre ile bütünleşmesinde de aktif rol oynarlar.

Bu dönemde artık kurumlar iç ve dış iletişime önem vermek zorundadırlar. Ancak günümüzde sadece geleneksel medya araçları ile değil, internet ortamının her imkanı kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde kurumun mesaj vermek istediği kitleyi daha iyi anlamak ve KSS iletişimini daha iyi yapmak ve değerlerini daha iyi anlatmak için verimli bir potansiyel sağlamaktadır. (Aydede, 2007:107)

Öyle ki birkaç yüz dolarlık masrafla çekilmiş bir videonun internette Youtube’da paylaşılmasının sonucu: Google’da “Will it blend” yazarak yapılacak bir aramanın sonucunda

Utah'taki bir blender şirketi ile karşılaşilmektedir. Öyle ki Youtube'da paylaşılan bu video tam 6 milyon kişi tarafından izlenmiş ve 10 bin yorum yazılmıştır. (Scott, 2010:14)

4.2.1.3.3. Reklam

Bir iletişim biçimi olarak reklam; hedef kitleyi bir mal veya markanın varlığı konusunda uyarmak ve mala veya markaya, hizmet veya kuruluşa doğru eğilim yaratmak amacıyla göze veya kulağa hitabeden mesajların hazırlanması ve bu mesajların yayılmasıdır. (Kocabaş ve Elden, 2004:15) Reklam yapmak kendini halka tanıtmaktır. İnsanların reklamlarda adı geçen kuruluş hakkında bilgi sahibi olacağı halka açık bir forumdur. (Beckwith, 2010:188)

Günümüzün son derece rekabetçi toplumunda, tanınmış olmak birçok sektör için zorunluluk haline gelmiştir. Tanınmış olma, marka kimliğine dönüşürken; marka kimliği günümüz toplumunda para ve güç demektir. Bu sadece işletme sahipleri için değil; siyasi partiler, kurumlar, hayır kuruluşları için de önemli bir kazanımdır. Yüksek görünürlük; dünya çapında muazzam bir ticari değeri olan pazarlanabilir meta haline gelmiştir. (Rein ve diğ., 2006:13)

Kâr amacı gütmeyen reklamlar, ticari reklamcılık gibi oluşturulur ve sunulur ancak amaçları teorik olarak toplumun ortak çıkarıyla ve kamu hizmetleriyle ilgilidir. Bu tür reklamlar; kamu yararına olarak tanımlanan fikirler, değerler, tutumlar ve davranışların promosyonunu yapar. Bir siyasal, kültürel veya sosyal alanda tartışmalı bir konuda belli bir pozisyonu ve çıkarı teşvik eden reklamlar; kamu kurumlarının veya kamu yararına çalışan kurumların bilgilendirme ve eğitim amacıyla verdiği enformasyonlar ve toplumsal konularda insanları bilinçlendirmek amacıyla yardım ve dayanışma kuruluşları tarafından yapılan reklamlar kâr amacı olmayan reklamlardır. (Erdoğan, 2005:388-389)

Kâr amacı olmayan kuruluşlar için büyük bütçeler harcanarak geleneksel kitle iletişim araçları ile yapılan reklamcılık o kadar geniş ve yayvandır ki etkisiz kalabilir. Bu tür reklamlar kitlesel bir talep ve yaygın bir dağıtımı olan ürünler için uygun olabilir ancak; sivil toplum kuruluşları için hedefi olan mesajlarla alıcılara (gönüllülere) internet vasıtasıyla ulaşmak, büyük bütçeli reklamların maliyetinin sadece bir kısmıyla karşılanabilecek önemli bir fırsattır. (Scott, 2010:30)

Markanın yerleşmesi ve anımsanması için tekrarlama, kullanılan en önemli tekniklerden biridir. Klasik bir televizyon kampanyasının hedef kitle üzerinde etkili

olabilmesi için en az üç kez izlenmesi ve dinlenmesi gerekir. Mesaj ne kadar tekrarlanırsa o kadar iyi hatırlanır. (Lindstrom, 2005:27)

4.2.1.4. STK’larda Güven Bunalımına Karşı Etkin Denetim

STK’larda yaşanan skandallar kurumsal bir güvensizliğe yol açtığından; fon temin etme ve makul bir özerklik derecesinde fonksiyonlarını yerine getirebilme yeteneğini ortadan kaldırmaktadır. Önemli bir toplumsal görev üstlenmiş olan STK’ların yaşadığı bu skandallar karşısında düzenleyici rolündeki kamu kuruluşları bir şeyler yapma yönünde bir baskı ile karşı karşıya kalmakta ve dikkatleri STK’ların faaliyetlerine çekmektedir. (Gugerty ve Prakash, 2010:4)

Denetimler iki önemli kontrol fonksiyonlarını yerine getirir. Birincisi; keşfedici kontrol ile; önceden belirlenmiş standartlardan sapmaları tanımlama ve tespit etmeye yönelik, ikincisi ise; önleyici kontrol mekanizması ile sürekli denetlenileceği beklentisi, dikkatsizlikle hata yapan veya hileli finansal raporlar hazırlamaya meyilli kişileri caydırıcı olmaktadır. Denetimin temel amacı; kuruluşlara, örgütün operasyonel, finansal ve uyum politikaları, kurallar ve yönetmeliklere bağlılıkları noktasında bağımsız ve objektif bir değerlendirme sunmaktır. (Kagermann ve diğ., 2008:2)

Denetim içsel olabileceği gibi dışsal da olabilir, hükümet tarafından ya da hükümet dışı kuruluşlar tarafından kuruluş aşamasında ön alma şeklinde koruyucu maksatlı olabileceği gibi sonra yargılayıcı bir denetim şeklinde de olabilir. Denetimin çeşitli zorunlu sebepleri vardır; herşeyden önce halka karşı hesap verebilir olma çabası, hukuki güvenlik, kesinlik, üçüncü şahısların haklarının, varlıklarının ve kurucuların niyetlerinin korunması yanısıra yasalarla uyumluluğu sağlamak ve yanlışlık varsa düzeltmektir. Eğer denetim mekanizması iyi çalışırsa kurumun yasal kesinliğine katkı sağlar ve motive edici bir faktör görevi görür. Ancak denetim yetersiz olursa; oldukça aksi bir etki de yaratabilir. (Ronovska, 2009:71)

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde STK’ların hızlı artışı; hükümetlerin STK’lar üzerinde düzenleyici otorite kurmaya yöneltmiştir. Ancak hükümetlerin sayıları azaltmaya ve kontrole yönelik düzenleyici faaliyetlerinin siyasi bir eylem olarak görülme tehlikesi de vardır. (Gugerty, 2008:106; Gugerty ve Prakash, 2010:4)

Bu anlamda; gelişmekte olan ülkelerde STK’ların kontrol altına alınması gerektiği düşüncesi ile çok katı kurallar konduğu ve uygulandığı da görülmektedir. Örneğin Azerbaycan’ın 2002 yılında AİHM ile sözleşme imzalamasını müteakip yüzlerce uygulama AİHM’e taşınmıştır. Çünkü bir çok vatandaş bir STK’ya kayıtlı ilgili olarak yetkili kayıt

organı olan Adalet Bakanlığı ile sorunlar yaşamaktadır. Yerel mahkemeler de yetkili organlara karşı STK'larının ve kurucularının açtığı karşı davalarda destek olamamaktadır. Bu nedenle, engellenmiş ve hayal kırıklığına uğramış STK'ların kurucuları özellikle STK'ların kaydı ile ilgili sorunların görüşülmesi için AİHM'e bir çok başvuru yapmışlardır. AİHM'nin hızla bu başvuruları "örgütlenme özgürlüğü"nün ihlali olarak değerlendirerek Azerbaycan Hükümeti aleyhine çözmesi hükümeti STK'ların kayıt sorununun çözümü için olumlu adımlar atmaya zorlamıştır. (Guluzade ve Bourjaily 2010:68)

Günümüzde STK'ların gerek üye sayılarının ve yaygınlığının giderek artması, diğer taraftan gelir ve giderlerinin önemli meblağlara ulaşmış olması, büyük miktarda fonlara sahip olmaları ve bunlardan da yüksek tutarda iratlar elde edilmesi bu kuruluşların denetimini de karmaşıklştırmaktadır. Üye sıfatıyla üye aidatı ödeyen veya başka şekillerde katkıda bulunan insanlar haklı olarak kuruluşlarının mali güçlerini yakından izlemek ve bilgi sahibi olmak istemektedir, ancak herhangi bir üye tarafından bu denetimin bizzat yapılması madden, hukuken ve teknik olarak mümkün olmamaktadır. Ülkemizde STK'ların mali tabloları ile hesap işlerinin denetlenmesi için iki yol vardır: bu kuruluşların denetim kurulları ve üst birlikleri tarafından yapılan "iç denetim", diğeri ise ilgili bakanlıkların ve kamu kuruluşlarının yaptığı "kamu denetimi" olarak da adlandırılan "dış denetim". (Temel, www.muhasabetr.com 14.09.2007)

Hükümet tarafından yapılan denetimlerin eksiklikleri; öncelikle STK'lardan beklenen bağımsız olmaları durumunu güçleştirebilmektedir. Özellikle harcamalardan ziyade mali girdilere odaklanmış kolay ulaşılabilir ve ölçülebilir göstergelerle yapılan bu denetim kültürü; sadece zaman israfı değil aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve davranışlarını bozan bir süreç haline gelebilir. Aslında bu bir denge sorunudur; elbette ki maliyet, verimlilik ve hizmet sunumu önemlidir, ancak yapılanları da dikkate alan bir değerlendirme daha faydalı olabilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar; etki değerlendirmesinin çok güç olduğu ve kullanıcıların da katılımına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu açıdan dışsal denetim kadar içsel değerlendirmeler de öncelikli önemlidir. (Townsend ve Townsend, 2004:280)

Denetim sürecinde bilgisayar tabanlı denetim araç ve teknikleri olarak tanımlanan CAATT sistemi kullanımı denetçilerin denetim fonksiyonları yönünden kişisel verimliliklerini artırmalarını sağlamaktadır. Denetim aşamalarının izlenmesi, planlanması, yürütülmesi, ve raporlanması gibi genel olarak denetim fonksiyonunun iyileştirilmesi süresince denetim etkinliği ve verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Manuel olarak yapılması çok zaman alıcı veya imkansız görülebilen görevlerde denetçileri daha etkinleştirebilir. Özellikle veriler üzerinde matematiksel hesaplamalar, performans testleri gibi

karmaşık görevler yanısıra, veri arama, sıralama ve eşleştirme gibi görevlerde de ideal bir araçtır. Veri ve bilgileri interaktif şekilde inceleme imkanı ile mevcut denetim yaklaşımlarını değiştirip geliştirebilmek için anında tepki verme imkanı sunar. (Coderre, 2009:5)

Genel kabul görmüş denetim standartları; AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) tarafından üç grup altında aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. (Arens ve diğ., 2012:35)

1. Genel nitelikler ve davranışa ilişkin standartlar;

- Denetçi; denetimi gerçekleştirmek için yeterli teknik eğitime ve yeterliliğe sahip olmalı,
- Denetçi, denetimle ilgili tüm konularda zihinsel tutumu açısından bağımsızlığını korumalı,
- Denetçi, denetim ve raporunun hazırlanmasında mesleki özen göstermelidir.

2. Denetim performansına ilişkin standartlar;

- Denetçi, yeterince planlı çalışmalı, yardımcı personeline iyi nezaret etmelidir,
- Denetçi, finansal tablolardaki önemli yanlışlıkların hatayla mı yoksa hileyle mi yapıldığını değerlendirebilecek anlayışa sahip olmalı ve denetim sürecinin yapısını, zamanlamasını ve kapsamını belirleyebilmeli,
- Denetlenen finansal tablolara ilişkin bir görüş elde etmek için makul bir temel oluşturacak yeterli ve uygun denetim tekniklerini uygulayabilmeli,

3. Raporlamaya ilişkin standartlar;

- Denetçi, denetim raporlarının genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri uyarınca hazırlandığını belirtmeli,
- Önceki döneme ilişkin, cari dönemde sürekli gözlemlenmeyen ilkeler denetim raporunda açıklanmalı,
- Aydınlatıcı dipnotlar makul düzeyde yeterli olmadığında denetçi denetim raporlarında açıklama getirmeli,
- Denetçi, genel bir görüş açıklayamadığı durumda, denetim raporunda bunun gerekçelerini açıklamalı, denetçinin adının mali tablolarla ilişkili olduğu tüm durumlarda denetim raporunda bu durum açıkça belirtilmeli, denetçinin sorumluluk derecesi denetim raporunda yer almalıdır.

4.2.1.4.1. İç Denetim

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda iyi yönetişimin bir şartı da; kuruluşun iç yönetim sisteminde kamu yararını koruma amaçlı denetim mekanizmalarının bulunmasıdır. (Wyatt, 2007:18) STK'ların bir özelliği de kendi kendini yönetmesi olduğundan; bu örgütler iyi bir iç denetim mekanizması ile kendi faaliyetlerini kontrol edebilmeli ve dış kuruluşlar tarafından kontrole gerek kalmamalıdır. (Franco, 2005:24)

Halbuki; “Kırık değilse düzeltmeye uğraşma” veya “tekerleği yeniden icat etme” gibi özdeyişlerin yöneticiler arasında sürekli tekrarlanması insanların zihinlerinde denetimin gerekliliğine ilişkin kendi kendilerine kurdukları bir engel oluşturmaktadır. Geçmişte iyi çalışan metodlar zihinlerde yerleşik hale gelince; farklı sorunlara çözümler üretmede zorlanılabilir veya eski sorunlara daha verimli ve yeni yaklaşımların gözden kaçırılmasına sebep olabilir. (Coderre, 2009:105-106)

Kuruluşların yönetim kurulları, yönetim ve diğer personeli tarafından etki edilebilen bir denetim süreci olarak tanımlanabilen iç kontrol; hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanır. Bu anlamda; finansal raporların güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ile yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uyumluluğu yakından kontrol esastır. (Kagermann ve diğ., 2008:2)

Üretim süreçleri ve hizmet sunumu üzerinde iyi bir kontrol sistemi kurulmadan güvenli bir üretim ve hizmet sağlanamaz. Yine finansal raporlama üzerinde iyi bir iç denetim olmaksızın sürekli güvenilir mali tablolar hazırlanamaz. Bilançolarda hata veya hile olup olmadığını kontrol etmeden, yöneticilerin ve denetim kurulunun “Bizim insanımız iyidir, geçmişte hiç sorun yaşamadık” tarzındaki yaklaşımları ikna edici bir kanıta sahip olmadan genel bir mahkumiyet ve büyük bir eksiklikler. Bu açıdan iyi çalışan örgütler riskleri azaltmak ve yönetmek için kontrol sistemi kurarlar. Aynı zamanda gözetim ve izleme fonksiyonlarını da çalıştırır, zira denetim sistemi zamanla bozulabilir. İç kontrol izleme; örgütün DNA'sının bir parçası konumundadır, ancak her risk ve kontrolü eşit izleme gerektirmez, bu anlamda şu hususlar dikkate alınmalıdır: (Braiotta, 2010:5)

- Finansal raporlama riskleri bilinerek, öncelikli olarak bu konuda yöntemler geliştirmeli, ve zaman içinde değişiklikler yapılmalı,
- Kurumun hedefleri için kritik önemdeki riskleri azaltmak ve yönetmek için uygun kontrol tedbirleri getirilmeli,
- Bu denetimin etkinliği ile ilgili de zamanında ve ikna edici şekilde değerlendirmeler sunacak izleme süreci yerleştirilmelidir.

Bilgi teknolojilerinden azami istifade ile iç denetim süreci daha etkin ve kolay hale getirilebilir. Ancak yeni teknoloji denetim araçları kullanılması, çeşitli zorlukları da beraberinde barındırmaktadır. Birincisi; daha karmaşık olan bilgi teknolojileri destekli denetim araçlarının mevcut sisteme uyumlandırılması güçlüğü, ikincisi; yeni sistem denetim araçlarının bilgi teknolojileri birimlerince bile henüz anlaşılamamış olması, üçüncüsü ve belki de en önemlisi kurum kültürünün bu tür yeniliklere kapalı olması. Ancak ABD’de 2002 yılında çıkarılan Sarbanes-Oxley yasası gibi bazı yasalar denetim birimlerini bu değişim için zorlamaktadır. (Baker, 2005:78)

Teknolojinin yaygın kullanımı; yeni fırsatlar ve zorlukları ile beraber iç denetim ortamını da değiştirmiştir. Bugün denetçiler veri analizinden, sahtekarlığı tespit edebilen yazılımlara kadar değişen yazılım ürünleri seçeneklerinin bolluğu ile karşı karşıyadır. Açıkça denetim kalitesi önemli ölçüde artmıştır. Denetçilere sadece bu verilerin bir yükümlülük olarak değil de bir avantaj haline nasıl dönüştürülebileceğinin tespiti kalmaktadır. Kurum için de; bütçeleri dahilinde denetim personeline bu imkanı sunabilmek en zor görev gibi görünüyor. (Jackson, 2004:37)

İç denetim sonrası sonuçlar ve bulgular; denetim kurulu, üst yönetim ve denetlenen birimden sorumlu yöneticilere sunulur. Sonuçlar aynı zamanda çalışanlarla da paylaşılır. Gerekirse bu denetimle ilgili diğer birimlere de sonuçlar verilebilir, bu diğer birimler; finanse edenler, stratejik ortaklar ve dış denetçiler olabilir. (Kagermann ve diğ., 2008:6)

4.2.1.4.2. Dış Denetim

Yürütülen faaliyetin amaçları itibarıyla yerindeliği, etkinliği ve uygunluğunun denetlenmesi STK'ların yapısı itibarıyla zayıf kalmaktadır. Çoğu zaman finansmanı sağlayan kuruluşun amacı, bir faaliyetin gerçekten yapılmasından çok, faaliyet bilançosunu doldurmak olduğu için, böyle bir dış denetim de eksik kalmaktadır. Kitle örgütleri olmadıkları için, iç denetim mekanizmaları yeterince iyi çalışmadığından; ortada oldukça yüksek paralar dönüyor ve bunların doğru kullanımı genellikle denetlenmiyor. Bu durumda STK’ların, ayrıcalıklı gelir sağlayıcı kuruluşlar olarak, elde ettikleri kaynakların esas amaçları için kullanılmamasıyla sonuçlanmaktadır. (İnsel, www.stgm.org.tr)

Bu durumda dış denetim; iç denetimin tamamlayıcısı olarak önemli bir rol oynar. Ancak her zaman objektif bir şekilde icra edilmeli ve STK’ların amaç ve faaliyetlerinin yasalara uygunluğunu kontrol etmekle sınırlı kalmalıdır. Aslında iyi işleyen bir iç denetim, özel dış denetçiler ve mahkeme tarafından gözetim kombinasyonu titizlikle ve kapsamlı bir

şekilde denetimi gerçekleştirdiği oranda devlet organlarının yapacağı dış denetime gerek yoktur. Ancak İngiltere ve İsviçre gibi ülkelerde hükümet organları tarafından denetim de çok faydalı bir şekilde yürütülebilmektedir. Örneğin İngiltere Hayır komisyonu dış denetim görevi yanısıra bu tür kuruluşların faaliyetleri için tavsiye ve danışmanlık hizmeti de vermektedir. (Ronovska, 2009:77)

Dış denetim görevi için; İngiltere'deki Charity Comission ve Fransa'da sayıştay ve bir çok ülkede çeşitli teftiş birimleri, halktan para toplayan örgütler üstünde hesapların açıklanması ve denetim raporlarının hazırlanması için resmi yetkilendirilmişlerdir. (Ryfman, 2006:129)

Dış denetim aracı olarak hükümetlerin; STK'larla ilgili yasal düzenlemelerinde amaç siyasi gündemlerini takipten ziyade, disiplin içinde, şeffaf ve hesap verebilir olmalarını sağlamaya yönelik olmalıdır. (Haque, 2002:430) Denetim sürecinde de bu amaç göz önünde bulundurulmalıdır. Siyasi saiklerle denetime tabi tutulacak STK'lar bezdirilmeye çalışılmamalıdır.

Denetim mekanizmasını kolaylaştırıcı olarak, hazırlanacak mali tablolar için standartlar zorunlu tutulmuştur. Bu standart kurallar, kuruluşlar arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırmakta, zira aynı kurallara bağlı kalmaksızın hazırlanacak mali tablolarla kuruluşları birbiriyle kıyaslamak mümkün değildir. (Anthony ve Young, 2005:466)

4.2.1.4.3. Denetim Aracı Olarak Bütçe

Çoğu kuruluş yılda üç mali tablo yayınlar; biri kuruluşun yıl sonu itibarıyla durumunu gösteren; bilanço, diğer ikisi ise; mali yıl içinde meydana gelen nakit akış tabloları ve tahakkuk akışını gösteren gelir tablolarıdır. STK'lar da ticari işletmelerden biraz farklı olarak aynı tabloları hazırlarlar, genel olarak farklılık sadece kalemlerin isim farklılığıdır. (Anthony ve Young, 2005:467)

Kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının tipik gelir ve harcamalar tablosu kişilerden ve kurumlardan aldıkları bağışları, çeşitli vakıflar ve hükümetten aldıkları hibeleri ve belki de bazı hizmetleri karşılığı talep ettikleri ücretten elde ettikleri gelirleri göstermek zorundadır. (Mook, 2010:172)

4.2.1.5. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına; başarılı bir şirketteki pratik uygulamaların genellenmesi ile ulaşılmış, geçici bir heves, bir moda şeklinde çeşitli eleştiriler (Miller ve

Hartwick, 2002:26; Gibson ve Tesone, 2001:122) getirilse de sivil toplum kuruluşlarında uygulanması halinde STK'ların rekabet stratejileri üzerinde etkili olabileceği değerlendirilen çağdaş yönetim modelleri incelenmeye çalışılacaktır.

4.2.1.5.1. Benchmarking (Kıyaslama)

Kıyaslama; örgütlerin performans seviyelerini diğerleri ile karşılaştırma, performans artıracığına inanılan uygulamaların belirlenmesi, kabul edilmesi ve uyumlandırılmasını içeren geniş yelpazede bir faaliyettir. (Stapenhurst, 2009:3)

McGeorge ve Palmer (1997)'in tespitiyle kıyaslama; örgütlerin ürün ve süreçlerinin karşılaştırılması ile en iyi uygulamaları belirleme üzerine kurulu sürekli gelişim sürecidir. Bu kıyaslamada en iyi uygulamanın alınması; örgütsel üstünlükler elde etmede ulaşılabilir hedeflerin yerleştirilmesinin bir yolu olarak kullanılmaktadır. (McCabe, 2001:27)

Kıyaslamanın; Xerox firmasının 1980'li yılların başında kaybettiği rekabet avantajlarını yeniden kazanmak ve rehaveti ortadan kaldırmak için kullandığı araçlardan biri olduğunu belirten firmanın eski CEO'su David Keams, bu güçlü rekabet aracının gelişimi arkasındaki mantığı şöyle açıklamaktadır: “En iyi rekabet yöntemi için derinlemesine ve yoğun bir çalışmanın sonucunda bu sürekli, hiç bitmeyen bir süreç ve kalite üzerine yeni ve güçlü vurgunun bir parçası olan kıyaslamayı her departman rekabet halinde olunan en iyi şirketlerdeki karşılıklarının neyi nasıl ürettikleri, maliyetleri, nasıl dağıttıkları, nasıl pazarladıkları ve sattıkları, örgütün çalışma şekli, sahip oldukları teknolojiyi inceleyerek, bu alandaki en iyi olmak için gerekenleri yapmak durumundadır.(Zairi, 2003:12)

STK'lar da diğer işletmelerle benzer olarak kıyaslamayı; kendi örgütünün içindeki benzer işlem üniteleri arasında yapabileceği gibi, rakiplerinin iyi uygulamaları üzerine de yapabilirler. Sektör dışından kâr amacı güden herhangi bir işletmenin benzer süreçleri de kıyaslanabilir. Ayrıca, yenilikçi ve örnek iş süreçlerine sahip tüm kuruluş ve firmaların genel iş süreçleri de incelenebilir. (Hinton ve diğ., 2000:53)

Kıyaslama yapılırken de çeşitli yollar vardır. Bunlardan bazıları; kamuya mal olmuş genel yayımlar üzerinden kıyaslama, birebir ziyaretlerle yapılan kıyaslama, ekip üyelerinin ziyaretlerde gördükleri göreceli güçlü ve zayıf yanları hakkında yaptıkları yorumlarda kıyaslama, veri tabanı üzerinden kıyaslama, ürün ve hizmetlerin test ve denenmesi esnasında kıyaslama, bağımsız bir kuruluş tarafından müşteri algılamaları ile ilgili yapılan anketlerden çıkan sonuçlarla göreceli üstünlük ve zayıf yanların belirlendiği anket kıyaslamaları, bağımsız

bir değerlendirme şirketince yapılan puanlamalarla ortaya çıkan iş mükemmelliği kıyaslamaları. (Stapenhurst, 2009:19-20)

Sivil Toplum Kuruluşlarında kıyaslama hazırlık ve uygulama aşamaları olmak üzere iki aşamada ele alınırken; hazırlık aşamasında yapılması gerekenler, yapılan faaliyetlerin safha safha incelendiği öz değerlendirme; zayıf olunan noktaların tespiti; benchmarking yönetiminde yer alacak ekibin oluşturulması; kıyaslamada sorulması gereken sorular ve kıyaslama için ulusal veya uluslar arası alanda en iyi kuruluş veya şirketlerin belirlendiği araştırma yapılması ve bilgi toplanması. Uygulama aşamasında ise; benchmarking ortağının belirlenmesi, verilerin toplanması ve analizi, verilerin kurum faaliyetlerine uyarlanması ve sonuçların gözlenerek yönetilmesi gerekmektedir. (Yaman, 2005c:111-114)

STK'lar hesap verebilirlik, yasallık ve etkinliklerini ispatlamaları için giderek artan bir baskı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun için de, sayıları giderek artan bir şekilde gerek ulusal, gerek bölgesel gerekse uluslar arası düzeyde STK'lar; ortak standartlar belirlemek, davranış kodları ile birlikte iyi uygulamaları teşvik etmek için bir araya gelmektedirler. STK'lar için burada en zor olan husus kendi ihtiyaçlarına en uygun uygulamanın seçilmesi olmaktadır. (Lingán ve diğ., 2009:1)

Kıyaslama ile ilgili diğer zorluklar ise; verilere ulaşma, verilerin güvenilirliği ve çalışma koşullarının farklılığı nedeniyle örnek uygulamaların mevcut kuruma uygulanamamasıdır. (Poister, 2003:241-243)

İşletmeler bilgilerini paylaşmada haklı olarak çekimser kalabilmektedir. Oysa STK'ların toplum yararına çalışan kuruluşlar olmaları bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta; hatta kendilerinin örnek alınması, uyguladıkları sistem ve modellerin yaygınlaşacak olması teşvik edici de olabilmektedir. (Yaman, 2005c:110)

4.2.1.5.2. Değişim Mühendisliği

1993 yılında Michael Hammer ve James Champy tarafından yayımlanan “Reengineering the Cooperation” adlı eserinde dile getirilen ve “süreç yenileme” olarak da adlandırılan (İbicioğlu ve diğ., 2004:29) değişim mühendisliği kavramı; performansta çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması şeklinde tanımlanırken; performansta çarpıcı gelişmelerden kasıt; örgüt için önem düzeyine göre maliyetlerin azaltılması, hızın artırılması veya hatanın en aza indirilmesidir. Radikal bir şekilde yeniden tasarlama ile de var olanın geliştirilmesi değil,

var olan bir kenara atılarak en başından itibaren tüm sürecin yeniden tasarlanması kastedilir. (Hammer ve Stanton, 1998:3)

Süreçlerin yeniden tasarlanması; hemen hemen tüm sektörlerdeki örgütlere geleceğe yönelik çözümler sunma fırsatı verir. Bu yeniden tasarlama, örgüt yönetimi ile birlikte örgütsel kontrole dair entegre yaklaşım tarzının bir parçasını oluşturur. Bu yaklaşım tarzının farklı modülleri; örgütsel zorluklara karşı doğru çözümlerin başarılı bir şekilde tasarımı ve yerleştirilmesi imkânını sunar. (Susanu ve diğ., 2008:116)

Örgütsel değişim ihtiyacının örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki ayrı nedenlerinden söz edilebilir. Örgüt içi nedenler; düşük verimlilik veya rekabetin yüksek verimlilik baskısı, düşük moral motivasyon düzeyi, yüksek çatışma düzeyi, bilgi ve kaynak kullanımı konusundaki yüksek beklentiler sayılabilirken, örgüt dışı nedenler arasında örgütü faaliyet gösterdiği teknolojik, toplumsal, ekonomik ve doğal çevrede meydana gelen değişimler sayılabilir. (Basım ve Şeşen, 2008:384-385)

Whitman ve Gibson'un (1997) örgütlerin niçin süreç yenileme tekniğini kullandıklarını belirlemek için yaptıkları çalışmada da önem sırasıyla şu sonuçlara ulaşılmıştır. (Olalla, 2000:583)

- Verimsiz iş süreçlerini iyileştirmek,
- Sektörde lider olmak,
- İşletme fonksiyonlarını yeniden düzenlemek,
- Sektördeki mevcut pozisyonu iyileştirmek,
- Sektördeki liderler arasına girmek,
- Örgütün sektördeki pozisyonunu muhafaza etmek

STK'lar özellikle gelişmekte olan ülkelerde birçok insanın yaşam kalitesini artırmalarına yardım ederler. Ancak doğru performansı yakalayabilmeleri için ihtiyaç duyulan idari yapının eksikliği, STK'ların en iyi performansı sergilemelerini engeller. Bu tür yönetim araçlarının kullanılması ile STK'lar performanslarını artırarak bağışçılar ve sponsorların güvenini kazanarak mali kaynak sağlaması kolaylaşır. Hizmetlerinden faydalananları daha iyi destekleyebilmek için kaynakları optimize eder. STK'ların profesyonelleşmesini sağlar, sosyal misyonlarına ulaşılabilirliğini artırır ve uzun vadede toplumun mevcut ihtiyaçlar doğrultusunda bağlılığını ve daha derin bir hayırseverlik kültürüne ulaşmayı güçlendirir. (Guerrero, 2006:71;74)

STK'ların değişim mühendisliği uygulamalarında karşılaşılabilecekleri sorunların başında üst yönetimin süreç yenilemenin gerekliliğini izah etme becerisinden yoksun

olmaları, bir diğer sorun; STK kültüründen kaynaklanan bir şekilde geleneksel süreç yenilemenin özel sektörden daha zor uygulanabilmesi. Zira STK kültüründe bir çok çalışan düşük ücret karşılığında tehlikeli hizmetler sunduğunu düşünür ve erken emeklilik gibi uygulamalar özel sektörde gayet normal kabul edilirken STK'larda gayri insani ve soğuk karşılanır. (Lindenberg, 2003:260) Bu nedenle süreç yenilemede alınacak radikal tedbirler STK'larda daha fazla tepki doğurabilir.

Değişim mühendisliğinde ortaya çıkabilecek dirençlerin kırılabilmesi için; değişim sürecinde dirençle karşılaşılabilceği bilinmeli, direncin kaynağı ve arkasında yatan motivasyon unsurları tespit edilmeye çalışılmalıdır. İnsanların kaygıları giderilmeye çalışılmalı ve sonuç olarak direnç yönetilmelidir. Direnç yönetilirken; olumlu ve olumsuz teşviklerden yararlanılabilir, belirsizliği ortadan kaldıracak bilgilendirmeler yapılmalı, tek tek ilişki kurularak müdahale edilmeli, değişimin kaçınılmaz olduğu telkin edilmeli ve tüm çalışanları sürecin bir parçası haline getirmelidir. (Hammer ve Stanton, 1998:84-86)

4.2.1.5.3. Öğrenen Örgütler

İlk kez Peter Senge tarafından 1990 yılında “The Fifth Discipline” adlı eserinde dile getirilen öğrenen örgüt; insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yer olarak tanımlanmıştır. Goh ise öğrenen örgütü; bilgiyi yaratma, ele geçirme ve transfer etme gibi hususlarda beceri kazanan ve kendisini yeni bilgi ve bakış açılarına göre değiştirebilen örgütler olarak ifade etmiştir. Bu anlamda örgüt; yaşamsal problemleri tanımlayıp çözdükçe, öğrenilenler bir depoda birikir, örgüte yeni üyelerin katılımı ile elde edilen bilgiler de bu depoda biriktirilir. Yeri ve zamanı geldiğinde de tüm bu öğrenilenler kullanılır. (Arıkan, 2001:472-473) Senge öğrenen örgütler için belirttiği beş disiplini; kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan bir vizyonun inşası, takım halinde öğrenme ve sistemli düşünme şeklinde izah etmiştir. (Hodgkinson, 2000:158)

STK'larda da uygulanabilen, öğrenen örgütlerin genel karakteristiği; insanların istedikleri sonuçları elde etme kapasitelerini sürekli genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kolektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri yerlerdir. Bu tür örgütler değişen talepleri ve istekleri yerine getirmek için kendisini sürekli değiştirirken işgörenlerin tümünün hayat boyu öğrenmelerine ve kişisel gelişimlerine yardım eden örgütlerdir. Öğrenen örgütlerde örgütsel değişim yönünde paylaşılan değerler ve ortak bir vizyon oluşturulur. Rakiplerden daha daha hızlı ve ustaca

öğrenme neticesinde rakiplere üstünlük sağlama becerisine sahip dış çevreye açık bir yapı söz konusudur. (Akgemci, 2008:98-99)

STK'larda örgütsel öğrenmenin nasıl olacağı sorununa üç yaklaşım getirilmiştir. Birincisi deneme-yanılma yöntemi ile yanlışlardan ders çıkarılarak doğruların tekrarlanması yani yaparak öğrenme, ikincisi; örgüt içinde yeni süreçler ve fikirler araştırılırken farkında olmadan ya da sonuçları tam olarak kestirilemeden elde edilen sonuçlarla yani keşfederek öğrenme, üçüncü olarak da örgütler birbirlerinin rutinlerini, stratejilerini, hiyerarşik yapılarını ve teknolojilerini alarak taklit yoluyla öğrenebilirler. Ancak en yenilikçi STK'larda bile öğrenme yoluyla değişim çok yavaş olur ve çok değişik etkenlere bağlıdır. (Ebrahim, 2009:107-108)

Örgütsel öğrenme; bireylerin kolektif bilişsel süreçlerine bağlı kabul edilir. Bu açıdan hem bireylerin yetkinliklerine hem de yeterince güven, bağlılık ve mümkün olduğunca verimli bir işbirliği sağlayacak anlayış içeren el ele vererek çalışma örgüt kültürünü gerektirir. (Yeo, 2005:370) Sivil toplum kuruluşlarında da öğrenen örgüt modelini başarıyla yürütme imkânı vardır. Zira; her yeni katılan gönüllü ve üyelerin mevcut bilgi ve deneyimleri kuruma başarıyla aktarılabilir. Ancak bunun için her üyenin, her gönüllünün rahatça fikirlerini söyleyebildiği, iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir. Ve iletilen fikirlere değer verildiği üyelere hissettirilmelidir. Örgütsel öğrenme için STK'ların üyeleri arasındaki iletişim önem taşır, diyalog ve tartışma pratiklerinin tam olarak uygulanabilir olması gerekmektedir. Öyle ki bireysel öğrenme sürekli olsa bile uygun şartlar sağlanamazsa öğrenen örgüt ortaya çıkmayabilir. (Şimşek ve diğ., 2005:116)

STK'lar için de geçerli olacak şekilde; örgütlerde öğrenme alt yapısının oluşturulması gereken üç temel alan; uygulamalı deneyim ve sınamaya, kapasite oluşturma ve yayılma ile standartlaşma. Özellikle kapasite oluşturma için geleneksel eğitim programlarının yanı sıra uzun süreli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Öğrenmenin yayılması ve standartlaşmanın gerçekleşmesi için “öğrenme tarihçileri” tabir edilen görevliler çok faydalı olacaktır. (Senge, 2008:150-151)

4.2.1.5.4. Entelektüel Sermaye/Bilgi Yönetimi

Bir kuruluştaki bilgi; çalışma grupları ve bireylerin görevlerin yürütülmesinde kullandıkları uzmanlık, deneyim ve ham bilgi birikimidir. Örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi; bireylerin zihinlerinde oluşturulup saklanmış veya örgüt süreçleri, hizmetleri ve sistemlerinde örtük bir şekilde kodlanmış olabilir. (Vasconcelos ve diğ., 2005:1)

Bireyler tarafından düzenlenen bilgi; hem açıklayıcı ve yöntemsel bilgi gibi kolayca belgelenen ve başkalarıyla paylaşılan temsili açık bilgi, hem de genellikle yıllar süren deneyimler sonucu öğrenilen ve çoğaltması, paylaşılması, değiştirilmesi veya yorumlanması güç olan örtük bilgi şeklinde olabilir. Örgütler içinde her iki bilgi formu da çok önemlidir. (Renshaw ve Krishnaswamy, 2009:457)

Tüm sivil toplum örgütlerinde bilgi önemli olmasına rağmen savunmacı örgütler; güncel ve doğru bilgiye ulaşma ihtiyacının ziyadesiyle farkındadırlar. Bilgi ihtiyacı sadece meşruluk ve itibar açısından değil uzmanlığının da temelidir, güncel ve doğru bilgi sayesinde insan hakları ihlallerinin önüne geçebilirler. Örneğin Kosova’da bir çok insanın ölümü, bir çok vahşet ve insan hakları ihlalleri ihbar edilmesine rağmen hızlı hareket edilerek tedbir alınamamış olması insan hakları örgütlerine karşı önemli eleştirilerden birini oluşturmuştur. Bu nedenle çok etkin bir bilgi yönetimi tesisi bu tür örgütlerin meşruluğunu sağlamada da önemli bir görev üstlenmektedir. (Collingwood ve Logister, 2007:36)

Toplumsal ihtiyaçlarına yönelik açık görüş birliği olan kamuya açık toplantılarda bile; örgüt yöneticilerinin özet değerlendirmeler içeren bilgiler vermesi ciddi bir iletişim problemi doğurabilmektedir. (Townsend ve Townsend, 2004:281) Bu nedenle herkesin bildiği düşünülen konularda bile toplumun faaliyetlerle ilgili tam olarak bilgilendirilmesi önem arz etmektedir.

4.2.2. Üye-Örgüt Eklemlenmesine Yönelik Yönetim Uygulamaları

4.2.2.1. Gönüllü Yönetimi

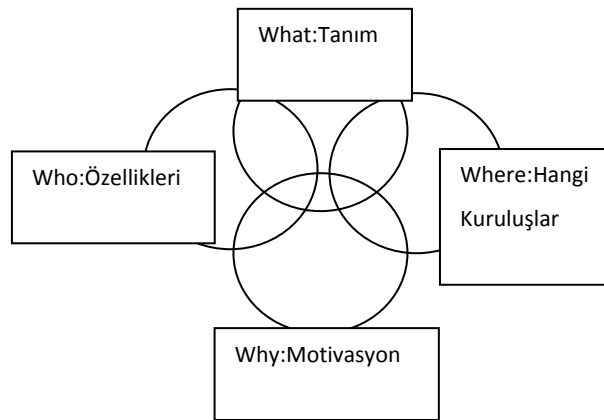
Gönüllü çalışanlar; ücretli çalışanların tamamlayıcısı olarak genellikle sınırlı süreler için faaliyetlere katılırlar, belirli bir iş için gerekli becerilere ya da kesin bir deneyime sahip olmayabilirler, öte yandan ücretli çalışanların yetersiz kaldığı alanlarda önemli katkılarda bulunabilirler, ücretli çalışanlarla işbirliği içinde çalışmaları ile gönüllü çalışanlarda ücretli çalışma deneyimi de gelişebilir. Gönüllü katılımının ekonomik faydaları yanı sıra topluma ve gönüllülerin kendilerine de önemli faydalar sunmaktadır. Örneğin; önemli bir istihdam eğitimi ve işgücüne erişim imkanı sunar, tüm dünyanın ortak büyük sorunlarının çözümünde çok önemli rol oynar, ücretli çalışanların kolayca yapamayacağı hizmetleri, rol model sunma şeklinde gerçekleştirebilir, sosyal dayanışmayı, sosyal sermayeyi, toplumun yaşam kalitesi ve politik meşruiyeti geliştirebilir, sosyal bütünleşmeyi destekler, ayrıca gönüllülerde kişisel tatmin, toplum içinde yer bulma, kendini gerçekleştirme şeklinde duyguları pekiştirir. (ILO, 2011:4)

Gönüllülük doğru yönlendirildiği zaman son derece değerli bir varlık olabilir. Ne yazık ki; çoğu STK gönüllüleri stratejik bir varlık olarak görmemekte ve onlardan tam olarak yararlanacak yollar geliştirememektedirler. Bu nedenle de çoğu STK her yıl şaşırtıcı düzeyde gönüllü sayısında kayıp yaşamaktadır. (Eisner ve diğ., 2009:32)

Toplumsal açıdan bu kadar önemli olan gönüllüğün yönetimi, hem gönüllüler hem de STK açısından ilişkinin en verimli biçimde yürütülmesi amacıyla bir iletişim ve geri-bildirim temeline oturtulmuş, yönetişim anlayışı gerektiren bir süreçtir. STK'larda etkin bir gönüllü yönetimi, STKların gönüllülerle uzun vadeli ve her iki taraf için de en fazla yararı sağlayacak şekilde çalışmasını sağlar. Gönüllü yönetimi; stratejik planlama yardımıyla, sürdürülebilir gönüllülük programına dönüştürülebilir. Bu manada öncelikle gönüllü iş tanımının yapılması, gönüllü kazanma, gönüllülerin oryantasyonu, eğitimi, motivasyonu ve en son değerlendirilmesi faaliyetlerini içermektedir. (Güder, 2006:7-18)

Bir STK'da ücretli çalışanlarla gönüllülerin birlikte çalışmaları, istenen ideal bir takımdır, ancak birlikte verimli bir şekilde çalışmayı öğrenmeleri ve bunun için de ilk önce birbirlerinin beklentilerini iyi anlamaları gerekir. Jaren Frances Lee, Contribution dergisinin Eylül-Ekim 2004 sayısındaki bir makalesinde ücretli çalışanlarla gönüllülerin birlikte çalışmaya hazırlanması için beş öneri sunmuştur: 1. Sorumluluklar ve yetkilerin iyi tanımlanması, 2. Bir eğitim planının geliştirilmesi, 3. Çalışma ortamının hazırlanması, 4. İyi ilişkiler ve iletişim 5. Geri bildirim ve tanıtım. (Lysakowski, 2005:137-138)

Gönüllük kavramı ele alınırken Şekil 4.7' de gösterilen 4W modeline göre; gönüllüğün tanımı, gönüllülerin özellikleri yani kimler gönüllü sayılır, niçin gönüllü olurlar, nasıl motive olurlar ve gönüllüler hangi kuruluşları tercih ederler sorularının cevapları bulunduğunda STK'ların gönüllü temin etme ve gönüllülerin sürekliliğinin sağlanması daha kolay olabilir.



Şekil 4. 7 Gönüllülük İçin 4W modeli

Kaynak: Bussell ve Forbes, 2002:245

Gönüllülük; hiç bir maddi ödül beklentisi olmaksızın bir gruba, bir örgüte, diğerlerine ve geniş anlamda toplumun tümüne yardım etmeyi hedefleyen özgeci bir davranış şeklidir. (Özgecilik (Altruizm) August Comte'un 19 uncu yüzyılın ortalarında ortaya attığı bir kavramdır.) (Musick ve Wilson, 2008:3) STK'lara gönüllü katılımdan; vatandaşların örgüte girmek veya çıkmakta serbest oldukları, siyasi hiçbir baskıya tabi olmaksızın tamamen kendi rızaları doğrultusunda katılımları anlaşılmalıdır. (Alexander, 2006:96)

Gönüllülüğün üç tipi vardır; birinci tip geçici özel ihtiyaçları hedef alan nokta gönüllülüğü, ikinci tip kişisel bağlılıkla başarı ve haz duygusu kazanmayı amaçlayarak daha resmi olarak görev alan formel gönüllüler ve son grup ise çalıştığı işyeri veya kuruluşun zorlamasıyla faaliyetlere katılan mecburi gönüllüler. (Shin ve Kleiner, 2003:63) Gönüllülüğün sebeplerinin doğru anlaşılması doğru yönlendirilmesi ve devamının sağlanması açısından faydalı olacaktır.

4.2.2.1.1. Gönüllülüğün Nedenleri

Kişilerin herhangi bir STK'da tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak sürekli gönüllü olması veya belirli projelere katılımı bazı amaç ve beklentileri ile yakın ilişkilidir. Bu amaç ve beklentiler; sosyal çevre edinerek yalnızlık duygusu ve can sıkıntısından kurtulmak, STK'da yapılan işlerin eğlenceli bulunması, yeni beceriler kazanmak veya varolan becerileri bir işte kullanarak muhafaza etmek, geliştirmek, kendisini ihtiyaç duyulan birisi olarak görmek ve bir problemin çözümüne ortak olmak yani bir işe yaradığı hissini edinmek, içinde bulunduğu sosyal çevrede önemli ve popüler birisi olmak, aidiyet duygusunu tatmin etmek sayılabilir. (Yaman, 2005b:44)

Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılımda gönüllülüğün nedenleri iki temele dayandırılabilir. Birisi insanın kendisi ile ilgili yani kendisini iyi hissettiren nedenler, diğerleri ise başkalarının kendisi ile ilgili algılarını, görüşlerini etkileyen nedenler.(Yanay ve Yanay, 2008:66; İnglis ve Cleave, 2006:93)

Antonio Gramsci hapisten oğlu Delio'ya yazdığı bir mektubunda; çalışmak, mücadele etmek ve kendilerine daha iyi bir yaşam kurmak için toplumda bir araya gelmiş insanları seyretme ve anlamının bile insana hiçbir şeyin veremeyeceği bir mutluluk verdiğinden bahseder. (Bottomore, 2000:3) Bu veçheyle Gramsci içinde yaşadığı toplum için bir şeyler yapabilmenin insana verdiği hazza vurgu yapmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülüğü anlamaya yönelik olarak yapılan bir çalışmada; ABD'de kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışanların yüzde ellisinden fazlasının diğer

işlerde daha fazla kazanacaklarını bilmelerine rağmen önemli bir kısmının kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışmakta ısrar ettikleri görülmüştür. Nedeni ise kâr amacı gütmeyen çalışanların bir şeyleri başarma şansını kullanmak istemeleridir. Bu doğrultuda Brookings Enstitüsü araştırması gösteriyor ki; ABD'deki kâr amaçsız çalışanların; iş güvenliği, ücret veya menfaat aramaktan ziyade mevcut pozisyonları içinde halka yardım etmek, farklılık yaratmak gibi konularda özel sektör ve kamu çalışanlarından çok daha fazla imkanları vardır.(Şanigan, 2010:59)

Amerikan Anayasasının kurucularından James Madison'a göre; bireyin pratik davranışlarına yön veren kanaatlerin, inançların gücü kaç kişinin aynı şekilde düşündüğüne bağlıdır. Yani birey başka birçok kişinin de kendisi gibi düşündüğüne inandığı oranda güçlü ve kendinden emindir. (Noelle-Neumann, 1998:99) Bu da sivil toplum kuruluşlarına gönüllü üye olmanın altında yatan etkenlerden birisidir.

Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde gönüllü olmanın nedeni kişilikle de yakından alakalıdır. Bu bağlamda Yeni Freudcu kişilik kuramına göre; algılanan bir tehditle başa çıkma stratejilerine göre kişileri bastıranlar ve duyarlılaşanlar olarak ikiye ayırırlar ve duyarlılaşanların böyle bir durumda en kısa sürede mümkün olduğunca çok bilgi elde edilerek en etkili eylemde bulunacakları bir konuma geçmek isteyeceklerini belirtmişlerdir. (Burger, 2006:204) Bu anlamda duyarlılaşan kişilik yapısına sahip bireylerin STK faaliyetlerinde gönüllü olma ve etkin rol alma eğiliminde olacakları söylenebilir.

STK'ların faaliyetlerinde gönüllüğü teşvik ile ilgili ise; bir sosyal psikolog olan Steven J.Sherman tarafından uygulanan yaklaşımla Indiana'da oturan bir grup kişiye Amerikan kanser birliği için yardım toplamak üzere üç saat çalışmayı kabul edip edemeyecekleri sorulmuş, yardım etmekten kaçınan insanlar olarak görülmek istemediklerinden çoğu gönüllü olacaklarını belirtmişlerdir. Bu bağlılık prosedüründen sonra Amerikan Kanser Birliğinden biri arayıp yardım toplamak üzere gönüllü olmalarını istediğinde gönüllülerin sayısı %700 oranında arttığı görülmüştür. (Cialdini, 2010:100) Bu araştırmada iki nokta dikkat çekmektedir; birincisi başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerinin kişi üzerindeki baskısı, diğeri ise verilen sözle tutarlı davranış sergilemenin kişi üzerindeki baskısı.

Sivil toplum kuruluşlarında sınırlı kaynaklarla amaçlanan faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için vazgeçilmez unsur olan gönüllü sayısının artırılması ve mevcut gönüllülerin muhafazası için öncelikle eğitim sistemine; küçük yaştan itibaren gönüllülüğün teşvik edilerek gönüllülüğün eğlenceli ve önemli bir şey olduğu öğretilmelidir. Ayrıca faaliyetlerin belirlenmesinde ve yönetim çabalarında yaratıcı yöntemler denenmesi, açık iletişim, amaçların net olarak ortaya konması ve beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının

sürekli ölçülmesi yeni gönüllülerin örgüte kazandırılması ve örgütte tutulması için özen gösterilmesi gereken hususlardır. Herkesin örgütte eşit olduğu ve kuralların herkese eşit uygulanacağı mesajı net olarak verilmelidir. (Akalin, 2002:30-32)

Gönüllülerin faaliyetlerde sürekliliğinin sağlanması da çok önemlidir. Özellikle çocuklara yönelik faaliyetlerde bulunan dernek ve vakıfların projelerine katılan gönüllülerin faaliyetlere sürekli katılımı sağlanmazsa; çocukların alıştıkları gönüllüleri görememeleri projelerde olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Bir nevi gönüllü kültürünün oluşturulması gerekir. Bunun için de sürekli aynı işi yapan gönüllülerin bir müddet sonra verimsizleşecekleri, yaptığı işten tatmin olamadıkları için örgütten uzaklaşabilecekleri düşünülerek bu durumdaki gönüllüler için de değişik programlar oluşturulmalıdır. (Hergünsel, 2002:57-58)

4.2.2.1.2. Gönüllüleri ve Bağışçıları İkna

İkna; insanların düşüncelerini ve davranışlarını belli stratejilerle etkileme, inançları ve değerleri kabullendirme yeteneğidir. (Hogan, 2007:20)

Sosyal psikologlar Ellen Langer ve arkadaşlarının insanlar üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda; insanlardan bir yardım talep edilirken; bir sebep sunulduğunda yardımın kabul edilme ihtimalinin çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani insanlar yaptıkları iyiliğin bir sebebi olmasını isterler (Cialdini, 2010:22), bu nedenle yapılacak faaliyetin amaçları iyi anlatılabilirse bağışçıların ve gönüllülerin ikna edilmesi mümkün olabilir.

Kişilerin ikna edilebilmesi için kullanılabilecek dokuz ilke vardır; birine değer verildiği zaman aynı şekilde karşılık vermeye gönüllü olacağını belirten **karşılık yasası**, göreceli olarak birbirinden farklı iki ihtimal zaman ve mekan olarak birbirine yakın olarak sunulmasıyla ortaya çıkan **karşıtlık yasası**, bir arkadaş ya da dost gibi kabul edilebilecek kişilerden gelecek taleplerin kolay geri çevrilemeyeceğini söyleyen **dostluk yasası**, güvenilen saygı duyulan birisinin bir istekte bulunması halinde **beklentilerini karşılama yasası**, sevilen sayılan insanlar tarafından onaylanan işler ve düşüncelere meyili ifade eden **bütünleşme yasası**, herhangi bir konuda yazılı veya sözlü olarak fikir belirtildiği zaman sonuna kadar savunma eğilimi olan **bağlılık yasası**, sınırlı sayıda olduğuna inanıldığında daha değerli olduğuna inanılan **azlık yasası**, belirli bir grubun çoğunluğu tarafından ya da insanların geneli tarafından kabul edilmiş önerilerin çoğu insan tarafından kabul edilmeye meyilli olduklarını

anlatan **uyum yasası**, konumları gereği yetki, güç ya da uzmanlık bakımından diğer insanlar üzerinde güce sahip kişilerin ikna yeteneği olan **güç yasası** (Hogan, 2007:62-63)

Karşılık verme ilkesine örnek olarak; Amerikan Engelli Gaziler Örgütünün bağış toplama yöntemi verilebilir. Bağış toplamak için gönderilen mektuplara geri dönüşler %18 iken; bu mektuplara konan basit bir hediye eklediklerinde bağış için geri dönüşlerin %36 ya çıktığını görmüşlerdir. (Cialdini, 2010:56)

Son dönemde benzer bir çok toplumsal hareket ve dernekler -dostluk yasasındaki- mevcut üyelerinin arkadaşlarını ve komşularını kampanyalarına çekebilmek için onların sosyal ilişkilerinin gücünü yeniden keşfetmişlerdir. (Skocpol, 2003:266)

4.2.2.2. İletişim ve Çatışma Yönetimi

Bir mesaj gönderme ve alma süreci olan iletişim; ortak hedefe ulaşmak için birlikte çalışan insan grubu olan örgütün faaliyetlerinde hayati öneme sahiptir. Öyle ki ortak hedefler belirlenmeden önce de iletişime ihtiyaç vardır. Birlikte çalışan bir grup insan ihtiyaçlarını, düşüncelerini, planlarını, uzmanlıklarını birbirine aktarmak için iletişim kurmak zorundadırlar. Bu anlamıyla da iletişim; paylaşılan bilgi, etkinliklerin koordine edilmesi ve daha iyi kararlar almaktır. (Ober, 2001:4)

Sivil toplum kuruluşları içinse iletişim; hizmeti elle tutulur hale getiren ve gönüllülerinin ve bağışçıların önüne üzerinde değerlendirme yapacakları somut bir şeyler koyan (Beckwith, 2010:161) güçlü bir silahtır.

Sivil toplum kuruluşlarının da dahil olduğu örgüt yapısı içinde, birbiriyle ilişkili iki temel iletişim sistemi vardır. **İçsel iletişim**; beklenti ve tutumlara ilişkin veriler ile bazı durumlarda kurumun ilgili çevresindeki dışsal iletişim kanallarından alınan verilerin toplanması ve yorumlanmasına dayalı hedeflerin başarılması aktivitelerini organize eder. **Dışsal iletişim ise**; örgüt çevresindeki grupların davranışını etkileme girişimi için ilgili dış ortama kurumun iç süreçleri hakkında ilgili bilgileri sunmak için kullanılır. İçsel iletişim süreçleri; örgüt yapısı ve kararlılığına doğrudan bağlı iken, dışsal iletişim süreçleri ise; kurumun gelişimi için yön belirleyecek yeniliklere doğrudan bağlıdır. (Varey ve White, 2000:5)

4.2.2.2.1. Örgütsel İletişim

Sivil toplum kuruluşları için de, önemli bir yönetim fonksiyonu olan örgütsel iletişim; kurumun etkin ve yararlı iletişim çabalarının toplamıdır. Örgüt içinde veya hedef kitle adına

uzman kişiler tarafından stratejik bir eylemdir. Örgüt içi ve örgüt dışı ilişkileri yaratır ve devamını sağlar. Kurumlar bu eylemleri örgüt karakteri ve destekçileri, çalışanları ve toplumla ilişkilerine büyük ölçüde bağımlı hedeflere ulaşmak için kullanırlar. (Goodman, 2000:5)

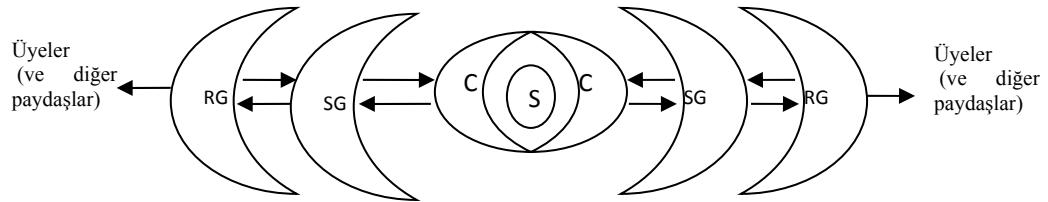
Bir örgütün sorumlu içsel ve dışsal ilişkileri; bireyler arası ve ortaklarla ilişkilerde açık, net, zamanında, verimli ve temiz iletişim süreçlerinin yaşandığı iletişime kuvvetli bir vurgu ile mümkündür.(Fenton ve Inglis, 2007: 341)

Sivil toplum örgütlerinde de, etkin bir örgütsel iletişimin varlığı; kişiler ortak anlayışa ulaştıklarında, birbirlerini harekete geçmeye teşvik ettiklerinde ve yeni yeni düşünceler ortaya çıkarmak için cesaretlendirdiklerinde anlaşılır. Etkin bir örgütsel iletişim yeteneği; hem çalışanın hem de örgütün verimliliğini artırır. Problemler önceden tahmin edilebilir ve çözülebilir, iş akışı koordine edilebilir, çalışanlar daha iyi denetlenebilir, ilişkiler geliştirilebilir, üretim ve hizmet teşvik edilebilir. Etkin bir iletişim becerisine sahip kişiler arkadaşları, ekibinde çalışanları, yöneticileri, destekçileri ve hizmet göturdükleri üzerinde etkisini daha da artırabilir. Yani paydaşların ihtiyaçlarını algılayabilir ve daha etkin cevap verebilir (Bovée ve Thill, 2000:4)

Örgütlerde iletişimin çok sayıda işlevi olmakla birlikte; örgütsel bağlamda altı hakim işlevi bulunmaktadır: bilgilendirme, düzenleme, bütünleştirme, yönetim, ikna etme ve sosyalleştirme. İletişimin **bilgilendirme fonksiyonu** açıklayıcı yanındır; çalışanların ve gönüllülerin işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlama işlevini yerine getirir. **Düzenleme fonksiyonu**; iletişimin örgüt içinde düzenleyici politikaları ya da örgüt yönetimine ilişkin mesajları ile ilişkilidir. Örneğin bir çalışan bazı kuralları çiğnediği zaman tekrar yapmaması için yönetici tarafından uyarılabilir. **Bütünleştirici fonksiyonu**; ortak bir hedef doğrultusunda görev koordinasyonu, iş bölümü, grup koordinasyonu ya da iş birimlerinin birleştirilmesine odaklanır. **İletişimin yönetim fonksiyonunun** üç amacı vardır; personelin neye ihtiyaç duyduğu, çalışanları daha iyi duruma getirecek bilgiyi öğrenmeye ve personelle ilişkiler geliştirmeye odaklanır. **İkna edici fonksiyonu** ise yönetim fonksiyonunun bir sonucudur; yöneticiler çalışanlarına, gönüllülerine belirli bir şey yaptırmak için etkilemeye çalışırken bu fonksiyonu kullanırlar. Son olarak **sosyalleştirme işlevi** görmezden gelinse de en önemli fonksiyonudur. Çalışanları, üyeleri birbirlerine nasıl hitap edecekleri, neleri konuşup neleri konuşmayacakları gibi kurumun resmi olmayan kurallarını belirler. Özellikle yeni katılanlara rehber görevi görür.(Richmond ve diğ., 2005:25-27)

STK'larda örgütsel iletişimin kapsamında; yöneticiler arası iletişim, işgörenler arası iletişim, işgörenlerle yöneticiler arası iletişim, örgütün bölümleri arasındaki iletişim, örgütle bağışçılar ve gönüllüler arası iletişim, örgüt-halk iletişimi, örgüt-devlet iletişimi, aynı alanda faaliyet gösteren rakip konumdaki örgütlerle iletişim, diğer dernek vakıf vs. örgütlerle iletişim yer almaktadır. (Göral, 2008:171)

Profesyonel sivil toplum kuruluşları için iletişim modeli geliştirmeye çalışan Friedman ve Phillips (2004) Yuvarlanan Eller Modeli (Cupped Hands Models) ismini verdikleri iletişim modelinde dört bileşen belirlemişlerdir: merkezde örgütte çalışanlar, başkan/yönetici, stratejik grup, temsili grup. Modelde sol eller olarak tasarlanan süreçte hedeflerin ve planların geliştirilip takip edilmesi, sağ ellerin temsil ettiği süreçte bu planların, misyonun gerçekleştirilmesine yönelik performans değerlendirilmesi için kurulan iletişimi belirtmektedir. Yine dıştan içe doğru misyonun, hedeflerin yerleştirilmesi, dışa doğru ise; bu amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğinin değerlendirildiği bir süreci temsil etmektedir. Burada temsili grubun önemli bir görevi vardır; (1) üye temini ile birlikte üyelerin görüşleri, ilgileri ve arzularını temsil ederler, (2) bu görüşler ve önerileri strateji belirleme sürecinde kullanılmak üzere misyon ve genel hedeflere çevirirler, (3) görüş, önerilerin dikkate alınmasının tatmin edici olup olmadığını gösteren bir gruptur, (4) bu doğrultuda üyelere geri besleme sağlar. (Friedman ve Phillips, 2004:196)



S:Çalışanlar C:Başkan/Yönetici SG:Stratejik Grup RG:Temsili Grup

Şekil 4. 8 STK İletişim Modeli

Kaynak: Friedman ve Phillips, 2004:196

4.2.2.2.2. Örgütiçi İletişimde Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Tüm sosyal hayatın doğasında var olan çatışma; bir kişi veya bir grup başka bir kişi veya bir gruptan olumsuz etkilendiğini hissettiğinde başlar. Marquise ve Huston (1996) çatışmayı; iki veya daha fazla insan arasındaki fikirler, değer ve duygulardaki farklılıklardan

kaynaklanan iç anlaşmazlık olarak tanımlarken, Fisher (2000) ise; iki ya da daha fazla taraflar arasında hedefler ve değerler açısından algılanan uyumsuzluklar, tarafların birbirini kontrol girişimleri ve birbirlerine karşı uzlaşmaz duygular içinde olmaları şeklinde tanımlamıştır. (Hendel ve diğ., 2005:137)

Üyelerinin tamamının yerel toplumun içinden geldiği ve bunların çok az bir kısmının dışarıdan olduğu gruplar homojen kabul edilir. Hatta farklı aidiyetten olan, farklı ihtiyaçları olan insanlar bile eğer doğal olarak aynı şeyleri istiyorlarsa homojen kabul edilebilir. Bu manâda grup homojen olmasa bile bir grubun menfaatlerinin başka bir grubunkini azaltma ihtimalinin göz ardı edilebildiği durumlarda kişiler ve gruplar arasında hiçbir çatışmanın olmadığı algısı oluşur. (Skutsch, 2000:191) Sivil toplum örgütleri bu manada homojen algılanabilse de bu örgütler içinde bile zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir.

STK'larda da, insanlar bir arada çalışırken zaman zaman gerginlikler oluşur, bu durumda da anlaşmazlıklar ve düşmanlıklar oluşabilir. Geleneksel olarak olması pek istenmeyen ancak sık sık gerçekleşen bir durumdur. Aç gözlülük, ben-merkezcilik ve rekabetin bir sonucu olarak görülür. Çatışma; örgütleri optimum verimlilikten uzaklaştıran yıkıcı bir güç olarak görülür. Geleneksel görüşe göre; yöneticilerin örgüt içindeki çatışmaları ortadan kaldırmaları gerekmektedir, yani sonuç itibarıyla çatışma zararlı olarak görülür. Çağdaş görüşe göre ise; insanlar bir arada çalışırken çatışma kaçınılmazdır. Çatışma bazen zararlı sonuçlar doğursa da kişisel ve kurumsal performans üzerinde yapıcı etkileri de olabilir. (Harris ve Hartman, 2002:373) Çatışma yönetimi (çatışmanın çözümü olarak da bilinir) de bu doğrultuda bu farklılıkları çözme sürecidir. (Sawyer, 2001:157)

Geleneksel yaklaşımda çatışma yıkıcı kabul edilmiş olmasına rağmen araştırmacılar çatışmaların grup etkinliğini teşvik edebileceği sonucuna ulaşmıştır. Tartışma ve azınlığın görüşlerinin seslendirilmesi, örneğin grup problemlerine çözüm geliştirir. Bu çalışmalar göstermiştir ki; çatışma grup üyelerini mevcut düşüncelerinin yeterliliğini sorgulamaları için cesaretlendirir, daha etkin fikirleri araştırmaya, açık ve istikrarlı şekilde karşıt bakış açılarını dikkate almayı, farklı yaratıcı fikirleri bir araya getirip, yüksek kalitede kararların uygulanması taahhüde bağlanmasını sağlayabilir. (Chen ve diğ., 2005:279)

Sivil toplum örgütleri için de, bir miktar çatışma ve gerilim optimum performans açısından gerekli olabilir. Ancak yöneticiler; çatışmanın örgüt ve üyeler üzerinde olumlu ve faydalı olup olmadığını kontrol etmelidir. Yani çatışmanın başarıya ulaşması liderin gözetim görevini iyi yapmasına bağlıdır. Yapıcı bir çatışma yönetimi; sorun alanlarının uygun bir şekilde tanımlanması ve tedavisi ile mümkündür. (Harris ve Hartman, 2002:373) Gönüllülük

üzerine kurulu bir sistem olan STK’larda çatışmanın yaratabileceği kırılmalıklar yakından takip edilmeli ve daha fazla zarar vermeden müdahale edilmelidir.

Örgüt içinde çatışmanın nedenleri incelendiğinde; örgütten kaynaklanan yapısal faktörler ve kişisel faktörler şeklinde iki grup neden ortaya çıkar. Yapısal faktörler; iş bölümü neticesinde kendi işinin başka işlerden önemli olduğu hissi, bir bölümün işini bitirebilmesi için diğer bölüme fonksiyonel bağımlılığı, kaynakların sınırlı olması, kararların ortak alınması gereği, örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma, amaçlardaki farklılıklar, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, ödüllendirme sistemleri, yönetim biçiminden kaynaklanan sorunlar iken, bireysel faktörler; algılama farklılıkları, iletişim engelleri, ortak görüş ve değerlerin yokluğu, çalışanların farklı kişilik, yetenek, eğitim ve alışkanlıklara sahip olmaları sayılabilir. (Gül, 2008:304-308)

Ayrıca örgüt içi iletişimin ve dolayısıyla örgütsel performansın önündeki önemli engellerden biri olarak da görülen çatışma halinin yönetimi için optimum çatışma seviyesinin yakalanması halinde durgunluğu önlemede, yaratıcılığı teşvik etmede, değişimin tohumlarının atılmasında örgüte faydalı da olabilir. Çatışmanın yönetiminde toplumsal kültüre ve duruma uygun çözüm yöntemlerinden birisi tercih edilebilir: Rekabet, işbirliği, kaçınma, uzlaşma veya taviz verme. (Robbins, 2002:176)

Tablo 4. 2 Çatışma Yönetim Stratejileri ve Çıktıları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Tanımı	Kullanımı	Çatışma Yönetimi Çıktıları
Kaçınma	Bir taraf kendi kaygılarının da diğer tarafının de peşinden gitmez; çekilme ve bastırma	Bir soğutma mekanizması olarak; sorunlarla karşı karşıya kalındığında zararından çok faydaların ağır bastığı, önemsiz sorunlar için; kaygıları giderme şansı olmadığı veya diğer tarafın daha güçlü olduğu durumlarda	Kaybet-Kaybet İddiasız; işbirliği olmadan Kısa vadeli çözüm
Uzlaşma	Bir taraf her iki tarafı da tatmin etmek için bir şeyler verir; orta konum	Karmaşık sorunların geçici çözümü için hızlı düzeltme; önemsiz konularda; hedeflerin önemli fakat büyük bozulmaların değersiz olduğu durumda işbirliği ve rekabetin başarısız olduğu hallerde yedek bir çözüm	Kazanan yok- kaybeden yok Kısmen iddialı, işbirlikçi Kısa vadeli çözüm

İşbirliği	Bir taraf her iki tarafı da tatmin edecek çözüm bulmak için diğer tarafla birlikte çalışmak; işbirliği, sorunlarla yüzleşme	Önemli sorunlar için farklı bakış açılarını birleştirmek, anlayış kazandırmak, değişim için taahhüt elde etmek; yıkıcı duygusal sorunların çözümünde, yaygın sorumluluk ve risk alma	Kazan-kazan Tamamen iddialı, işbirlikçi Uzun dönemli çözüm
Taviz verme	Bir taraf başkalarının endişelerini tatmin etmek için kendi kaygılarını ihmal eder; benzerlikleri vurgulayıp, farklılıkları en aza indirir	Rutin konular için; bir taraf hatalı olduğunda; sorun diğer taraf için daha önemli ise; daha sonra kullanılmak üzere kredi elde etmek için; uyumu korumak için ve başkalarına öğretmek için	Kaybet-kazan İddiasız, işbirlikçi Kısa vadeli çözüm
Rekabet	Bir taraf kazanırken diğer taraf kaybeder; güç odaklı, kendisi için yüksek kaygı, diğerleri için düşük kaygı	Hızlı kararlar; popüler olmayan nedenler; örgüt için hayati sorunlar; rekabetçi olmayan davranışlar sergileyen insanlara karşı savunma; karar alabilecek bilgili insan	Kazan-kaybet İddialı, işbirliğinden uzak Kısa vadeli çözüm

Kaynak: Valentine, 2001:72

Çatışma yönetiminde hangi stratejinin kullanılacağı konusunda, toplumsal kültür kadar cinsiyet de etkilidir, zira cinsiyetin, tüm durumların yorumlanmasını etkileyen algılar üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bunu incelemek üzere işletmeler ve sanayi yöneticileri arasından 50 kadın ve 50 erkek üzerinde yapılan çalışmada kadınlar erkeklerden daha az zorlayıcı, taviz vermeye hazır, kaçınmacı ve daha birleştirici bulunmuştur. Kadınlar karşısındakinin ilgilerini dikkate almaları daha olasıdır, daha çok tavizkâr ve incelikli stratejileri tercih ederken erkekler; rekabetçi, boyun eğmeyen ve saldırgan stratejileri tercih etmektedirler. (Sportsman ve Hamilton, 2007:159)

Cinsiyet, dil ve kültür gibi istihdam durumu da çatışmanın algılanması ve çözümüne ilişkin metaforları etkilemektedir. Örneğin tam zamanlı çalışanlar; işyeri dinamikleri ile alakalı olarak, yarı zamanlı çalışanlar ve sürekli çalışmayanlara göre çatışmayı daha fazla bir savaş gibi algılama eğilimindedirler. (McCorkle ve Gayle, 2003:141) Bu açıdan STK yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlerken; çatışmanın hangi gruplar arasında yaşandığına göre tutum belirlemeleri gerekebilir.

4.2.2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Dış Çevre ve Gönüllülerle İletişimi

Örgüt dışı iletişim örgütün etkileşimde olduğu toplumun farklı katmanlarını içerebilir; özellikle örgütün dış çevresinde bulunan kişi ve gruplarla iletişimi örgüt dışı iletişimin önemli bir kısmını oluşturur. (Lahiff ve Penrose, 1997:7)

Kuruluşlar sürekli olarak destekçileri, hizmet götördükleri, aracıları, basın ve toplum temsilcileri ile mesaj alışverişinde bulunurlar. Özellikle kriz dönemlerinde dış çevre ile iletişim dikkatli biçimde yönetilmelidir. (Bovée ve Thill, 2000:11-12)

STK'lar dış çevre ile hem yazılı hem de sözlü iletişim yollarını etkin şekilde kullanmalıdır. Örneğin Uluslar arası Af örgütü; karşıt görüşleri sebebi ile; işkence, fiziksel kötü muamele, siyasi cinayetler, hapisler, tacizler ve tehditlere maruz kalan insanların bulunduğu hükümetlere insan hakları sorunları ile ilgili uyarı mektupları göndermekte, ayrıca halka açık etkinliklerle düşünce suçluları ve insan hakları sorunları konusunda halka bilgi verilmektedir. Yaptırıma yönelik de çeşitli gösteriler düzenlemekte, basın bültenleri hazırlayarak topluma duyurmakta ve mektup yazışma grupları oluşturarak dünyanın heryerindeki sorunlara ulaşabilmektedir. (Courtney, 2002:21)

Gönüllülükte eğilimin, kısa zamanlı ve aralıklı gönüllülük yönünde artması nedeniyle gönüllülerle sürekli iletişim sağlanması her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Kısa vadeli ve aralıklı gönüllülük; birkaç gününü veya hafta sonunu örgütte geçirmek, özel bir olay için veya belirli bir projeye destek vermek için örgüte faaliyetlerine katılmak şeklindedir. Bu nedenle ilerde tekrar ilgilenebilecekleri faaliyet türleri ve boş zamanları ile ilgili kayıtların iyi tutulması, sürekli iletişim halinde bulunulması önemlidir. Yaklaşan gönüllü fırsatlarıyla ilgili mail, faks yoluyla tek sayfalık bilgilendirme ve güncellemelerle iletişim sürekli kılınmalıdır. (McClintock, 2004:30)

Bağışçılar üzerinde yapılan araştırmalar memnuniyetle bağlılık arasında kuvvetli bağlantıyı ortaya çıkarmıştır. Bağışçılık bağlamında bağışçıların örgüt hakkında algılarını belirleyen iletişim kalitesine odaklanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular; mesajın doğası, iletişim görevlileri, seçme derecesi, iletişim süreci üzerindeki kontrolün kritik konular olduğunu belirtmiştir. (Sargeant ve Woodliffe, 2005:71)

Çoğu örgüt; dış çevre ile iletişimin yüksek düzeyde yapılandırılmış biçimi olan reklam yoluyla halkla etkileşimini sağlarlar. Özellikle de yazılı basın, televizyon ve broşürler yoluyla reklamı içerir. (Lahiff ve Penrose, 1997:7)

4.2.2.2.4. STK'larda e-İletişim: İnternet Kullanımı

Siyasi organlar en çok, bilgiyi halka ulaşılabilir kılmak için yer alsalar da ortalama bir vatandaş için ihtiyaç duyulan bilgi ve belgelere ulaşmak söylenenin ötesinde çok zor olmaktadır. Bazı konularda yerel gazeteler, radyolar veya televizyon yayınlarından bilgi elde edilebilse de herhangi bir konuda detaylı bilgi elde etmek oldukça güçtür. Böylesi detaylı bir bilgi için bilgi sahibi uygun görevlilere ulaşmak veya hükümet binaları, belediye binaları ve halk kütüphaneleri arasında boş boş dolaşmak çok zaman almaktadır. Halbuki web tarayıcıları, e-posta gibi internet araçları bilgi edinme ve bilginin el değiştirme maliyetlerini düşürdüğü gibi zamandan da tasarruf sağlamaktadır. İnternete erişimin giderek yaygınlaşması ile e-posta ve forum tartışma siteleri sayesinde bilginin dolaşımı ve erişimi; toplumu sivil sorunlar ve sosyal kaygıların içine çekmekte, en azından farkındalığı sağlayarak giderek bilinçli bir toplumun oluşmasını sağlamaktadır. (Kavanaugh ve diğ., 2005:11)

İnternet kullanımı, STK'lar için bir haberi duyurma, bir eylemi koordine etme ve bir hareketi hızla büyütmenin, iletişim ortamının sıkılaştırılmasını sağlayan önemli bir araçtır. (Godin 2009:13) Zira, yapılan araştırmalar göstermektedir ki; internet kullanıcıları interneti sanal alışverişten ziyade bilgi edinme amaçlı kullanmaktadır. (Cardamone ve Rentschler, 2006:353)

STK'lar elde ettikleri kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak durumundadır. Ayrıca toplumu ilgilendiren her konudan anında haberdar olmak ve zamanında tepki vermek bir STK için önemli bir itibar kaynağı olduğundan; teknolojiden en iyi şekilde istifade ederek etkin olmak zorundadırlar. STK'lar hem işbirliği yapmak hem de faaliyetlerinden toplumu haberdar edebilmek için daha fazla kişiye daha hızlı bir şekilde ulaşması gerekmektedir. Bütünleşik olarak yazılı, görsel basının her türlü imkanı yanı sıra internetten yoğun bir şekilde istifade etmeleri örgütün tanıtımı açısından çok önemlidir. İnternette interaktif web tasarımı ve kullanımı STK'lar için çok faydalı olacaktır. Üye ve gönüllü temini ve kaydı ile kayıtlarının güncellenmesi internet ortamında yapılarak, hem bu işler için ayrılacak personelden hem de zamandan tasarruf edileceğinden yönetim maliyetlerini de en aza indirebilir. (Başak ve Yaman, 2005:81-82)

STK'ların internet kullanımı üç açıdan önemlidir. Birincisi; İnternet sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri ile ilgili kâr amaçsız çevredeki yeni trendler, bireylerin nasıl ve neden bağışta bulundukları ve en uygun bağış toplama yaklaşımları ile ilgili en son düşünceler hakkında değerli pazar araştırma bilgileri sunmaktadır. İkincisi; sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanlarında dünyanın her yerindeki kuruluşlar ve çalışanlarla etkileşime

geçebilecekleri, bilgi paylaşılabilecekleri ve işbirliğine gidebilecekleri bir iletişim platformu oluşturmaya imkan tanımaktadır. Üçüncüsü; bağışçılara bu işin doğası, nedenleri ve ilgili alanlardaki bugüne kadarki muhtemel tüm araçlara göre çok daha fazla bilgi sağlama konusunda imkanı yaratmakta, tüm paydaşlarla resmi ilişkiler kurma konusunda da fırsatlar sunmaktadır. (Stathopoulou, 1999:81)

Özellikle dünyaya kapalı ofislerde örgütlü STK'lar ile tüm dünya çapında insan hakları ve çevre sorunları hakkında bilgi sağlamayı amaçlayan ağ örgütler faaliyetlerinde internete daha fazla bağımlıdırlar. (Van Gorp, 2007:59)

4.2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik manada insan kaynakları yönetimi bir örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için sıralı ve istikrarlı uygulamalar, programlar ve tüzükler geliştirmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları bir kurumun rekabetçi avantaj sağlamak için geliştirdiği stratejilerin uygulanması ile ilgili ve kurumdaki her seviye ve pozisyonadaki çalışanlarını ilgilendiren hareket ve kararlardır. (K'obonyo ve Dimba, 2007:3) STK'larda ise; mevcut üye ve gönüllülerle ücretli çalışanlar hakkındaki stratejik kararları içerir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, insan; örgütün en önemli kaynağı ve rekabet avantajı kazanmanın anahtar faktörü olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgüt rekabetçi stratejilerini geliştirmek ve kurumsal hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirme hedefine yönelik tutarlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmalıdır. (Werbel ve DeMarie, 2001:G1, Werbel ve DeMarie, 2005:247)

Yönetim fonksiyonlarının doğası benzer olsa da, fonksiyonun teknik içeriği her faaliyete göre ayarlanmalıdır. Örneğin; Hava Kuvvetlerine pilot alırken ve bir çiftliğe çoban alırken de uygun bir insanın seçimi esastır, ancak her birinde seçimde dikkat edilecek hususlar ve izlenecek yol farklıdır. (Chicken, 2002:15)

4.2.2.3.1. STK'larda İnsan Kaynakları Temini ve İşe Alınma Süreci

İş; karşılığı ödensin veya ödenmesin amacı insan ihtiyaçlarını gidermek olan mal ve hizmetlerin üretiminde zihinsel veya fiziksel çaba harcanmasını gerektiren bazı görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanırsa STK'larda da yaptıkları işin karşılığı olarak ücret

ödenenler ve hayırsever duygularla veya toplumsal bir görev adderek gönüllü çalışanlar olmak üzere iki grup insan kaynağından bahsedilebilir. (Giddens, 2000b:327)

Gönüllü (volunteer) Du Boulay (1996)'ın tanımıyla düzenli olarak zamanı ve enerjisi ile gönüllü kuruluşlara katkıda bulunan kişidir. (Jago ve Deery 2002:229) Ancak gönüllülerin önemli bir özelliği; sunduğu bu hizmet karşılığında hiçbir maddi beklentilerinin olmayışıdır. (Shin ve Kleiner, 2003:63)

Gönüllü çalışanlar yalnızca olumlu sosyal dışsallık sağlama fırsatı karşılığında piyasa fiyatlarından daha uygun maliyetlerle kâr amacı gütmeyen kuruluşlara emek arz ederler. (Candler, 2001:356-357) STK'lar gönüllüler tarafından sunulacak bu mesleki becerilere umutsuzca ihtiyaç duyarlar. Özellikle eski yöneticilerin emekli olup köşelerine çekildikleri, genç çalışanlar arasında devir oranının yüksek olduğu ekonomik kriz dönemlerinde gönüllüler, bu zorluklarla mücadele için küçümsenmeyecek ve yeterince istifade edilemeyen bir kaynaktır. Gönüllüler; örneğin teknoloji hizmetleri sunarak, programlar geliştirerek, çalışanları eğiterek, stratejik planlar yürüterek, üstelik tüm bunları hiçbir ücret almadan yaparak STK'ların tasarruf yapmalarına yardımcı olabilirler. Gönüllüler ayrıca STK'ların yardım toplamalarına yardım ederek mali baskıları hafifletebilir. (Eisner ve diğ., 2009:34)

Ancak gönüllüler, ücretli çalışanlardan temelde farklılık arz eder. Öyle ki gönüllülerin davranışlarında zorlayıcı bir güce tabi olmaları ücretli çalışanlara göre daha az olasıdır. Geçimleri için işverenlerinden gelecek gelire bağımlı olan ücretli çalışanlardan daha az örgütsel ödüllere bağlıdırlar. Ayrıca gönüllülerin tam zamanlı örgütsel katılım yerine yarı zamanlı katılımları daha muhtemeldir. Zira diğer örgütlerde, yönetim kurulu üyeliği, işletme sahipliği, çalışanı veya tüm bunların karışımı olarak ek mesleki sorumlulukları bulunması muhtemeldir. (Stephens ve diğ., 2004:396)

Gönüllü davranışını tanımlamada kullanılan üç kriter vardır; birincisi finansal kazanç sağlama amacıyla değildirler, ikincisi kendi özgür iradeleri ile faaliyetlere katılırlar, son olarak da üçüncü bir kesime fayda sağlamak isterler. Gönüllülük genellikle eş dost baskısının bir sonucu veya toplumsal yükümlülük duygusu gibi kabul edilse de bir işi gerektiği için yapmakla, zorunda olduğu için yapmak aynı şey değildir. Gönüllü çabalar; çevre veya sanat gibi daha soyut nedenlerle olabildiği gibi arkadaşlar, komşular ve tamamen yabancıları da kapsayabilir. (Musick ve Wilson, 2008:12)

Bazı diplomalı gençler de iş bulma şanslarını artırabilmek için özel formasyonlara sahip olmaya çalışmakta bunun için tercihlerini sivil toplum kuruluşlarından yana kullanmakta, gönüllü olarak katıldığı bu faaliyetleri de özel şirketlerde işe başlayabilmek için referans olarak göstermektedirler. Buna karşılık bazı üst düzey yöneticiler çalıştıkları

şirketlerden ayrıldıklarında STK'larda da özellikle yönetici kademelerinde görev almaktadırlar. (Ryfman, 2006:96) STK'lar için çalışma kişisel tatmin, ödül sağlayabilir ve heyecan verici olabilir; ancak aynı zamanda çok yorucu, sinir bozucu hatta duygusal olarak yıpratıcı da olabilir. (Bateson, 2008:2) Bu nedenle müracaatı kabul edilecek kişilerin böylesi zorluklara hazır olmaları kurumun etkinliğine katkı sağlayacaktır.

STK'ların gönüllüleri işe alma süreci; öncelikle örgütün ihtiyacı olan gönüllü profilinin oluşturulması ile başlar, potansiyel gönüllülerin bir listesi oluşturulup istenen işi yapacak en uygun kişi bulunur, gönüllü iyi bir şekilde karşılanır ve kuruma uyumu sağlanır, gerekli eğitim ve destek sağlandıktan sonra gönüllü programı yürütülür ve son olarak takdir edilir ve kuruma tanıtılır. (Lysakowski, 2005:16)

STK'lar faaliyetlerini proje bazında yürüttüklerinden doğru proje ekibinin oluşturulması çok önemlidir. Projede çalışacak gönüllüleri seçerken dikkat edilmesi gereken hususlar: (Newton, 2010:63)

- Proje için gereken beceriler nelerdir? Proje için seçilen kişilerin becerileri ile uyumlu olmalıdır.
- Her beceri türünden kaç kişiye ihtiyaç vardır?
- Kimler bu becerilere sahiptir?
- Kimlere erişilebilir? Tamamen başka işlerle meşgul olan insanlarla proje yürütmeye çalışmak zordur.
- Projeye katılmak isteyen enerjik ve konuya heyecan duyan birisi genellikle daha yüksek becerilere sahip ama pek ilgi duymayan birisinden daha üretken olabilir.

Takım belirlenirken; başkalarının da saygı duyacağı, teknik becerilere sahip bu becerilerini kanıtlamış kişiler, hayati kaynaklara erişim imkanı olan kişiler ve doğal liderlik vasıfları olan kişiler proje için faydalı olacaktır. Ancak mümkün mertebe egosu yüksek kişilerden, takım içinde fesatlık çıkaracaklardan ve tam anlamıyla gönüllü olmayanlardan uzak durulmalıdır. (Luecke, 2008c:134-135) Bu şekilde gerçekten gönüllü ve faydalı olmak için çalışan kişilerin enerjileri de yok edilmemiş olur.

Projelere seçilecek gönüllülerin verilecek görevle ilgili hassasiyetlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin Uluslar arası Af örgütü gönüllülerin kendi ülkeleri ile ilgili davalarda yeterince tarafsız olamadıklarını ve bazı önemli hatalar yapıldığı, bu hataların sonucunda da kurum hakkında kötü tanıtımla sonuçlandığını gördükten sonra 1960'ların

sonlarında bu deneyimle gönüllülerin kendi ülkeleri dışındaki davalarda çalışmaları yönünde bir karar almıştır. (Courtney, 2002:20)

Gerek çalışan gerekse üye olarak bir projeye seçilecek kişilerde iletişim becerilerinin yüksek olması seçilme şansını daha da artıracaktır. The Wall Street Journal’de yayımlanan bir makalede National Business Employment Weekly’de yer alan 120 iş tanımının neredeyse tamamında “güçlü sözlü ve yazılı iletişim becerileri” şart koşulmaktadır. (Bovée ve Thill, 2000:4)

STK’ların gerek üye temini gerekse çalışanlarını işe alırken; önceden motive olmamış insanları motive etmek çok güç olduğundan önceden yeterli güdüye sahip olanları seçmek faaliyetlerde başarıyı getirecektir. (Adair, 2003:154)

STK’lara üye alımında; yeni üyelerin grubu daha çekici ve değerli görmelerini sağlamak için kabul töreni icra edilmesi üyelerin bağlılığı ve sadakati açısından faydalı olabilir. Hatta 54 kabile kültüründe yapılan bir araştırmada en dramatik ve zorlu kabul töreninden geçenlerin daha fazla grup dayanışması gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. (Cialdini, 2010:125)

Gönüllülerin örgütlerin projelerine çekilmeleri önündeki sorunlar bireysel beceri ve yeteneklerden, kültürel değişim ve yasalara son derece değişken olabilmektedir. Bu sebepleri dört başlık altında toplamak mümkündür; gönüllülerin kapasite ve becerileri, bilgi algılarındaki değişiklikler, kültürel değişiklikler ve yasal mevzuat. (EACEA National Report-Denmark :44-45)

Gönüllülerin örgüte çekilmesinden sonra, yöneticiler kimin ne iş yapacağına karar vermek durumundadır. Bunu yaparken de çeşitli faktörler bu görev dağılımına dahil edilir. Her çalışana özel güncel ve doğru iş tanımları, çalışacakların yetenekleri, proje için ihtiyaç duyulan zaman ve çalışan/gönüllünün bu projeye ayırabileceği zamanının olup olmadığı, o gönüllü veya çalışanın o görevi yapıp yapamayacağına dair güven. (Sand, 2005.140-141)

4.2.2.3.2. STK’larda Ücretli Çalışan ve Gönüllülerin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Çalışanların ve gönüllülerin mevcut işlerine uygun eğitim almaları ve bu aldıkları eğitim sayesinde ileride alabilecekleri görevleri için daha etkin rol almalarının sağlanması "yetiştirme" olarak değerlendirilirken; yönetim becerilerinin kazandırılması süreci de “geliştirme” olarak adlandırılmakla birlikte eğitim kavramı her ikisini de içermektedir. (İbicioğlu, 2002:77)

Etkin hizmet verme yeteneği; sadece kaynakların nereye odaklandığına değil aynı zamanda insan kaynağının bireysel yeterliliğine de dayanmaktadır. Gerek çalışanlar gerekse gönüllüler ihtiyaç duyulan önemli hizmet alanlarında gerekli yeterliliğe sahip değillerse, bireysel olarak etkin hizmet sağlayamayacaklar ve fonksiyon olarak iyi bir performans sergileyemeyeceklerdir. (Smilansky, 2002:73) Bu durum da sivil toplum kuruluşunun amaçları doğrultusunda hizmet verdiği kişilere karşı yükümlölüklerinde aksamalara, yani amaçlarından uzaklaşmasına sebep olur.

Bu anlamda örnek olarak; doğal afetler konusunda toplumu bilinçlendirmek ve doğal afetlerde yardıma ihtiyaç duyan insanları kurtarmayı misyon edinmiş olan AKUT Arama Kurtarma Derneği ekiplere katılmak isteyen ancak yeterli tecrübe ve beceriye sahip olmayan gönüllüleri; gerekli etkinlik açısından dört aşamalı bir eğitimden geçirmektedir: (www.akut.org.tr)

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülerin yapılacak faaliyet konusunda gerekli tecrübeye ve eğitime sahip olmamaları nedeniyle mentorluk (akıl hocalığı) sisteminin de işletilmesi gerekmektedir. Mentor webster sözlüğünde bilge ve güvenilir bir danışman ya da öğretmen olarak tanımlanırken, Random House's sözlüğünde mentee (destek alan); mentor tarafından yönlendirilen kişi, mentorluk faaliyeti ise; mentor ile mentee arasında geçen yönlendirme sürecidir. Mentorluk bir çok örgütsel amaca olumlu yönde hizmet etmektedir; örneğin kurumsal değerler ve davranışların iletilmesi ile kurumsal çeşitlilik girişimlerini destekler, kurumsal işe alma ve işte tutma çabalarını artırabilir, aidiyet duygusunu geliştirebilir, insan kaynaklarını optimize eder, eğitim çabalarını artırır, karar alma yeteneklerini artırır vs. (Friday ve Friday, 2002:154)

STK'lar; icra ettikleri projelerde başarıya ulaşabilmeleri için, kampanyalarına dahil olan üyelerini örgüt politikaları ve geri planda yatan düşünceleri hakkında da eğitmek zorundadırlar. (Collingwood ve Logister, 2007:33)

Bir göreve yerleştirme; meydana gelen boşluğun doldurulmasından daha fazla bir anlam içermelidir. Uygun adayın belirlenmesi ve göreve başlatılması ilk adımdır ancak bu kişinin yetiştirilmesi, muhtemel gelecekteki aday olabileceği görevlerin belirlenmesi, aynı zamanda becerileri, ilişkileri ve yaşam deneyimleri ile genel yetkinlik kazandırılması gerekir. Birinci ve en önemlisi ise rollerinin ve sorumluluklarının anlaşılmasıdır. Bunlar yazılı olarak verilmeli, gerektiğinde periyodik olarak da gözden geçirilmelidir. (Bateson, 2008:16)

STK'ların en büyük hatası gönüllülerin eğitimine yeterince zaman ayrılmamasıdır. Belki de en fazla yapılan hata, daha önce başka örgütlerde görev almış gönüllülerin yeterli eğitimi almış olduklarının farzedilmesidir. Zira, bu eğitim sadece onların bu süreçte ihtiyaç

duyacakları becerileri kazanmaları için değil, örgüte bağlanmaları ve örgüt misyonu için bir tutku geliştirmelerine yardımcı olması için verilir. Bağış toplama için kullanılacak gönüllülerin eğitimi, projelerde yer alacak gönüllülerin eğitiminden daha önemlidir çünkü; onlar toplumdaki önemli kişilerle örgüt arasındaki ilişkiyi sağlayacaklardır. (Lysakowski, 2005:138)

Ayrıca yönetici konumuna getirilen kişilerin de; STK'nın nasıl daha etkin hale getirilebileceği, örgütün operasyonel geçmişi, şeffaflık ve hesap verebilirlik hususlarında eğitilmeleri gerekmektedir. Zira; bu tür kurumlar açıkça temel fonların gelişimine bağımlıdır ve kurumun başarısızlığının; yeni fon desteği bulmada ve mevcut fon desteği verenlerin bağlılıklarının devamı üzerinde olumsuz etkisi vardır. Öyle ki; bu kadar kritik öneme sahip olduğundan, kuruma fon akışının azalmaya başlaması, yönetici değişimini bile gerektirebilir. (Peterson, 2010:4)

4.2.2.3.3. Performans Yönetimi

İşin felsefesi şudur; “ölçümleyemediğin şeyi yönetemezsin, tanımlayamadığın şeyi ise ölçümleyemezsin.” (Kaplan ve Norton, 2006:XIII) Çalışanların ne durumda olduğunu değerlendirmek için şirketler tarafından yapılan performans değerlemesi; bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geri bildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır. (Luecke, 2008a:101)

STK'lar üstün finansal performansa değil de misyondan sonuç almaya çalışan kuruluşlar olmaları nedeniyle, bu kuruluşların performanslarını motive edecek ve ölçecek kapsamlı bir finansal ve finansal olmayan ölçüm sistemine kâr amacı güden işletmelerden daha fazla ihtiyaç duyulur. Bu nedenle (Balanced Scorecard) Dengeli Ölçüm kartı yöntemi STK'ların performanslarının ölçümünde en tatmin edici yöntemlerden biridir. (Kaplan ve Norton, 2006:433)

Sivil toplum kuruluşlarının yüksek performans kapasitelerine sahip olmaları; uzun süreli toplumsal faydalar sunmalarını sağlar. (Letts ve diğ., 1999:3) Bu nedenle hükümetler kâr amacı gütmeyen organizasyonların performans seviyelerini artırmak için bazı tedbirler uygulayabilirler örneğin; finansal destek sağlarken bazı kredilendirme kuruluşlarından kredi sertifikası getirmesini talep edebilir ya da bunu özendirebilir. Bu sayede finansal destek sağladığı organizasyonun başarısını garantilemeye çalışabilirler. (Bu kredilendirme

kuruluşlarına ‘Commission on the Accreditation of Rehabilitation Facilities-CARF- örnek olarak gösterilebilir.) Devlet ve yerel yönetimler bu kâr amacı gütmeyen organizasyonların performansını, bunların kendi aralarında birleşmelerini ve işbirliğinde bulunmalarını destekleyerek de artırabilirler. Bir çok kâr amacı gütmeyen organizasyon küçüktür ve kapasite ve finansman açısından problem yaşamaktadırlar. Bu yüzden bu organizasyonların birleşmesi bu sorunları çözebilir. (Smith, 2008:141)

4.2.2.3.4. Personel ve Gönüllülerin Motivasyonu

Güdü; iradeleri doğrultusunda kişileri bir tür eyleme götüren içten gelen bir ihtiyaç ya da tutkudur. Bu tutku şuurlu, yarı şuurlu ya da şuursuz bir şekilde olabilir. (Adair:2003:13) Güdüleme olarak da kabul edilen motivasyonun üç ayrı yönü vardır: Kişiyi belli bir hedefe iten güdüleyici durum, hedefe ulaşmak için yapılan davranış ve hedefe ulaşmak. Bu durumda güdü; davranışı harekete geçirici olarak da tanımlanabilir. (Clifford, 2009:172)

Bir sivil toplum kuruluşu için gönüllüleri kazanma ve elde tutmada anahtar kavram; gönüllülerin hedeflerinin ve onları motive edecek unsurların anlaşılmasıdır. (Bussell ve Forbes, 2002:248) Bu anlamda yapılan çalışmalara örnek olarak Kanada’da yapılan bir çalışmada; gençleri gönüllü olmaya motive eden unsur: sahip olunan gücün keşfi iken, yaşlılarda; dini bir vecibenin yerine getirilme arzusu öne çıkmaktadır. Kadınlarla erkekler kıyaslandığında ise; kadınları motive eden unsurun sahip oldukları gücü keşfetmek iken, erkeklerin daha çok gönüllü olarak çalışmakta olan arkadaşları tarafından motive edildiklerini göstermiştir. (McClintock, 2004:4)

Gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş kuzeyli STK’ların çalışanları arasında yapılan çalışma göstermiştir ki; STK’larda çalışma isteği için motivasyon kaynakları benzerlik arz etmektedir, **farklı ve faydalı bir şeyler yapabilmek arzusu**. Çoğu zaman bu amaç doğrultusunda mali geleceklerini fedaya bile hazırdırlar. Hatta çeşitli dini cemaatlerde bile benzer insani kültürel değerler söz konusudur. (Flanigan, 2010:71-72)

Motivasyon teorilerinden Vroom’un beklenti teorisi; bir işin tatmin edip etmediğinin işin doğasından çok; bireylerin ihtiyaçlarının iş tarafından karşılanıp karşılanmadığına bağlı olduğunu belirtir. Bu teori bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini iş tatmininde merkezi bir yere koymaktadır. (Goodshall, 2004:9) Bu teori üç ana faktör üzerine temellenmektedir: (Bailey, 2002: 21, Scott, 2004:15)

- a. Başarı-Ödül Beklenti İlişkileri
- b. İstek ya da ihtiyacın şiddeti

c. Çaba- Başarı ve Beklenti İlişkileri

Beklenti teorisi hayvanlarda da içgüdüsel olarak işlemektedir. Bir Kanada vaşağı ormanda bir tavşanı 200 mt. kovaladıktan sonra bırakır çünkü devam ederse tavşanı yakaladığında elde edeceği yiyecek koşuda harcadığı enerjiyi karşılamayacaktır. Halbuki aynı hayvan bir geyiği kovalarken vazgeçmeden önce çok daha uzun bir yolu kat edebilir. (Adair, 2003:21) Bu doğrultuda gönüllülerin beklentilerini başlangıçta öğrenilmesi ve bu beklentilere uygun faaliyetlere yönlendirilmeleri onların yaptıkları bu işten memnuniyetlerini artıracığı ve üyeliklerinin devamını sağlayacağı beklenir.

William Glasser'e göre de hiçbir çalışana istemediği bir şeyi yaptırmak mümkün değildir. Liderler çalışanlarının iyi bir iş çıkarmasını istiyorlarsa o işi en iyi yapmanın yolunu onlara göstermek zorundadırlar. Etkili ve verimli metotları çalışanlarına öğrettikten sonra onları bu yeni süreçleri uygulamaları için cesaretlendirmelidirler. (Bailey, 2002:19)

Çalışanlar ve gönüllülerin kişilik tiplerinin belirlenerek onları motive edecek unsurların belirlenmesi ve ona göre davranılması sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde ve amaçlarına ulaşmalarında etkili olabilir. Örneğin; başarı gereksinimi yüksek kişiler kişisel başarı potansiyeli olan işlerde görevlerini büyük bir enerjiyle yerine getirirler. Ancak tek düze, sıkıcı işler bu tür kişileri daha fazla sıkar. Ayrıca bu tür insanlar performanslarıyla ilgili somut bir geri bildirim almayı beklerler. Ne kadar iyi olduklarını öğrenmek ve başkalarıyla karşılaştırılmak isterler. Bu nedenle genel bir akıl sağlığı kliniğinde ihtiyaç sahiplerine yardımcı olup olamadığına dair somut bir kanıt elde edemeyen sosyal hizmet çalışanı böyle bir işte mutlu olamaz. (Burger, 2006:289)

Clary ve arkadaşları (1998) da gönüllülerin görev aldıkları faaliyetlerdeki karmaşık motivasyon aralığını keşfetmek için psikolojiden fonksiyonel teorilerden istifade etmişlerdir. Minneapolis ve St.Paul Metropolitan'daki gönüllüler üzerinde yaptıkları çalışmada ise motivasyonu destekleyen altı fonksiyon belirlemişlerdir: **değerler, anlayış, sosyallik, kariyer, donanım ve koruyuculuk** (Ingilis ve Cleave, 2006:86)

Özsaygısı yüksek ve düşük özsaygıya sahip kişileri güdüleyen şeyler de farklıdır. Özsaygısı yüksek kişiler başkalarının kendileri hakkında olumlu düşüncelerini, kendilerine hayran olmalarını ve iyi bir şey yaptıklarında övmelerini beklerler. Daha ataktırlar, öne çıkmayı severler. Özsaygısı düşük olanlar da aslında ilgiden hoşlanırlar ancak; hata yapmaktan ve bir aptal gibi görünmekten çekindikleri için öne çıkmak istemezler. (Burger, 2006:492-493)

Toplumbilimciler bir davranışla ilgili iç sorumluluğun, dış baskılar olmadan yapıldığı düşünüldüğünde kabul edilebildiğini belirlemişlerdir. Büyük bir ödülün de bir dış baskı

olduğu ve istenilen davranışı sağlayabileceği fakat iç sorumluluk almayı sağlamayacağını belirtmektedirler. (Cialdini, 2010:128) İstiklal Marşı şairimiz Mehmet Akif'in büyük ödüllü yarışmaya katılmayı reddetmesi, Ata'nın özel ricasıyla yazdığı İstiklal Marşı karşılığında verilen ödülü reddetmesi bu hususta tarihimizden önemli bir örnektir.

Gönüllüler ve bağışçıların güdülenmeleri de fazlasıyla değişkenlik gösterir. Çoğu kez, insanların değerleri, ahlaki özellikleri ve töreleri önemli ölçüde hayırsever katkılar yapmalarına güdüleyen şeyleri belirler. Ancak; STK yöneticilerini en fazla zorlayacak şey, muhtemel bağışçıların bilinçli olarak kendilerini nelerin hayırsever yapacağının farkında olmadıkları durumda bile muhtemel bağışçıların güdülerini keşfedebilmektir. Bu güdülere örnek olarak; göreve olan tutku, farklılık yaratmak için duyulan arzu, geride birşey bırakma isteği, örgütlenmeye inanç/güven, bağış talep eden kişiye güven, bağışları belirli programlara ithaf, değerleri gelecek nesillere, ölümsüzlüğe taşımak, ebediyyen tanınırlık elde etmek, geçmişini onurlandırmak, geleceği garantilemek, uğraşmaya değer örgüte (örgütlenmeye/sosyal çalışmaya) mensup olmak, örgütle aile geçmişini sürdürmek, hayatı kolaylaştırmak, vergi yükünü azaltmak, insani yardıma örnek oluşturmak sayılabilir. (Newman, 2005:77-78)

Tanınma bir çok gönüllü için iyi bir teşvik aracı olabilir. Tanınma basın yoluyla olabilir, başarılı bir kampanyanın sonrasında örgütün hedeflerine ulaşmasında faydalı olan gönüllü ya da takım; yıllık faaliyet raporlarında, üç aylık bültenlerde veya yerel gazetelerde yayımlanacak makalelerde tanıtımı sağlanabilir veya bir kampanyanın zafer kutlaması sırasında bir hediye takdim edilmesi önemli bir motivasyon unsurudur. (Lysakowski, 2005:140)

Motivasyonun en önemli kuralı ise; ilham sahibi olmadıkça başkalarına ilham verilemeyeceği gerçeğidir. Sadece motivasyon sahibi bir lider başkalarını motive edebilir. İnsanlar model olarak aldıkları kişilerden çok etkilenirler ve davranışlarını bu kişiye göre düzenlerler. (Adair, 2003:139) Gönüllü kuruluşlarda yönetici konumunda bulunan kişilerin yüksek motivasyon sahibi olması çalışan ve gönüllülerin de motivasyonunu yükseltecektir.

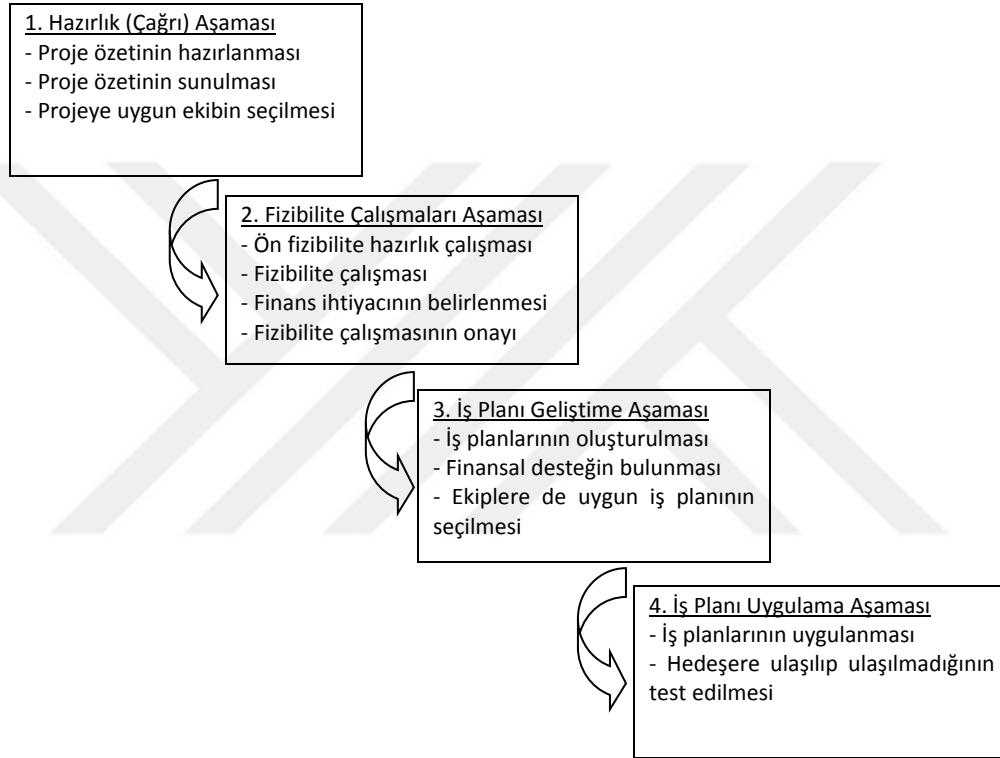
4.2.2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Proje Yönetimi

Proje; planlanmış bir sürede ve planlanmış bir maliyetle daha önce açıkça tanımlanmış bir hedefi gerçekleştirmeyi amaçlayan: bilinen bir bitiş noktası olan görevdir. Projeler tamamlandığında toplumda bir şeyler değişmiş olmalıdır. (Newton, 2010:17)

Projeler genellikle ortamda gerçekleşen bir takım olayların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar sosyal ihtiyaçlardan, STK'ların ihtiyaçlarından doğabileceği gibi

toplumun isteği, yasal gerekler ve teknolojik ilerlemeler doğrultusunda da ortaya çıkabilir.(Kuyucu, 2005:159)

Bir proje sreği Şekil 4.9’da gösterildiği gibi dört aŐamaya bölünerek daha iyi yönetilebilir; hazırlık veya ağrı aşaması, fizibilite çalışması, iş planı geliştirme aşaması ve iş planı uygulama aşaması. Bu aŐamaların her biri de bir bir eylem planını, yöntemin, araç gerecin ve destek malzemelerinin geliştirilmesini ve iyileŐtirilmesini gerektirir. (Atkinson ve Messing, 2008:25)



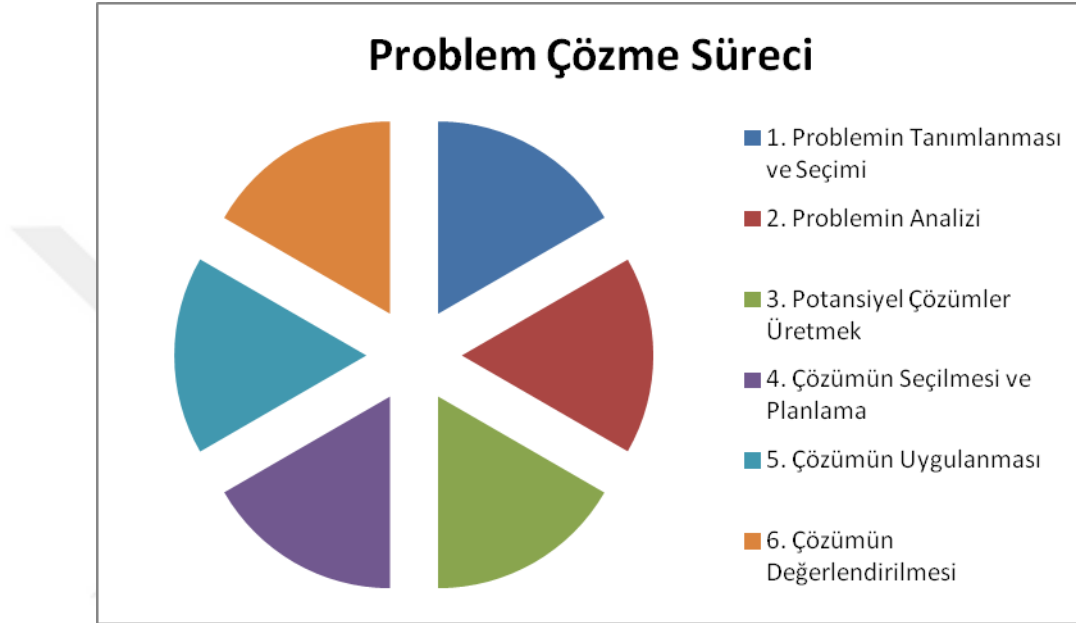
Şekil 4. 9 Proje Yönetimi AŞamaları

Kaynak: Atkinson Robert ve Joanna Messing, (2008:26)’dan uyarlanmıştır.

Proje süresince farklı zamanlarda çeşitli görevleri yerine getiren, belki sade bu iş için bir araya gelmiş ve proje bittikten sonra bir daha da belki bir araya gelmeyecek, yapmak zorunda oldukları başka işleri olan kişilerden bir ekip oluşturmak ve bu ekibi yönetmek proje yönetiminin en kritik yönüdür. (Newton, 2010:19)

Proje yönetimi sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümü; dinamik bir süreçtir. İyi bir yönetim sorunları en kısıda sürede tespit edip bu sorunların organizasyon faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek için hemen harekete geçmelidir.(Chicken, 2002:25)

Problemin çözümü ise bir süreç olarak; öncelikle sorunu doğru tanımlamayla başlamalı, incelemek, öncelikleri ortaya koymak, çözüme yönelik strateji programı seçmek, uygulamaya koymak ve son olarak etkinliği ölçmek gerekmektedir. (Theaker, 2008:162) Xerox firması tarafından uygulanan; performans boşluklarını kapama yönünde problemin analizi, çözüm üretme ve birlikte eylem planları geliştirmeye yönelik altı basamaklı problem çözme süreci aşağıda verilmiştir. Başarıyı hedefleyen STK'lar için iyi bir örnek olabilir.



Şekil 4. 10 Xerox Firmasında Kullanılan Problem Çözme Süreci

Kaynak: Zairi, 2003:8

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULARIN YORUMLANMASI

5.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE TEKNİKLERİ

Bu kısımda Sivil Toplum Kuruluşlarında üye örgüt eklemlenmesi önündeki engeller ve çözüm yolları hakkında teorik hususların ülkemizde ne kadar kabul gördüğünü anlamak üzere yapılan tezin araştırma kısmına yönelik; araştırmanın amacı, tipi, yeri ve zamanı, kapsadığı evren ve örneklem kümesi, kavramsal modeli ve değişkenleri ve hipotezleri gibi temel bilgilere yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; Sivil Toplum Kuruluşlarında üye-örgüt eklemlenmesi önündeki engelleri ve çıkış yollarını tanımlamaya yönelik önceki bölümlerde açıklanmaya çalışılan teorik çerçevede belirlenen STK üyelerinin (çeşitli kademe üyelerden) tutumlarının ölçülmesidir. Bu anlamda teorik hususların ülkemizde uygulanabilirliğinin tespiti.

5.1.2. Araştırmanın Tipi

Bu temel amaç çerçevesinde; üyelerin bağlı oldukları ana şemsiye örgütler, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statüleri gibi alt gruplar arasında anlamlı bir tutum farklılığı olup olmadığını incelemeye yönelik tanımlayıcı bir araştırmadır.

5.1.3. Araştırmanın Zamanı

Araştırmada kullanılacak olan anket soruları teorik bölümde anlatılan hususları kapsayacak şekilde özgün bir çalışma olduğu için danışman onayı ile birlikte 21.06 2013 tarihinde ön çalışmaya başlanmış ve Ağustos 2013 ve Kasım 2014 dönemi arasında uygulanmıştır. Araştırmanın bu kadar uzun sürmesinin sebepleri olarak; sanayici ve işadamlarının çok yoğun çalışmaları, sık sık şehir dışında bulunmaları ve bu tür anket çalışmaları için zaman ayırmalarını sağlamanın uzun zaman alması sayılabilir.

5.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Belirlenmesi

Araştırmayı sınırlama adına hangi alanda çalışılacağı belirlenirken genel kabul görmüş STK tanımı ve içeriğinden hareketle dernekler üzerinde özellikle de işadamları dernekleri üzerinde çalışma planlanmıştır. İş adamları dernekleri içersinde de ülkemizde en fazla örgütlü

ve bilinenleri olan TÜSİAD, MÜSİAD VE TUSKON tercih edilmiştir. Bu şemsiye örgütlerin de en iyi örgütlendiği illerden biri olarak İzmir ili araştırma evreni olarak belirlenmiştir.

Evren büyüklüğü için internetteki sayfaları ziyaret edilmiş; TUSKON üyelerine yönelik kısmi bir bilgi edinmekle birlikte bunun da güncel olmayabileceği, diğerleri içinse bu tür bilgilere ulaşılamadığı için işadamları derneklerinin İzmir şubeleri olan İZSİAD, MÜSİAD İzmir şubesi ve İGİD dernek yönetimi ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmeler neticesinde İZSİAD üye sayısı 390, MÜSİAD İzmir şubesinin 125, İGİD'in ise 680 olduğu, toplamda 1195 üye sayısına ulaşılmıştır. Bu çalışmanın uygulandığı dönem aralığında sayılarda çeşitli sebeplerle az da olsa değişim olsa da ilk görüşmede alınan sayılar esas alınmıştır. Zira üyelerle yapılmak istenen görüşme taleplerinde üyelikten ayrıldıklarından bahisle görüşme isteğini geri çevirenler olmuştur.

Dernek yöneticileri de çalışma konusu olan eklemlenme sorununu bizzat yaşamaları nedeniyle aktif olarak çalışmada yer almak istemişler, anket soruları bizzat dernek sekreteryası tarafından tüm üyelere e-posta ile gönderilmiştir. Ancak öngörüşmede de belirttikleri gibi dernek merkezinden gelen e-postaların çok iyi takip edilmediği görülmüş, uzun süre e-postalara yeterli geri dönüş sağlanamamıştır. Bizzat dernek yönetimlerinin ısrarı ile ancak 86 (% 8) ankete katılım sağlanmıştır. Üyelerin İzmir ilinde geniş bir alana yayılmış olmaları nedeniyle telefonla öngörüşme sonrası ulaşılabilen ve ankete katılmayı kabul edenlerle toplam 302 anket cevaplandırılmış 4 tanesi yeterli cevaplanmadığı için çıkarılmış 298 (%25) üye örneklem büyüklüğü olarak alınmıştır.

5.1.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Bağımlı Değişkenler; Sivil toplum kuruluşlarında üye-örgüt ve çevre eklemlenmesi önündeki engeller ve çözüm yolları kapsamında anketin ikinci bölümünde yer alan tutum ölçek soruları

Bağımsız Değişkenler; anketin birinci bölümünü oluşturan ankete katılanları tanımlamaya yönelik sorular içersinde; insan hayatının çeşitli dönemleri arasında tutum ölçeği açısından bir farklılık olup olmadığını araştırmaya yönelik **yaş değişkeni**, kadın ve erkek arasında tutum ölçeği açısından bir farklılık olup olmadığını araştırmak için **cinsiyet değişkeni**, katılımcıların tahsil durumları ve bu tahsillerine göre tutumlarında bir farklılık olup olmadığını görmek için **eğitim durumu değişkeni**, hangi sivil toplum örgütü içinde yer aldıkları ve bu duruşlarıyla tutumları arasında bir farklılık meydana gelip gelmediğini anlamaya yönelik **konfederasyon değişkeni** son olarak da dernek içersindeki statülerinin tutumlarında bir farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için **statü değişkeni**

5.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Önceki bölümlerde açıklanan teorik hususlar çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olan üye-örgüt ve çevre eklemlenmesi önündeki engeller ve çözüm yollarının ülkemiz için ne kadar kabul gördüğü test edilme imkanı bulunurken ankete katılanlar arasında yaş, cinsiyet, eğitim, ait olduğu derneğin konfederasyonuna ve dernekteki pozisyonuna göre tutumlar arasında bir farklılık olup olmadığı sınanacaktır.

1. Hipotez (H_0) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

2. Hipotez (H_0) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

3. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

4. Hipotez (H_0) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

5. Hipotez (H_0) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

6. Hipotez (H_0) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

7. Hipotez (H_0) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

8. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

9. Hipotez (H_0) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

10. Hipotez (H_0) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

11. Hipotez (H_0) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

12. Hipotez (H_0) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

13. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

14. Hipotez (H_0) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

15. Hipotez (H_0) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

16. Hipotez (H_0) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

17. Hipotez (H_0) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

18. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

19. Hipotez (H_0) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

20. Hipotez (H_0) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

21. Hipotez (H_0) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

22. Hipotez (H_0) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

23. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

24. Hipotez (H_0) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

25. Hipotez (H_0) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

5.2. VERİ KAYNAKLARI

Bilimsel çalışmaların raporlaştırılmasında ve yayımlanmasında ortak bir biçim kullanılmasını sağlamak ve yapılacak inceleme ve değerlendirmelerde kolaylık getirmek için (American Psychological Association) APA standartlarından ve üniversite yönetiminin belirlemiş olduğu tez yazım kılavuzunda belirtilen standartlardan faydalanılmıştır.

Teorik kısımda anlatılan hususların Karl Popper'in deyimiyle doğrulamasının değil de sınanmasının yani sağlamasının yapıldığı (Popper, 2005:285) bu bölüm için kapalı uçlu sorulardan oluşan özgün bir anket formu hazırlanmıştır. Çalışmaya başlanmadan önce literatür taraması yapılmış ancak konu başlığımızla birebir örtüşen daha önce yapılmış yerli veya yabancı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle ilk aşamada beş bölümden oluşan toplam 103 soruluk bir anket hazırlanmış; akademik çevreden ve sivil toplum kuruluşları ile bağlantılı kişilerle yapılan görüşmeler neticesinde ankete katılanları sıkımayacak şekilde sadeleştirilmiş ve en son danışman gözetiminde iki bölüm toplam 44 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur.

Birinci bölümde; ankete katılanları tanımlayıcı bağımsız değişkenleri belirleyen beş soru yöneltilmiştir. Birinci soruda hayat tecrübeleri ile gençlik, olgunlaşma, olgunluk ve yaşlılık evrelerini temsilen 30 yaş altı, 30-45 yaş arası, 45-60 yaş arası ve 60 yaş üstü seçenekleri belirlenmiştir. 2. Soruda sosyalleştikten sonra yetişkin erkeklerin ve kadınların

cinsiyetlerine uygun davranabildiklerinden (Burger, 2006:564) yola çıkarak erkek ve kadın seçenekleri verilmiştir. 3. Soruda ülkemizdeki eğitim aşamaları olan ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü seçenekleri verilmiştir. İlköğretimin altı bu seçenekte değerlendirilmiştir. 4. Soruda üyesi olduğu derneğin bağlı olduğu konfederasyonlar TÜSİAD, MÜSİAD ve TUSKON seçenekleri ile verilmiştir. 5.soruda ise dernekteki pozisyonu sorusu üyeyim, yönetim kurulu üyesiyim, denetim kurulu üyesiyim ve yöneticiyim seçenekleri ile sunulmuştur. Anketin uygulandığı dönem içersinde yerel seçimler vs. sebeplerle derneklerde de çeşitli kademelerde değişiklikler olmuş kişiler kendilerini tanımlarken daha önceden yapmış oldukları görevleri belirtmişlerdir. Çalışmada da o görevde bulunan kişilerin bakış açısını yakalamak amaçlandığından yönetici olarak kabul edilmişlerdir.

Anketin ikinci bölümünde ise üye-örgüt-çevre eklemlenmesi önündeki engeller teori kısmında da açıklandığı haliyle “... önünde önemli bir engeldir” ve “..... eklemlenmesi açısından önemlidir” önermeleri ile verilmiştir. 5’li likert ölçeğinin kullanıldığı bu bölümde 1. Hiç katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kısmen katılıyorum 4. Katılıyorum 5. Tamamen katılıyorum seçenekleri verilmiştir. Ankete katılanlara uygulanan anket formu Ek-1’ de verilmiştir. Verilerin istatistiksel değerlendirmesi yapılırken sırasıyla hiç katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, kısmen katılıyorum için 3, katılıyorum için 4 ve tamamen katılıyorum için 5 değerleri verilerek testler uygulanmıştır.

Araştırmanın daha sağlıklı ve kolay sonuçlandırılabilmesi için SPSS 19.0 for Windows paket programından faydalanılmıştır. Anketlerle elde edilen verileri yorumlayabilmek için üç temel istatistiksel analiz uygulanmıştır. Öncelikle ankette uygulanan soruların tutarlılığı yani ölçme aracının güvenilirliği test edilmiştir, daha sonra araştırmaya katılanlar ve verdikleri vevapları yorumlamaya yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizler uygulanmış ve son olarak anketin uygulandığı grupların verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ölçmeye yönelik parametrik testler uygulanmıştır. Böylece araştırmanın hipotezleri sınanmıştır.

Merkezi limit teoremine göre anakütle dağılımları ne olursa olsun örnek hacim ($n \geq 30$) yeterince büyükse örnek ortalamaların örnek dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Kalaycı, 2008:73). Görüşü de bulunmasına rağmen analiz için kullanılacak test tipi belirlenirken ön şart olan normallik testi yapılmış, verilerin normal dağılıma sahip olduğu görüldükten sonra güvenilirlik analizine geçilmiştir. Güvenilirliğe Baykul (2000) duyarlılık, kararlılık ve tutarlılık olarak üç farklı anlam yüklerken, Crocker ve Algina (1986) belli bir amacı ölçmek amacıyla yapılan ölçmelerin aynı bireyler üzerinde benzer şartlarda tekrar edilebilirliği olarak tanımlamıştır. (Büyüköztürk ve diğ., 2008:106) Güvenilirlik analiziyle

ölçeğin güvenilirliği test edilirken anket ile ölçülmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığının artırılması (Baş, 2006:193) için önce alfa katsayısı (Cronbach Alfa) yöntemi ve faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda araştırma için 5 faktör belirlenmiş ve bu faktörleri desteklediği görülen 19 değişken değerlendirmeye alınmıştır.

Analizler yorumlanırken örnek istatistiği ile hipotezde yer alan anakütle parametresi arasında gözlenen farklılıklara temel oluşturması ve farklılıkların tesadüfen mi oluştuğu yoksa anlamlı bir farklılığın olup olmadığını anlamak için anlamlılık seviyesi (α) mühendislik ve sağlık bilimlerinde $0.01 \leq \alpha \leq 0.05$ gibi düşük değerler kabul edilirken; iki tip hataya da düşmemek ve araştırmanın maliyeti açısından (Kalaycı, 2008:67) sosyal bilimlerde genel olarak kabul görmüş $\alpha 0.05$ anlamlılık düzeyinde ele alınmıştır.

Hipotez testlerinin varsayımları olan; verilerin aralıklı ya da oransal olması, verilerin normal dağılıma uyması ve grup varyansları eşitliği (Kalaycı, 2008:73) sağlandığı için parametrik testler kullanılmıştır. Cinsiyet bağımsız değişkeninde iki seçenek bulunduğu için iki farklı örneklem grubunun vermiş olduğu cevapların karşılaştırması yapılarak aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için Bağımsız Örneklem t Testi uygulanmış; diğer bağımsız değişkenlerde ikiden fazla grup bulunduğu için Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını anlamak için; Varyans analizi sonucunda grubun homojen olması halinde Levene testinde Tukey homojen değilse Tamhane T2 testi değerlerine bakılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI

5.3.1. Normallik Testi

Çok değişkenli parametrik istatistik tekniklerin en temel varsayımlarından biri olan normallik varsayımından anlamlı sapmalar; elde edilen testlerin geçerliliğini yitirmesine sebep olur. Bu nedenle uygun istatistiksel analizin kullanılması için öncelikle araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi gerekir. Normallik testlerinde Grafik testler yanı sıra tek değişkenli ve çok değişkenli analitik normallik testleri kullanılabilir. Ağırlıklı olarak kullanılan yöntem; tek değişkenli analitik testlerden Ki-kare uygunluk testi, Kolmogrov-Smirnov (K-S), Z ve Shapiro-Wilks (W istatistiği) testleridir. 1968 yılında Wilks, Shapiro ve Chen tarafından gerçekleştirilen simülasyon çalışmalarıyla W testinin en güçlü test olduğu kanıtlanmıştır. (Kalaycı 2008:209-212) Basıklık çarpıklık değerleri -1/+1 aralığında, p değeri 0.05'ten büyük olması halinde dağılımın normal olduğu kabul edilir. (Büyüköztürk, 2011:42)

Uygulamadan elde edilen verilerin analizinde kullanılacak testleri belirlemek için yapılan normallik testi sonuçlarında Tablo 5.1.'de görüldüğü gibi basıklık ve çarpıklık değerleri -0.112/0.122, Shapiro-Wilk testi p değeri Tablo 5.2'de görüldüğü gibi 0.184 0.05'ten büyük olduğu için normallik şartının yerine geldiği görülmüştür.

Tablo 5.1. Normallik testi için maddelerin analizi

		İstatistik D	Standart H.
ORTALAMA	Ortalama	3,9923	,01756
	95% Güven aralığı İçin Alt Grup	3,9577	
	Ortalama Üst Grup	4,0269	
	5% Kestirilmiş Ortalama	3,9954	
	Medyan	3,9886	
	Varyans	,092	
	Std. Sapma	,30318	
	Minimum	3,11	
	Maximum	4,77	
	Aralık	1,66	
	Çeyrekler Arası Aralık	,37	
	Çarpıklık	-,112	,141
	Basıklık	,122	,281

Tablo 5.2. Normallik Testi Sonucu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik D	serbestlik	p değeri	İstatistik D	serbestlik	p değeri
Test Ortalaması	,049	298	,079	,993	298	,184

$p > 0.05$ büyük olduğu için veriler normallik koşulunu sağlamaktadır.

5.3.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik analizi için iki önemli varsayımdan biri ölçeği oluşturan soru sayısı (bireysel özelliklere yönelik sorular hariç) $k > 30$, diğeri ise ölçeğin uygulanacağı ankete katılım sayısı $n > 50$ olmalıdır. Güvenilirlik analizi için kullanılan alfa (α) modelinde (cronbach alpha coefficient) elde edilen alfa katsayısının değerine göre ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır. (Kalaycı, 2008:404-405)

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ arası ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ arası ise ölçek güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ arası ise ölçek oldukça güvenilir ,

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ arası ise ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilir.

Ankete katılanları tanımlamaya yönelik sorular hariç; likert ölçeği ile hazırlanmış soru adeti $k=44 > 30$, ankete katılan denek sayısı $n=298 > 50$ şartları yerine geldikten sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucunda α değeri 0.85 ile yüksek güvenilirlik aralığında çıkmıştır. Anketin güvenilirlik testi sonucu Tablo 5.3’ de verilmiştir.

Tablo 5.3 Anketin Güvenilirlik Testi

Ortalama	Varyans	Standart sapma	Madde Sayısı	Cronbach α
175,66	177,94	13,33	44	0,85

Birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biri olan faktör analizinde en yaygın kullanılan yöntem temel bileşenler analizidir (Principal Component Analysis-PCA). Faktör analizinde; aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler seti bir araya getirilerek genel değişkenler (faktör) meydana getirilir. Maksat; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak yani değişkenleri sınıflandırmaktır. (Kalaycı2008:321)

Varimax rotasyon yöntemi ile yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 5.4’de görüldüğü gibi sig.(p) değeri 0.00 KMO değeri 0.809 çıkmış yeterlilik ölçütü olarak alınan 0.50 seviyesine göre oldukça yüksek yeterliliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.4 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett Testi

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,809
Küresellik Barlett Testi	Tahmini Ki-Kare
	1315,541
	Df
	171
	Sig.
	,000

Faktör analizi toplamda dört adımda gerçekleştirilmiş; her bir adımda bileşen değeri düşük olan değişkenler anketten çıkarılarak analiz tekrarlanmış, başlangıçta 44 olan bağımlı değişken sayısı 19 a indirilmiş ve faktör sayısı ise 5 olarak belirlenmiştir. Bir ve ikinci sorularda bileşen değeri 0.50 nin altında çıkmasına ve faktör yükünün iki faktöre yakın

dağıldığı görülmesine rağmen; literatürde faktör yük değerinin 0,45 üstü için seçim için iyi bir değer olduğu, hatta uygulamada önemli hususlarda az sayıda soru için bu değer 0,30'a kadar indirilebileceği belirtildiği için (Büyüköztürk 2011:124) ankette bırakılmıştır. Anketteki bağımlı değişkenlerin faktörlere göre dağılımı Tablo 5.5'te verilmiştir.

Tablo 5.5 Faktör Analizi Sonucu Faktör Yüğü Dağılımı
Döndürölmüş Bileşen Matrisi

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
s24	,748	,126	,066	,054	-,041
s31	,675	-,140	,164	,035	-,085
s28	,626	,256	,244	,114	-,103
s25	,613	,007	,210	-,218	,216
s38	,579	,409	-,056	,083	-,029
s29	,525	,189	,153	,272	,019
s14	,513	,127	-,217	,186	-,153
s36	,115	,835	,100	,064	-,065
s37	,045	,720	,273	,051	,144
s35	,235	,601	,193	,129	-,025
s42	,251	,261	,680	,002	,148
s41	,174	-,001	,670	-,026	,343
s43	,180	,276	,640	,055	,045
s2	-,087	,133	,497	,339	-,160
s4	,115	,033	,059	,806	,140
s5	,207	,111	,036	,780	,098
s1	-,090	,164	,396	,407	-,292
s16	-,084	-,001	,157	-,014	,790
s18	-,090	,047	,020	,179	,745

Faktör analizi ile bağımlı değişken sayısının 19'a indirilmesi neticesinde en son elde edilen cronbach alfa değeri Tablo 5.6'da göröldüğü gibi 0.79 çıkmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görölmüştür. Faktörlerin tek tek güvenilirlik analizleri yapıldığında da; 1. faktörün 0,761, 2. faktörün 0,698, 3.faktörün 0,645 4. faktörün 0,621 ve 5.faktörün ise 0,626 ile güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.6. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Ortalama	Varyans	Standart sapma	Madde Sayısı	Cronbach α
Faktör Analizi Sonrası Kalan Soruların Güvenilirlik Analizi	79,61	42,27	6,5	19	0,790
1. Faktör Güvenilirlik Analizi	30,87	9,52	3,08	7	0,761
2. Faktör Güvenilirlik Analizi	12,59	3,09	1,75	3	0,698
3. Faktör Güvenilirlik Analizi	16,59	4,16	2,04	4	0,645
4. Faktör Güvenilirlik Analizi	12,45	3,41	1,84	3	0,621
5. Faktör Güvenilirlik Analizi	7,10	2,19	1,48	2	0,626

Faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yükü dağılımına göre aşağıda belirtilen 5 faktörün ölçülmesi planlanmıştır.

1. Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımı (Yönetim iklimi)
2. Örgütsel tanınırlık
3. Örgütsel iletişim etkinliği
4. Üyelerin kararlara katılım
5. Çevresel işbirliği şeklindedir.

Faktör yükü dağılım tablosunda görüldüğü gibi birinci faktör olan yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımı ölçeği değerlendirilen 7 bağımlı değişken Tablo 5.7' de verilmiştir.

Tablo 5.7. Birinci Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler

14	STK'ların genel ahlak kurallarına uygun davranmamaları Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.
24	STK'ların hesap verebilir olması üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.
25	STK yöneticileri tarafından faaliyetler ve sonuçları hakkında üyelerin ve bağışçıların bilgilendirilmesi üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.
28	STK'ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar.
29	STK'larında karar mekanizmasında etkili olunması üyelerin örgütle eklemlenmesi açısından önemlidir.
31	STK'lar içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.
38	STK'ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olması üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.

Faktör yükü dağılım tablosunda görüldüğü gibi ikinci faktör olan örgütsel tanınırlık kriterini ölçeceği değerlendirilen 3 bağımlı değişken Tablo 5.8’ de verilmiştir.

Tablo 5.8. İkinci Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler

35	STK’ların çevresi ile eklemlenmesinde imaj çok önemlidir
36	Markalaşmış STK’lar daha rahat üye ve bağışçı bulabilir.
37	Örgütsel imaj yönetimi için STK’larda halkla ilişkiler ve reklam faydalı olur.

Faktör yükü dağılım tablosunda görüldüğü gibi üçüncü faktör olan örgütsel iletişim etkinliğini ölçeceği değerlendirilen 4 bağımlı değişken Tablo 5.9’ da verilmiştir.

Tablo 5.9. Üçüncü Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler

2	Toplumda STK’lara ilişkin olumsuz kanaat/ STK’ların kendini doğru anlatamamaları üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.
41	Üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve proje hakkında bilgilendirilmiş olmaları projenin dolayısıyla kurumun başarılı olmasını sağlar.
42	Etkin bir örgütsel iletişim üyeler ve çevre ile ilişkileri güçlendirir.
43	STK’ların özellikle internet iletişimini etkin kullanımı üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından faydalı olur.

Faktör yükü dağılım tablosunda görüldüğü gibi dördüncü faktör olan üyelerin kararlara katılım etkinliğini ölçeceği değerlendirilen 3 bağımlı değişken Tablo 5.10’ da verilmiştir.

Tablo 5.10. Dördüncü Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler

1	Karar sürecine müdahil olamamak üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.
4	Kurum içindeki kayırmacılık üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.
5	Kurum içinde görülen fiziki ve psikolojik şiddet (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.

Faktör yükü dağılım tablosunda görüldüğü gibi beşinci faktör olan çevresel işbirliği yaklaşımını ölçeceği değerlendirilen 2 bağımlı değişken Tablo 5.11’ de verilmiştir.

Tablo 5.11. Beşinci Faktörü Destekleyen Bağımlı Değişkenler

16	Toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesi Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.
18	STK'ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK'larla işbirliği sergileyememeleri Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.

5.3.3. Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

5.3.3.1. Bağımsız Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

Araştırmaya katılanları tanımlamaya yönelik sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde; Tablo 5-12’de de görüldüğü gibi yaş aralıklarına göre ankete katılanların % 17.10 ‘u 29 yaş ve altı, % 42.30’u 30-45 yaş arası, % 34.20’si 46-60 yaş arası, % 6.40’ı ise 61 yaş üstü olduğu en fazla katılımın % 42.30 ile 30-45 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların %76.50’sinin orta yaş sınıfında başka bir deyişle olgun bir dönemde bulunmaları ankete katkı sağlayacaktır. Her yaş aralığından katılımcının bulunması da analiz yapılırken faydalı olacaktır.

Tablo 5.12 Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
29 yaş altı	51	17,1	17,1
30-45 arası	126	42,3	59,4
46-60 arası	102	34,2	93,6
61 yaş üstü	19	6,4	100,0
Toplam	298	100,0	

Cinsiyete göre dağılım Tablo 5-13’de de görüldüğü gibi; ankete katılanların % 21.10’u kadın, % 78.90’ı ise erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların ülkemizdeki istihdam oranları gibi iş hayatında da yeterince temsil edilmediğini, daha çok geri planda kalmayı tercih ettiklerini görüyoruz.

Tablo 5.13 Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
KADIN	63	21,1	21,1
ERKEK	235	78,9	100,0
Toplam	298	100,0	

Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 5-14’de de görüldüğü gibi % 8.70’i ilköğretim okulu mezunu ve altı, % 20.50’i lise mezunu veya terk, % 15.80’i önlisans mezunu veya terk, % 46.30’u lisans mezunu veya terk, %8.70’i ise lisans üstü mezunu veya terk olduğu ve en yoğun grubun da lisans mezunlarında olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 91.30’unun en az lise ve üstü eğitim almış olmaları; anketi daha rahat anlaşılır ve doğru cevaplanmış olması gerektiği kanaati oluşturmuştur. Bunun yanı sıra her gruptan yeterince katılımcının olması analiz açısından faydalı olacaktır.

Tablo 5.14 Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İlköğretim	26	8,7	8,7
Lise	61	20,5	29,2
Önlisans	47	15,8	45,0
Lisans	138	46,3	91,3
Lisans Üstü	26	8,7	100,0
Toplam	298	100,0	

Ankete katılanların üyesi oldukları dernek konfederasyonuna göre dağılımı Tablo 5-15’de de görüldüğü gibi % 31.20’si TUSİAD üyesi, % 15.10’u MÜSİAD üyesi, % 53.70’inin ise TUSKON üyesi olduğu ve en yoğun grubun da TUSKON üyesi grup olduğu görülmüştür. Derneklerle yüzyüze yapılan görüşmelerde derneğe üyelik şartlarının ve aidatlarının farklılığı, konjonktürel olarak TUSKON üyelerine sağlayabildiği kolaylıklar üye sayısının yüksek olmasına neden olmuştur. Ancak son dönemde yaşanan siyasi sorunlar sonrası bu durumun değişebileceği değerlendirilmektedir. Zira hangi derneğe üyesiniz sorusu karşısında bazı katılımcıların isteksiz veya çekingen tavırları gözlenmiştir.

Tablo 5.15 Ankete Katılanların Üyesi Oldukları Derneğe Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
TUSIAD	93	31,2	31,2
MUSIAD	45	15,1	46,3
TUSKON	160	53,7	100,0
Toplam	298	100,0	

Ankete katılanların üyesi oldukları dernek içindeki statüleri incelendiğinde Tablo 5-16'da da görüldüğü gibi % 81.50 'si dernekte üye, % 10.10'u yönetim kurulu üyesi, % 4.70'i denetim kurulu üyesi ve % 3.70'inin ise yönetici pozisyonunda olduğu ve en yoğun grubu da dernek üyelerinin oluşturduğu görülmüştür. Bir derneğin yönetim kurulu, denetim kurulu üyelikleri ve yöneticilik gibi pozisyonlar seçimle az sayıda üyeye verilebildiği için % 81.50 gibi yüksek bir oran sadece genel kurul üyeliği statüsündedir.

Tablo 5.16 Ankete Katılanların Üye Oldukları Dernek İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Üye	243	81,5	81,5
Yönetim Kurulu	30	10,1	91,6
Denetim Kurulu	14	4,7	96,3
Yönetici	11	3,7	100,0
Toplam	298	100,0	

5.3.3.2 Bağımlı Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

Anket sorularına verilen cevaplar ayrıntılı olarak incelendiğinde; tüm katılımcıların ortalama 4.19 gibi yüksek bir ortalama ile ankette belirtilen hususları destekledikleri buradan da sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili tez çalışmasında belirtilen hususların ankete katılanlarca yüksek derecede benimsendiği görülmektedir. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların ortalamasının istatistiksel değerleri Tablo 5-17'de verilmiştir.

Tablo 6-17 Bağımlı Değişkenlerin Ortalama Değerlerinin İstatistiksel Analizi

		İstatistik D.	Std. Hata
Ortalama		4,1902	,01982
%95 Güven aralığı İçin	Alt Grup	4,1512	
Ortalama	Üst Grup	4,2292	
%5 Kestirilmiş Ortalama		4,2058	
Medyan		4,2105	
Varyance		,117	
Std. Sapma		,34219	
Minimum		3,00	
Maximum		4,89	
Aralık		1,89	
Çeyrekler Arası Aralık		,42	
Çarpıklık		-,688	,141
Basıklık		,689	,281

Anket soruları Tablo 5-18’de tek tek incelendiğinde ise; 28 inci soru olan **“STK’ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar”** önermesine katılım 4.59 ile en yüksek, 18 inci soru olan **“STK’ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK’larla işbirliği sergileyememeleri örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir”** önermesine katılım ise 3.49 ile en düşük seviyede çıkmıştır.

Buradan da şu sonuç çıkıyor ki; şeffaflık sivil toplum kuruluşları için en hayati meseledir. Zira bir sivil toplum kuruluşuna üyelikte ve bu üyelik süresince ona bağlılıkta kurumun ve yöneticilerinin her konuda ama özellikle mali konularda şeffaf ve hesap verebilir olmaları çok önemlidir. Bu tür kurumların en hassas yanları mali yapıları iken (Bateson 2008:4) ne kadar zorluklarla elde edilen maddi imkanların doğru yerlerde ve dürüstçe harcandığının kimsenin sormasına gerek kalmaksızın açıklanması, belgelerinin ibraz edilmesi kuruma itimadı pekiştirecektir. **“STK’ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olması üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir”** önermesi olan 38 inci sorunun ve **“STK’ların hesap verebilir olması üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir”** önermesi ile 24. sorunun 4.47 ortalama ile en yüksek ikinci önem seviyesinde çıkması da sivil toplum kuruluşlarının bir itimat sorunu ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

Bu arada ankete katılanlar; sivil toplum kuruluşlarının benzer faaliyetler yürüten diğer STK'larla işbirliğinin gereğine inanmakla birlikte çok da elzem bulmamıştır. Yine aynı şekilde 16'ncı soruda da **“hükümet ve çevresindeki özel şirketlerle proje alanında işbirliğini”** reddetmemekle birlikte 3.61 gibi en düşük ikinci ortalama ile önem düzeyinde en alt seviyede değerlendirmiştir. Buradan da şu sonucu çıkarmak mümkündür; sivil toplum kuruluşları proje bazında gerek devlet ve yerel idareler, gerek özel şirketler gerekse benzer faaliyet yürüten diğer STK'larla işbirliği yapabilir, ancak bir işbirliği yapılması çok da elzem değildir. Herhangi bir işbirliği sergilenmemesi halinde kurum açısından olumsuzluk atfedilecek bir durum değildir.



Tablo 5.18 Bağımlı Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru	Kişi Sayısı	Ort.	Min- Max.	Standart Sap.	Varyans	Toplam
1. Karar sürecine müdahil olamamak üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.	298	4.07	2-5	0.811	0.658	1213
2. Toplumda STK'lara ilişkin olumsuz kanaat/ STK'ların kendini doğru anlatamamaları üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir	298	4.01	2-5	0.74	0,59	1195
4. Kurum içindeki kayırmacılık üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.	298	4.18	2-5	0,844	0,712	1245
5. Kurum içinde görülen fiziki ve psikolojik şiddet (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.	298	4,20	1-5	0,862	0,74	1253
14. STK'ların genel ahlak kurallarına uygun davranmamaları Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.	298	4.32	1-5	0,82	0.67	1286
16. Toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesi Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.	298	3,61	1-5	0,89	0,79	1077
18. STK'ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK'larla işbirliği sergileyememeleri Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.	298	3,49	1-5	0,88	0,78	1039
24. STK'ların hesap verebilir olması üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.	298	4,47	2-5	0,66	0,44	1332
25. STK yöneticileri tarafından faaliyetler ve sonuçları hakkında üyelerin ve bağışçıların bilgilendirilmesi üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.	298	4.33	2-5	0,63	0,39	1291
28. STK'ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar.	298	4,59	2-5	0,68	0,46	1368
29. STK'larında karar mekanizmasında etkili olunması üyelerin örgütle eklemlenmesi açısından önemlidir.	298	4,25	2-5	0,65	0,43	1266
31. STK'lar içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.	298	4,44	2-5	0,67	0,45	1324
35. STK'ların çevresi ile eklemlenmesinde imaj çok önemlidir	298	4,24	2-5	0,70	0,49	1265
36. Markalaşmış STK'lar daha rahat üye ve bağışçı bulabilir.	298	4,23	2-5	0,78	0,62	1260
37.Örgütsel imaj yönetimi için STK'larda halkla ilişkiler ve reklam faydalı olur	298	4,12	2-5	0,73	0,54	1229
38. STK'ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olması üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.	298	4,47	2-5	0,69	0,47	1333
41. Üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve proje hakkında bilgilendirilmiş olmaları projenin dolayısıyla kurumun başarılı olmasını sağlar.	298	4,03	2-5	0,75	0,57	1201
42. Etkin bir örgütsel iletişim üyeler ve çevre ile ilişkileri güçlendirir.	298	4,26	2-5	0,71	0,5	1268
43. STK'ların özellikle internet iletişimini etkin kullanımı üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından faydalı olur.	298	4,30	2-5	0,73	0,53	1280

1. soru olan “Karar sürecine müdahil olamamak üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesinin ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.07’ dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 10 katılımcının “katılmıyorum”, 58 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 131 katılımcının “katılıyorum”, 99 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %77 ‘si karar sürecine müdahil olamamanın üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engel olduğu fikrini destekledikleri, %23’ ünün ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında herkesin karar sürecine müdahil olmasının mümkün olmayacağı, sırf bu iş için yönetim kurulu ve yönetici seçtikleri bu işin zaten onların işi olduğunu belirtmişlerdir.

2. soru olan “Toplumda STK’lara ilişkin olumsuz kanaat/ STK’ların kendini doğru anlatamamaları üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesinin ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.01’ dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 6 katılımcının “katılmıyorum”, 62 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 153 katılımcının “katılıyorum”, 77 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %77 ‘si STK’lara ilişkin olumsuz kanaatin üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engel olduğu fikrini destekledikleri, %23’ ünün ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında derneklerle ilgili genel olumsuzlukların özelleştirilmemesi gerektiği her derneğin kendi yaptıklarından sorumlu tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Böyle bir önyargının olmaması gerektiği varsa da kırılması gerektiğini dile getirmişlerdir.

4. soru olan “Kurum içindeki kayırmacılık üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.” önermesinin ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.18’ dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 14 katılımcının “katılmıyorum”, 42 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 119 katılımcının “katılıyorum”, 123 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %81 ‘si kurum içindeki kayırmacılığın üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engel olduğu fikrini destekledikleri, %19’ unun ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında kendi derneklerinde böyle bir durumun söz konusu olamayacağı, olması halinde bununla mücadele edebilecek güce sahip olduklarını dile getirmişlerdir.

5. soru olan “Kurum içinde görülen fiziki ve psikolojik şiddet (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.” önermesinin ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.20’ dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 2 katılımcının “hiç

katılmıyorum”, 10 katılımcının “katılmıyorum”, 44 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 111 katılımcının “katılıyorum”, 131 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %81 ‘si kurum içinde görülen fizikive psikolojik şiddetin (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engel olduğu fikrini destekledikleri, %19’ unun ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında böylesi bir durumun bir başkasına gerçekleşmesi halinde bile kesinlikle karşı çıkılması, bunlarla mücadele edilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

14. soru olan “STK’ların genel ahlak kurallarına uygun davranmamaları Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesinin ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.32’ dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 1 katılımcının “hiç katılmıyorum”, 9 katılımcının “katılmıyorum”, 34 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 105 katılımcının “katılıyorum”, 149 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %85 ‘i STK’larında genel ahlak kurallarına uyulmamasının örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engel olduğu fikrini destekledikleri, %15’inin ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında STK’ların asli amaçlarını yerine getirip getirmemelerinin daha önemli bu tür sorunların asli amaçlarının önüne geçmemesi gerektiği dile getirilse de çok yüksek bir oran kesinlikle genel ahlak kurallarına uyma zorunluluğu bulunduğunu belirtmiştir.

16. soru olan “Toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesi Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesi ortalama Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 3.61 ile en az destek alan ikinci önerme olmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 3 katılımcının “hiç katılmıyorum”, 25 katılımcının “katılmıyorum”, 104 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 118 katılımcının “katılıyorum”, 48 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %55 ‘i toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesinin örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engel olduğu fikrini destekledikleri, %45’inin ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında STK’larının toplumsal bir sorun karşısında duyarsız kalmaması gerektiği bu doğrultuda hükümet birimleri hatta özel sektörle işbirliği sergilemesi gerektiğini kabul etmekle birlikte STK’ların bağımsız bir yapısı olduğu, işbirliği yapmanın bir zorunluluk olamayacağı, bu nedenle de işbirliği yapılmadı diye veya işbirliği başarılı neticelendirilemedi diye çevresi ile eklemlenmesine zarar vermeyeceği kanaatini iletmişlerdir,

18. soru olan “STK’ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK’larla işbirliği sergileyememeleri örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 3.49 ile anket soruları içinde en az destek alan önerme olmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 2 katılımcının “hiç katılmıyorum”, 33 katılımcının “katılmıyorum”, 120 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 104 katılımcının “katılıyorum”, 39 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %48 ‘i benzer faaliyetler yürüten diğer STK’larla işbirliği sergilenememesinin örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engel olduğu fikrini destekledikleri, %52’sinin ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında STK’ların diğer tüm STK’larla işbirliği yapmasını faydalı bulduklarını ancak böylesi bir işbirliğine gidilmemesinin derneğe olumsuz izafe edilemeyeceği, bu nedenle de işbirliği yapılmadı diye veya işbirliği başarılı neticelendirilemedi diye çevresi ile eklemlenmesine zarar vermeyeceği kanaatini iletmışlerdir.

24. soru olan “STK’ların hesap verebilir olması üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.47’dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 2 katılımcının “katılmıyorum”, 22 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 108 katılımcının “katılıyorum”, 166 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %92 ‘sinin hesap verebilir olmanın STK’ların üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemli bulduğu, %8’inin ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında STK’ların üye sayıları itibariyle her bir üyeye tek tek hesap vermesinin mümkün olmayacağı, genel kurulda konuların görüşülmesinin de bir hesap verme olduğu, ayrıca bir çabayı gereksiz buldukları, zaman kaybı olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

25. soru olan “STK yöneticileri tarafından faaliyetler ve sonuçları hakkında üyelerin ve bağışçıların bilgilendirilmesi üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.33’dür. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 1 katılımcının “katılmıyorum”, 23 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 150 katılımcının “katılıyorum”, 124 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %92 ‘sinin yöneticiler tarafından üye ve bağışçıların bilgilendirilmesini STK’ların üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemli bulduğu, %8’inin ise önemli bulmadıkları görülmektedir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında yöneticilerin bu tür işlerle zaman kaybetmelerinin enerjilerini azaltacağı bunun yerine kurumun asıl amaçlarına yönelmelerinin kurumun faydasına olacağı belirtilmiştir.

28. soru olan “STK’ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar.” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.59 ile anket soruları içinde en yüksek desteği alan önerme olmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 3 katılımcının “katılmıyorum”, 23 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 67 katılımcının “katılıyorum”, 205 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %91’i şeffaflığın çok önemli olduğunu desteklerken, %9’u ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında şeffaflığın nereye kadar olması gerektiğini muğlak bulduklarını, her türlü bilginin herkesle paylaşamayacağını ve bu nedenle şeffaflığı kurum için zararlı bulduklarını belirtmişlerdir.

29. soru olan “STK’larında karar mekanizmasında etkili olunması üyelerin örgütlerle eklemlenmesi açısından önemlidir.” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.25’tir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 1 katılımcının “katılmıyorum”, 32 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 157 katılımcının “katılıyorum”, 108 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %89’u karar mekanizmasında etkili olmanın üye-örgüt eklemlenmesinde önemli olduğunu desteklerken, %11’i ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir.

31. soru olan “STK’lar içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.44 ile oldukça yüksek bir destek almıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 2 katılımcının “katılmıyorum”, 24 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 112 katılımcının “katılıyorum”, 160 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %91’i STK’ların dini ve ahlaki değerlere saygılı olmalarının üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından çok önemli olduğunu desteklerken, %9’u ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında kurumu temsil eden insanların veya birtakım üyelerinin saygı göstermemesinin kurumu etkilememesi gerektiği veya çok saygılı davranmalarının da kurumun itibarını artırmaya yeterli olmayacağını ifade etmişlerdir.

35. soru olan “STK’ların çevresi ile eklemlenmesinde imaj çok önemlidir” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.24’tür. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 3 katılımcının “katılmıyorum”, 37 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 142 katılımcının “katılıyorum”, 116 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği

görülmüştür. Katılımcıların %86'sı STK'ların imajının üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından çok önemli olduğunu desteklerken, %14'ü ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında imajın kuruma ilk giriş için önemli olduğunu kabul etmekle birlikte örgütle bütünleşme için gerekli bulmadıklarını beyan etmişlerdir.

36. soru olan “Markalaşmış STK'lar daha rahat üye ve bağışçı bulabilir.” önermesi ortalaması Tablo 5.18'de görüldüğü gibi 4.23'dür. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 9 katılımcının “katılmıyorum”, 39 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 125 katılımcının “katılıyorum”, 125 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %84'ü markalaşmanın STK'ların üye ve bağışçı bulmalarını kolaylaştırdığını desteklerken, %16'sı ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında markalaşmanın tek başına yeterli olmayacağı kurumun amaçları ve bu amaçları doğrultusunda hizmet verip vermediği o anki projeleri gibi hususların daha önemli olduğunu vurgulamışlardır.

37. soru olan “Örgütsel imaj yönetimi için STK'larda halkla ilişkiler ve reklam faydalı olur” önermesi ortalaması Tablo 5.18'de görüldüğü gibi 4.12'dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 6 katılımcının “katılmıyorum”, 46 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 151 katılımcının “katılıyorum”, 95 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %83'ü STK'ların örgütsel imaj yönetimi için halkla ilişkiler ve reklamın gerekliliğini desteklerken, %17'si ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında STK'ların gönüllülük esasıyla çoğu zaman hayır işleri için kurulduğunu ve bu işlerin reklamının yapılmaması gerektiğini, hayır yapılırken sağ elin verdiğini sol elin görmemesi gerektiği, hayır yapılan kişilerin bu durumda incinebileceğini; bu nedenle reklama gerek olmadığını belirtmişlerdir.

38. soru olan “STK'ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olması üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.” önermesi ortalaması Tablo 5.18'de görüldüğü gibi 4.47 ile en yüksek ikinci destek gören önerme olmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 2 katılımcının “katılmıyorum”, 28 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 95 katılımcının “katılıyorum”, 173 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %90'ı STK'ların etkili bir denetim mekanizmasına sahip olmasının üyeler ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemli olduğunu desteklerken, %10'u ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında

denetimle bazı şeylerin ortaya çıkarılamayacağını, bir hile varsa kılıfının da uydurulmuş olacağı dolayısıyla resmi kayıtlarda her şeyin usulüne uygun olabileceğini, kısacası özdenetime vurgu yapmışlar; yöneticilerin iyi seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

41. soru olan “Üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve proje hakkında bilgilendirilmiş olmaları projenin dolayısıyla kurumun başarılı olmasını sağlar.” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.03’dür. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 4 katılımcının “katılmıyorum”, 68 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 141 katılımcının “katılıyorum”, 85 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %76’sı örgütün kuralları ve proje hakkında üye ve gönüllülerin bilgilendirilmesi başarıyı artırır görüşünü desteklerken, %24’ü ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir.

42. soru olan “Etkin bir örgütsel iletişim üyeler ve çevre ile ilişkileri güçlendirir” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.26’dır. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 4 katılımcının “katılmıyorum”, 34 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 142 katılımcının “katılıyorum”, 118 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %87’si etkin bir örgütsel iletişimin gerekliliğini desteklerken, %13’ü ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında şu anda da etkin bir iletişimin sağlanamadığını ancak işlerin yürütülebildiğini dolayısıyla olmazsa olmaz bir şey olarak görmediklerini belirtmişlerdir.

43. soru olan “STK’ların özellikle internet iletişimini etkin kullanımı üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından faydalı olur” önermesi ortalaması Tablo 5.18’de görüldüğü gibi 4.30’dur. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 5 katılımcının “katılmıyorum”, 33 katılımcının “kısmen katılıyorum”, 129 katılımcının “katılıyorum”, 131 katılımcının ise “tamamen katılıyorum” işaretlediği görülmüştür. Katılımcıların %87’si internet iletişiminin etkin kullanılmasını desteklerken, %13’ü ise çok da önemli bulmadığını belirtmiştir. Önemli bulmayanların sözlü beyanlarında kurumun sayfasında faaliyetlerin duyurulması, istek ve şikayetlerin interaktif şekilde kıymetlendirilmesi noktasında etkin kullanılması gerektiği ancak elektronik posta yoluyla haberleşmenin tercih edilmemesi gerektiği, zira çok yoğun elektronik posta trafiği sebebiyle bu yolla gelen maillerin pek dikkate alınmadığını belirtmişlerdir. Anket uygulanırken bu durum canlı olarak yaşanmıştır, dernekler aracılığı ile gönderilmiş olan anketlere uzun bir süre hiç cevap alınamamıştır.

5.3.4. Hipotez Analizleri Bulgular

5.3.4.1. Yaşa ilişkin Hipotez Analiz Bulguları

1. Hipotez (H_0) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar yaşa ilişkin 2’den fazla seçenekten oluştuğu ve parametrik hipotez test varsayımlarını karşıladığı görüldüğünden; yani veriler aralıklı veya oransal, normal dağılıma uygun, grup varyansları eşit, azami dört katı şartları karşılandığı (Kalacı, 2008:73) araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. 29 yaş ve altı grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,37 iken, 30-45 yaş arasındakiler 4,42, 46-60 yaş aralığındakiler 4,39, 61 yaş üstündekiler ise 4,44 çıkmıştır. Tablo 5.19’da da görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.19. 1.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
29 ve Altı	51	4,3782	,40990	,05740	4,2629	4,4934	3,57	5,00
30 -45 arası	126	4,4286	,44447	,03960	4,3502	4,5069	3,29	5,00
46-60 arası	102	4,3978	,45560	,04511	4,3083	4,4872	3,00	5,00
61 ve Üstü	19	4,4436	,44389	,10184	4,2297	4,6576	3,00	5,00
Toplam	298	4,4104	,44091	,02554	4,3601	4,4606	3,00	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.20 de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,792) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülmektedir.

Tablo 5.20 1. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,346	3	294	,792

Yaş grupları arasında, STK’larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.21’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,879) 0,05

değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.21. 1. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,132	3	,044	,224	,879
Grup İçi	57,606	294	,196		
Toplam	57,738	297			

Yaş grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.22’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hiçbir grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hangi yaş grubunda olursa olsun üyeler; yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım açısından aynı bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.22 1. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

YAŞ	YAŞ GRUPLARI	Gruplar arası ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
29 ve Altı	30 -45 arası	-,05042	,07346	,902	-,2402	,1394
	46-60 arası	-,01961	,07591	,994	-,2158	,1765
	61 ve Üstü	-,06546	,11897	,946	-,3729	,2419
30 -45 arası	29 ve Altı	,05042	,07346	,902	-,1394	,2402
	46-60 arası	,03081	,05896	,954	-,1215	,1831
	61 ve Üstü	-,01504	,10894	,999	-,2965	,2664
46-60 arası	29 ve Altı	,01961	,07591	,994	-,1765	,2158
	30 -45 arası	-,03081	,05896	,954	-,1831	,1215
	61 ve Üstü	-,04585	,11061	,976	-,3316	,2399
61 ve Üstü	29 ve Altı	,06546	,11897	,946	-,2419	,3729
	30 -45 arası	,01504	,10894	,999	-,2664	,2965
	46-60 arası	,04585	,11061	,976	-,2399	,3316

2. Hipotez (H₀) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 2. hipoteze ilişkin verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. 29 yaş ve altı grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,21 iken, 30-45 yaş arasındakiler 4,24, 46-60 yaş

aralığındakiler 4,13, 61 yaş üstündekiler ise 4,21 çıkmıştır. Tablo 5.23’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.23 2. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
29 ve Altı	51	4,2157	,68256	,09558	4,0237	4,4077	2,33	5,00
30 -45 arası	126	4,2460	,53860	,04798	4,1511	4,3410	3,00	5,00
46-60 arası	102	4,1307	,61545	,06094	4,0098	4,2516	2,33	5,00
61 ve Üstü	19	4,2105	,44736	,10263	3,9949	4,4261	3,67	5,00
Toplam	298	4,1991	,58657	,03398	4,1322	4,2660	2,33	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.24 de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,142) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülmektedir.

Tablo 5.24 2. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
2,765	3	294	,142

Yaş grupları arasında, STK’larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.25’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,526) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.25 2.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,771	3	,257	,745	,526
Grup İçi	101,415	294	,345		
Toplam	102,186	297			

Yaş grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.26’da verilmiştir. Bu sonuçlara göre hiçbir grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hangi yaş grubunda olursa olsun üyeler; örgütsel tanınırlık açısından aynı bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.26 2. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

YAŞ	YAŞ GRUPLARI	Gruplar arası ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
29 ve Altı	30 -45 arası	-,03035	,09748	,990	-,2822	,2215
	46-60 arası	,08497	,10073	,834	-,1753	,3452
	61 ve Üstü	,00516	,15786	1,000	-,4027	,4130
30 -45 arası	29 ve Altı	,03035	,09748	,990	-,2215	,2822
	46-60 arası	,11531	,07823	,455	-,0868	,3174
	61 ve Üstü	,03551	,14454	,995	-,3380	,4090
46-60 arası	29 ve Altı	-,08497	,10073	,834	-,3452	,1753
	30 -45 arası	-,11531	,07823	,455	-,3174	,0868
	61 ve Üstü	-,07981	,14676	,948	-,4590	,2994
61 ve Üstü	29 ve Altı	-,00516	,15786	1,000	-,4130	,4027
	30 -45 arası	-,03551	,14454	,995	-,4090	,3380
	46-60 arası	,07981	,14676	,948	-,2994	,4590

3. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 3. hipoteze ilişkin verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. 29 yaş ve altı grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,22 iken, 30-45 yaş arasındakiler 4,21, 46-60 yaş aralığındakiler 4,07, 61 yaş üstündekiler ise 3,89 çıkmıştır. Tablo 5.27’de de görüldüğü gibi yaş ilerledikçe örgütsel iletişime verdikleri değer azalmakta, özellikle 61 yaş üstünde diğerlerine göre belirgin bir fark göze çarpmaktadır.

Tablo 5.27 3.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
29 ve Altı	51	4,2255	,51540	,07217	4,0805	4,3704	2,75	5,00
30 -45 arası	126	4,2123	,49806	,04437	4,1245	4,3001	2,50	5,00
46-60 arası	102	4,0760	,53328	,05280	3,9712	4,1807	2,75	5,00
61 ve Üstü	19	3,8947	,30409	,06976	3,7482	4,0413	3,25	4,50
Toplam	298	4,1477	,51001	,02954	4,0895	4,2058	2,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.28 de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,062) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülmektedir.

Tablo 5.28 3. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
2,465	3	294	,062

Yaş grupları arasında, STK’larda örgütsel iletişim faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.29’daki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,019) 0,05 değerinden küçük olduğu için hipotezin reddedilmesi gerektiği, yani yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 5.29 3. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	2,575	3	,858	3,379	,019
Grup İçi	74,678	294	,254		
Toplam	77,253	297			

3. Hipoteze ait yaş grupları arasında elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.30’da verilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu görmek için karşılaştırmalı tablo incelendiğinde; bu sonuçlara göre özellikle 61 yaş üstündeki üyelerle; 29 yaş altı ve 30-45 yaş arası gruplar arasındaki farklılık göze çarpmaktadır. Örgütsel iletişim açısından yaş ilerledikçe nispeten daha az önemsendiği söylenebilir.

Tablo 5.30 3. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

YAŞ	YAŞ GRUPLARI	Gruplar arası ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
29 ve Altı	30 -45 arası	,01319	,08365	,999	-,2029	,2293
	46-60 arası	,14951	,08643	,310	-,0738	,3728
	61 ve Üstü	,33075	,13546	,072	-,0192	,6808
30 -45 arası	29 ve Altı	-,01319	,08365	,999	-,2293	,2029
	46-60 arası	,13632	,06713	,179	-,0371	,3098
	61 ve Üstü	,31756	,12404	,053	-,0029	,6380
46-60 arası	29 ve Altı	-,14951	,08643	,310	-,3728	,0738
	30 -45 arası	-,13632	,06713	,179	-,3098	,0371
	61 ve Üstü	,18124	,12593	,476	-,1441	,5066
61 ve Üstü	29 ve Altı	-,33075	,13546	,072	-,6808	,0192
	30 -45 arası	-,31756	,12404	,053	-,6380	,0029
	46-60 arası	-,18124	,12593	,476	-,5066	,1441

3. faktör olan örgütsel iletişime ait sorular tek tek incelendiğinde ise; 43. soruda anlamlı bir farklılık olduğu görülüyor. 43. soru değerleri incelendiğinde 29 yaş ve altı 4.39, 30-45 yaş arası 4.36, 46-60 yaş arası 4.24 iken 61 yaş üstü 3.84 olduğu görülmektedir. 61 yaş üstündekilerin ortalaması Tablo 5.31’de de görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.31 Yaş Grupları 43.Soru İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
29 ve altı	51	4,3922	,75042	,10508	4,1811	4,6032	2,00	5,00
30-45	126	4,3651	,71109	,06335	4,2397	4,4905	2,00	5,00
46-60	102	4,2451	,73708	,07298	4,1003	4,3899	2,00	5,00
61 ve ustü	19	3,8421	,60214	,13814	3,5519	4,1323	3,00	5,00
Toplam	298	4,2953	,72941	,04225	4,2121	4,3785	2,00	5,00

“STK’ların özellikle internet iletişimini etkin kullanımı üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından faydalı olur.” önermesine katılımı ilgili olarak yaş grupları arasında Tablo 5.32 ‘de görüldüğü gibi Sig.(p) değeri 0,019 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır.

Tablo 5.32 Yaş Grupları 43. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	5,251	3	1,750	3,369	,019
Grup İçi	152,762	294	,520		
Toplam	158,013	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.33 incelendiğinde; 61 yaş üstündekilerin 30 yaş altındaki ve 30-45 yaş aralığındakilerle 43. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 61 yaş üstündekilerin özellikle 45 yaşın altındakilere göre beklenildiği gibi internet iletişiminin etkin kullanımını eklemlenme açısından çok da önemli bulmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Bu yaş grubunun internet iletişimine nispeten soğuk bakmalarını; teknolojiye biraz daha uzak kalmaları ve uyum sağlayamamış olmaları ile açıklamak mümkündür.

Tablo 5.33 Yaş Grupları 43.Soru Karşılaştırmalı Tablo

	(I) YAS	(J) YAS	Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
						Alt Grup	Üst Grup
Tukey HSD	29 yaş ve altı	30-45	,02708	,11963	,996	-,2820	,3362
		46-60	,14706	,12362	,634	-,1724	,4665
		61 ustu	,55005*	,19374	,025	,0495	1,0506
	30-45	29 altı	-,02708	,11963	,996	-,3362	,2820
		46-60	,11998	,09601	,596	-,1281	,3681
		61 ustu	,52297*	,17740	,018	,0646	,9813
	46-60	29 altı	-,14706	,12362	,634	-,4665	,1724
		30-45	-,11998	,09601	,596	-,3681	,1281
		61 ustu	,40299	,18012	,116	-,0624	,8684
	61 ustu	29 altı	-,55005*	,19374	,025	-1,0506	-,0495
		30-45	-,52297*	,17740	,018	-,9813	-,0646
		46-60	-,40299	,18012	,116	-,8684	,0624

4. Hipotez (H_0) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 4. hipoteze ilişkin verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. 29 yaş ve altı grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,28 iken, 30-45 yaş arasındakiler 4,20, 46-60 yaş

aralığındakiler 4,03, 61 yaş üstündekiler ise 4,07 çıkmıştır. Tablo 5.34’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 5.34 4.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
29 ve Altı	51	4,2810	,53902	,07548	4,1294	4,4326	3,00	5,00
30 -45 arası	126	4,2011	,63116	,05623	4,0898	4,3123	2,00	5,00
46-60 arası	102	4,0392	,61211	,06061	3,9190	4,1594	1,67	5,00
61 ve Üstü	19	4,0702	,66276	,15205	3,7507	4,3896	2,67	5,00
Toplam	298	4,1510	,61587	,03568	4,0808	4,2212	1,67	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.35’ de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,201) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülmektedir.

Tablo 5.35 4. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
1,554	3	294	,201

Yaş grupları arasında, STK’larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.36’daki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,078) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.36 4.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	2,577	3	,859	2,294	,078
Grup İçi	110,072	294	,374		
Toplam	112,649	297			

4. Hipoteze İlişkin yaş grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.37’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hiçbir grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hangi yaş grubunda olursa olsun üyeler; kararlara katılım açısından benzer bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.37 4. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

YAŞ	YAŞ GRUPLARI	Gruplar arası ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
29 ve Altı	30 -45 arası	,07999	,10155	,860	-,1824	,3424
	46-60 arası	,24183	,10494	,099	-,0293	,5130
	61 ve Üstü	,21087	,16446	,575	-,2141	,6358
30 -45 arası	29 ve Altı	-,07999	,10155	,860	-,3424	,1824
	46-60 arası	,16184	,08150	,196	-,0487	,3724
	61 ve Üstü	,13088	,15059	,821	-,2582	,5200
46-60 arası	29 ve Altı	-,24183	,10494	,099	-,5130	,0293
	30 -45 arası	-,16184	,08150	,196	-,3724	,0487
	61 ve Üstü	-,03096	,15289	,997	-,4260	,3641
61 ve Üstü	29 ve Altı	-,21087	,16446	,575	-,6358	,2141
	30 -45 arası	-,13088	,15059	,821	-,5200	,2582
	46-60 arası	,03096	,15289	,997	-,3641	,4260

4. faktör olan kararlara katılımı ile ilgili sorular tek tek incelendiğinde ise 1. soruda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 1. soru değerleri incelendiğinde 46-60 yaş aralığındakilerin ortalaması Tablo 5.38’de de görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.38 Yaş Grupları 1.Soru İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
29 ve altı	51	4,2549	,77054	,10790	4,0382	4,4716	2,00	5,00
30-45	126	4,1587	,81400	,07252	4,0152	4,3023	2,00	5,00
46-60	102	3,8725	,80434	,07964	3,7146	4,0305	2,00	5,00
61 ve üstü	19	4,0526	,77986	,17891	3,6767	4,4285	3,00	5,00
Toplam	298	4,0705	,81137	,04700	3,9780	4,1630	2,00	5,00

“Karar sürecine müdahil olamamak üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesine katılımı ile ilgili olarak yaş grupları arasında, Tablo 5.39’da görüldüğü gibi; Sig.(p) değeri 0,016 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır.

Tablo 5.39 Yaş Grupları 1. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	6,718	3	2,239	3,487	,016
Grup İçi	188,802	294	,642		
Toplam	195,520	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.40 incelendiğinde; 46-60 yaş aralığındakilerin; 29 yaş ve altındakiler ile 30-45 yaş aralığındakilerle birinci soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 46-60 yaş aralığındakilerin daha genç olanlara göre karara müdahil olmanın eklemlenme açısından çok da önemli bulmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Gençlerin daha heyecanlı, dinamik kararın içinde olmak istedikleri sonucu çıkarılabilir. Ancak 61 yaş üstündekiler için de benzer sonuç beklenirken böyle bir sonuçla karşılaşılmamıştır.

Tablo 5.40 Yaş Grupları 1.Soru Karşılaştırmalı Tablo

			Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
(I) YAS	(J) YAS					Alt Grup	Üst Grup
Tukey HSD	29 ve altı	30-45	,09617	,13300	,888	-,2475	,4398
		46-60	,38235*	,13743	,029	,0273	,7374
		61 ustu	,20227	,21539	,784	-,3542	,7588
	30-45	29 ve altı	-,09617	,13300	,888	-,4398	,2475
		46-60	,28618*	,10674	,039	,0104	,5620
		61 ustu	,10610	,19722	,950	-,4035	,6157
	46-60	29 ve altı	-,38235*	,13743	,029	-,7374	-,0273
		30-45	-,28618*	,10674	,039	-,5620	-,0104
		61 ustu	-,18008	,20024	,805	-,6975	,3373
	61 ve ustu	29 ve altı	-,20227	,21539	,784	-,7588	,3542
		30-45	-,10610	,19722	,950	-,6157	,4035
		46-60	,18008	,20024	,805	-,3373	,6975

5. Hipotez (H₀) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; yaş grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 5. hipoteze ilişkin verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. 29 yaş ve altı grubunun anket

sorularındaki tutumları ortalaması 3.66 iken, 30-45 yaş arasındakiler 3.54, 46-60 yaş aralığındakiler 3.48, 61 yaş üstündekiler ise 3.65 çıkmıştır. Tablo 5.41’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 5.41 5. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
29 ve Altı	51	3,6667	,73937	,10353	3,4587	3,8746	2,00	5,00
30 -45 arası	126	3,5437	,80255	,07150	3,4022	3,6852	1,50	5,00
46-60 arası	102	3,4804	,67824	,06716	3,3472	3,6136	2,00	5,00
61 ve Üstü	19	3,6579	,64663	,14835	3,3462	3,9696	2,00	4,50
Toplam	298	3,5503	,74138	,04295	3,4658	3,6349	1,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.42’ de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,251) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülmektedir.

Tablo 5.42 5. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
1,373	3	294	,251

Yaş grupları arasında, STK’larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.43’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,464) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.43 5.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	1,415	3	,472	,857	,464
Grup İçi	161,830	294	,550		
Toplam	163,245	297			

Yaş grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.44’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hiçbir grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hangi yaş grubunda olursa olsun üyeler; çevresel işbirliği açısından benzer bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.44 5.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

YAŞ	YAŞ GRUPLARI	Gruplar arası ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	95% Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
29 ve Altı	30 -45 arası	,12302	,12313	,750	-,1951	,4412
	46-60 arası	,18627	,12724	,461	-,1425	,5150
	61 ve Üstü	,00877	,19941	1,000	-,5065	,5240
30 -45 arası	29 ve Altı	-,12302	,12313	,750	-,4412	,1951
	46-60 arası	,06326	,09882	,919	-,1921	,3186
	61 ve Üstü	-,11424	,18259	,924	-,5860	,3575
46-60 arası	29 ve Altı	-,18627	,12724	,461	-,5150	,1425
	30 -45 arası	-,06326	,09882	,919	-,3186	,1921
	61 ve Üstü	-,17750	,18538	,774	-,6565	,3015
61 ve Üstü	29 ve Altı	-,00877	,19941	1,000	-,5240	,5065
	30 -45 arası	,11424	,18259	,924	-,3575	,5860
	46-60 arası	,17750	,18538	,774	-,3015	,6565

5.3.4.2. Cinsiyete İlişkin Hipotez Analiz Bulguları

6. Hipotez (H_0) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar cinsiyete ilişkin 2 seçenekten oluştuğu ve parametrik hipotez test varsayımlarını karşıladığı görülmüş; iki farklı ortalama karşılaştırılacağından bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Cinsiyet grupları arasında 1. faktörü destekleyen sorulara ait Tablo 5.45'teki test sonuçlarına göre; kadınların ortalaması 4.35, erkeklerin ortalaması ise 4.43 gibi birbirine yakın değerler çıkmıştır.

Tablo 5.45 6. Hipoteze Ait Grup İstatistikleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
KADIN	63	4,3560	,43154	,05437
ERKEK	234	4,4310	,43415	,02838

Tablo 5.46 6.Hipoteze ait Bağımsız T testi Sonuçları

	Varyanslar İçin Levene Testi Karş.		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları						
	Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları	%95 Güven Aralığı için farklar	
								Alt G.	Üst G.
Eşit Varyanslar arası kabul.	,003	,960	-1,219	295	,224	-,07500	,06154	-,19613	,04612
Eşit Varyanslar arası olmayanlar			-1,223	98,449	,224	-,07500	,06133	-,19671	,04670

Cinsiyet grupları arasında; STK’larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.46’daki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,224) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında STK’larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor. Bu durumda kadınlarla erkeklerin yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Bu faktörü destekleyen anket sorular tek tek incelendiğinde; cinsiyet gruplarının verdikleri cevaplar arasında 24 ve 38. sorularda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

24. soru değerleri incelendiğinde kadınların ortalaması (4.31) erkeklere (4.51) göre Tablo 5.47’de de görüldüğü gibi nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.47 24. Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri

	CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
s24	KADIN	63	4,3175	,69155	,08713
	ERKEK	235	4,5106	,64953	,04237

24. soru olan “STK’ların hesap verebilir olması üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.” önermesine ilişkin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.48’deki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,040) 0,05 değerinden küçük olduğu için cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülüyor. Bu durumda STK’ların

hesap verebilir olmasını üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından kadınların erkeklere göre daha az önemsedikleri söylenebilir.

Tablo 5.48 24.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları

		Varyanslar İçin Levene Testi Karş.		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları				
		Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	
							ALT GRUP	ÜST GRUP
ORT.	Eşit Varyanslar arası kabul.	,020	,888	-2,068	296	,040*	-0,37705	-,00930
	Eşit Varyanslar arası olmayanlar			-1,994	93,410	,049*	-0,38556	-,00080

38. soru değerleri incelendiğinde ise; kadınların ortalaması olan (4.30) değerinin erkeklere (4.51) göre Tablo 5.49’da da görüldüğü gibi nispeten düşük çıktığı görülmüştür.

Tablo 5.49 38. Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
s38 KADIN	63	4,3016	,79585	,10027
ERKEK	235	4,5191	,65589	,04279

38. soru olan “STK’ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olması üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.” önermesine ilişkin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.50’deki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,026) 0,05 değerinden küçük olduğu için cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülüyor. Bu durumda STK’ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olmasını üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından kadınların erkeklere göre daha az önemsedikleri söylenebilir.

Tablo 5.50 38.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları

		Varyanslar İçin		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları				
		Levene Testi Karş.		T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	
		Varyans	Levene p değeri				ALT GRUP	ÜST GRUP
ORT.	Eşit Varyanslar arası kabul.	8,610	,004	-2,230	296	,026*	-0,40954	-,02559
	Eşit Varyanslar arası olmayanlar			-1,996	85,879	,049*	-0,43428	-,00084

7. Hipotez (H₀) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Cinsiyet grupları arasında 2. faktörü destekleyen sorulara ait Tablo 5.51'deki test sonuçlarına göre; kadınların ortalaması 4.09 olarak; erkeklerin ortalaması olan 4.23 ortalamasına göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.51 7.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
KADIN	63	4,0952	,52339	,06594
ERKEK	234	4,2350	,58866	,03848

Cinsiyet grupları arasında; STK'larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.52'deki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,088) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında STK'larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor. Bu durumda kadınlarla erkeklerin örgütsel tanınırlığın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.52 7.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları

	Varyanslar İçin		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları						
	Levene Testi Karş.								
	Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları	%95 Güven Aralığı için farklar	
								Alt G.	Üst Grup
Eşit Varyanslar arası kabul.	,880	,349	-1,711	295	,088	-,13980	,08169	-,30058	,02097
Eşit Varyanslar arası olmayanlar			-1,831	108,08	,070	-,13980	,07635	-,29114	,01153

Bu faktörü destekleyen anket sorular tek tek incelendiğinde; cinsiyet gruplarının verdikleri cevaplar arasında 35. soruda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 35. soru değerleri incelendiğinde kadınların ortalaması (4.07) ile; erkeklere (4.28) göre Tablo 5.53’te de görüldüğü gibi nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.53 35. Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
s35 KADIN	63	4,0794	,70257	,08852
ERKEK	235	4,2894	,69897	,04560

35. soru olan “STK’ların çevresi ile eklemlenmesinde imaj çok önemlidir” önermesine ilişkin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.54’teki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,035) 0,05 değerinden küçük olduğu için cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülüyor. Bu durumda STK’ların imajını çevresi ile eklemlenmesi açısından kadınların erkeklere göre daha az önemsedikleri söylenebilir.

Tablo 5.54 35.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları

		Varyanslar İçin		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları				
		Levene Testi Karş.						
			Levene p	T testi			Ortalama Farkları	
ORT.		Varyans	değeri	değeri	Serb.	p değeri	ALT GRUP	ÜST GRUP
	Eşit Varyanslar arası kabul.	1,453	,229	-2,115	296	,035*	-0,40537	-,01463
	Eşit Varyanslar arası olmayanlar			-2,109	97,451	,038*	-0,40760	-,01239

8. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Cinsiyet grupları arasında 3. faktörü destekleyen sorulara ait Tablo 5.55'deki test sonuçlarına göre; kadınların ortalaması 4.17 ile; erkeklerin ortalaması olan 4.14 değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.55 8.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
KADIN	63	4,1786	,57049	,07188
ERKEK	234	4,1442	,48891	,03196

Cinsiyet grupları arasında; STK'larda örgütsel iletişim faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.56'daki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,634) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında STK'larda örgütsel iletişim faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor. Bu durumda kadınlarla erkeklerin örgütsel iletişimin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.56 8.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları

		Varyanslar İçin Levene Testi Karş.		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları						
		Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları	%95 Güven Aralığı için farklar	
									Alt G.	Üst G.
Eşit Varyanslar arası kabul.		2,831	,094	,477	295	,634	,03434	,07198	-,10733	,17601
Eşit Varyanslar arası olmayanlar				,437	88,027	,663	,03434	,07866	-,12198	,19066

Bu faktörü destekleyen anket sorular tek tek incelendiğinde; cinsiyet gruplarının verdikleri cevaplar arasında 41. soruda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 41. soru değerleri incelendiğinde erkeklerin ortalaması (3.96) kadınlara (4.26) göre Tablo 5.57’de de görüldüğü gibi nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.57 41. Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
s41 KADIN	63	4,2698	,74501	,09386
ERKEK	235	3,9660	,74457	,04857

41. soru olan “Üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve proje hakkında bilgilendirilmiş olmaları projenin dolayısıyla kurumun başarılı olmasını sağlar.” önermesine ilişkin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.58’deki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,004) 0,05 değerinden küçük olduğu için cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülüyor. Bu durumda üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve proje hakkında bilgilendirilmiş olmalarını projenin dolayısıyla kurumun başarısı açısından erkeklerin kadınlara göre daha az önemsedikleri söylenebilir.

Tablo 5.58 41.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları

		Varyanslar İçin Levene Testi Karş.		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları				
		Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	
							ALT GRUP	ÜST GRUP
ORT.	Eşit Varyanslar arası kabul.	2,699	,101	2,876	296	,004*	0,09597	0,51180
	Eşit Varyanslar arası olmayanlar			2,875	97,791	,005*	0,09415	0,51362

9. Hipotez (H₀) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Cinsiyet grupları arasında 4. faktörü destekleyen sorulara ait Tablo 5.59'daki test sonuçlarına göre; kadınların ortalaması 4.14 ile; erkeklerin ortalaması olan 4.15 değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.59 9.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
KADIN	63	4,1481	,67409	,08493
ERKEK	234	4,1553	,59972	,03921

Cinsiyet grupları arasında; STK'larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.60'daki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,935) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında STK'larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor. Bu durumda kadınlarla erkeklerin kararlara katılımının üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.60 9.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları

	Varyanslar İçin Levene Testi Karş.		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları							
	Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları	%95 Güven Aralığı için farklar		
								Alt G.	Üst G.	
Eşit Varyanslar arası kabul.	,006	,938	-,081	295	,935	-,00712	,08745	-,17922	,16498	
Eşit Varyanslar arası olmayanlar			-,076	90,151	,939	-,00712	,09354	-,19295	,17871	

10. Hipotez (H₀) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; cinsiyet grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Cinsiyet grupları arasında 5. faktörü destekleyen sorulara ait Tablo 5.61'deki test sonuçlarına göre; kadınların ortalaması 3.78 ile; erkeklerin ortalamasından (3.48) düşük çıkmıştır.

Tablo 5.61 10.Hipoteze Ait Grup İstatistikleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
KADIN	63	3,7857	,67030	,08445
ERKEK	234	3,4872	,74971	,04901

Cinsiyet grupları arasında; STK'larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.62'deki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,004) 0,05 değerinden küçük olduğu için hipotezin reddedilmesi gerektiği yani cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında STK'larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülüyor. Bu durumda kadınların; kararlara katılımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda erkeklere nazaran daha hassas oldukları söylenebilir.

Tablo 5.62 10.Hipoteze Ait Bağımsız T testi Sonuçları

	Varyanslar İçin Levene Testi Karş.		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları						
	Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları	%95 Güven Aralığı için farklar	
								Alt G.	Üst G.
Eşit Varyanslar arası kabul.	,058	,810	2,867	295	,004	,29853	,10415	,09357	,50350
Eşit Varyanslar arası olmayanlar			3,057	107,549	,003	,29853	,09764	,10498	,49209

Sorular tek tek incelendiğinde; cinsiyet gruplarının verdikleri cevaplar arasında 16 ve 18. sorularda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 16. soru değerleri incelendiğinde erkeklerin ortalaması (3.54) kadınlara (3.85) göre Tablo 5.63’de de görüldüğü gibi daha düşük çıkmıştır.

Tablo 5.63 16. Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri

	CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
s16	KADIN	63	3,8571	,96482	,12156
	ERKEK	235	3,5489	,85781	,05596

16. soru olan “toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesi örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesine ilişkin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.64’teki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,014) 0,05 değerinden küçük olduğu için cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülüyor. Bu durumda STK’larca toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliği sergilenememesini örgüt-çevre eklemlenmesi açısından erkeklerin kadınlara göre daha az önemsedikleri söylenebilir.

Tablo 5.64 16.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları

		Varyanslar İçin Levene Testi Karş.		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları				
		Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	
							ALT GRUP	ÜST GRUP
ORT.	Eşit Varyanslar arası kabul.	,325	,569	2,465	296	,014*	0,06214	,55428
	Eşit Varyanslar arası olmayanlar			2,303	89,991	,024*	0,04236	,57406

18. soru değerleri incelendiğinde erkeklerin ortalaması (3.42) kadınlara (3.71) göre Tablo 5.65’de de görüldüğü gibi daha düşük çıkmıştır.

Tablo 5.65 18. Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Ortalama Değerleri

CİNSİYET	Örn. Say.	Ortalama	Standart Sap.	Stan. Hata. Ort.
s18 KADIN	63	3,7143	,77102	,09714
ERKEK	235	3,4255	,89978	,05870

18. soru olan “STK’ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK’larla işbirliği sergileyememeleri örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.” önermesine ilişkin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.66’daki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre sig. (2 tailed) (p) değeri (0,021) 0,05 değerinden küçük olduğu için cinsiyet grupları; kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülüyor. Bu durumda STK’ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK’larla işbirliği sergileyememelerini örgüt-çevre eklemlenmesi açısından erkeklerin kadınlara göre daha az önemsedikleri söylenebilir.

Tablo 5.66 18.Soru Cinsiyet Grupları Bağımsız t-Testi Sonuçları

		Varyanslar İçin		Ortalamalara göre T Testi Sonuçları				
		Levene Testi Karş.						
		Varyans	Levene p değeri	T testi değeri	Serb.	p değeri	Ortalama Farkları	
							ALT GRUP	ÜST GRUP
ORT.	Eşit Varyanslar arası kabul.	2,980	,085	2,328	296	,021*	0,04462	,53289
	Eşit Varyanslar arası olmayanlar			2,544	111,596	,012*	0,06387	,51364

5.3.4.3. Eğitim Durumuna İlişkin Hipotez Analiz Bulguları

11. Hipotez (H₀) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar eğitim durumuna ilişkin 5 seçenekten oluştuğu ve parametrik hipotez test varsayımlarını karşıladığı görülmüş, araştırmaya katılanların 1. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar; eğitim durumlarına ilişkin ikiden fazla seçenek bulunduğu için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. İlköğretim grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,60 iken, lise grubunun 4,440, önlisans grubunun 4,443, lisans grubunun ise 4,34, lisansüstü eğitim grubunun ise 4,41 çıkmıştır. Tablo 5.67’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 5.67 11.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	4,6044	,27792	,05450	4,4921	4,7166	3,71	5,00
LİSE	61	4,4403	,47972	,06142	4,3174	4,5631	3,00	5,00
ONLİSANS	47	4,4438	,40760	,05945	4,3241	4,5634	3,00	5,00
LİSANS	138	4,3489	,45570	,03879	4,2722	4,4256	3,00	5,00
LİSANSUSTU	26	4,4121	,41468	,08133	4,2446	4,5796	3,43	5,00
Toplam	298	4,4104	,44091	,02554	4,3601	4,4606	3,00	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.68 de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,105) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.68 11.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
3,157	4	293	,105

Eğitim grupları arasında; STK’larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.69’daki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,081) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani eğitim mezuniyet grupları arasında STK’larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.69 11.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	1,608	4	,402	2,098	,081
Grup İçi	56,130	293	,192		
Toplam	57,738	297			

Eğitim grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.70’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonuçların birbirine çok yakın çıktığı görülüyor. Sadece lisans mezunları ile ilkokul mezunları ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyine yakın çıkmış, ilkokul mezunları lisans mezunlarına göre yönetimde açık olmayı üyelere yaklaşımı daha fazla önemsedikleri gibi bir sonuç çıkmıştır. Ancak lisansüstü mezunları ile bir fark çıkmamıştır. Bu durum çok da anlamlandırılabilir bulunmamıştır. Bu durumda eğitim durumundaki farklılıklara rağmen yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.70 11.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

EGITIM	EGITIM GRUP	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
ILKOKUL	LISE	,16411	,10251	,498	-,1173	,4455
	ONLISANS	,16063	,10698	,562	-,1330	,4543
	LISANS	,25553	,09357	,052	-,0013	,5124
	LISANSUSTU	,19231	,12139	,509	-,1409	,5255
LISE	ILKOKUL	-,16411	,10251	,498	-,4455	,1173
	ONLISANS	-,00349	,08495	1,000	-,2367	,2297
	LISANS	,09142	,06730	,655	-,0933	,2761
	LISANSUSTU	,02819	,10251	,999	-,2532	,3096
ONLISANS	ILKOKUL	-,16063	,10698	,562	-,4543	,1330
	LISE	,00349	,08495	1,000	-,2297	,2367
	LISANS	,09491	,07392	,701	-,1080	,2978
	LISANSUSTU	,03168	,10698	,998	-,2620	,3253
LISANS	ILKOKUL	-,25553	,09357	,052	-,5124	,0013
	LISE	-,09142	,06730	,655	-,2761	,0933
	ONLISANS	-,09491	,07392	,701	-,2978	,1080
	LISANSUSTU	-,06323	,09357	,962	-,3201	,1936
LISANSUSTU	ILKOKUL	-,19231	,12139	,509	-,5255	,1409
	LISE	-,02819	,10251	,999	-,3096	,2532
	ONLISANS	-,03168	,10698	,998	-,3253	,2620
	LISANS	,06323	,09357	,962	-,1936	,3201

12. Hipotez (H₀) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 2. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. İlköğretim grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,05 iken, lise grubunun 4,24, önlisans grubunun 4,205, lisans grubunun ise 4,200, lisansüstü eğitim grubunun ise 4,21 çıkmıştır. Tablo 5.71’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.71 12.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	4,0513	,57110	,11200	3,8206	4,2820	3,00	5,00
LİSE	61	4,2459	,61132	,07827	4,0893	4,4025	2,33	5,00
ONLİSANS	47	4,2057	,57966	,08455	4,0355	4,3759	2,33	5,00
LİSANS	138	4,2005	,58439	,04975	4,1021	4,2989	2,33	5,00
LİSANSUSTU	26	4,2179	,58835	,11538	3,9803	4,4556	3,33	5,00
Toplam	298	4,1991	,58657	,03398	4,1322	4,2660	2,33	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.72’ de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,924) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.72 12.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,226	4	293	,924

Eğitim grupları arasında; STK’larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.73’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,725) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani eğitim mezuniyet grupları arasında STK’larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.73. 12.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,713	4	,178	,515	,725
Grup İçi	101,473	293	,346		
Toplam	102,186	297			

Eğitim grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.74’te verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonuçların birbirine çok yakın çıktığı görülüyor. Bu durumda eğitim

durumundaki farklılıklara rağmen örgütsel tanınırlığın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.74. 12.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

EGITIM	EGITIM GRUP	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
ILKOKUL	LISE	-,19462	,13783	,620	-,5729	,1837
	ONLISANS	-,15439	,14384	,820	-,5492	,2404
	LISANS	-,14920	,12582	,760	-,4945	,1961
	LISANSUSTU	-,16667	,16322	,846	-,6147	,2813
LISE	ILKOKUL	,19462	,13783	,620	-,1837	,5729
	ONLISANS	,04023	,11422	,997	-,2733	,3537
	LISANS	,04542	,09048	,987	-,2029	,2938
	LISANSUSTU	,02795	,13783	1,000	-,3504	,4063
ONLISANS	ILKOKUL	,15439	,14384	,820	-,2404	,5492
	LISE	-,04023	,11422	,997	-,3537	,2733
	LISANS	,00519	,09939	1,000	-,2676	,2780
	LISANSUSTU	-,01227	,14384	1,000	-,4071	,3825
LISANS	ILKOKUL	,14920	,12582	,760	-,1961	,4945
	LISE	-,04542	,09048	,987	-,2938	,2029
	ONLISANS	-,00519	,09939	1,000	-,2780	,2676
	LISANSUSTU	-,01747	,12582	1,000	-,3628	,3279
LISANSUSTU	ILKOKUL	,16667	,16322	,846	-,2813	,6147
	LISE	-,02795	,13783	1,000	-,4063	,3504
	ONLISANS	,01227	,14384	1,000	-,3825	,4071
	LISANS	,01747	,12582	1,000	-,3279	,3628

13. Hipotez (H₀) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 3. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. İlköğretim grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 3,85 iken, lise grubunun 4,08, önlisans grubunun 4,13, lisans grubunun ise 4,20, lisansüstü eğitim grubunun ise 4,31 çıkmıştır. Tablo 5.75’de de görüldüğü gibi ortalama değerler eğitim seviyesi ile doğru orantılı olarak artış göstermiştir.

Tablo 5.75 13.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	3,8558	,45372	,08898	3,6725	4,0390	2,75	4,75
LISE	61	4,0861	,53984	,06912	3,9478	4,2243	2,75	5,00
ONLISANS	47	4,1383	,51024	,07443	3,9885	4,2881	3,00	5,00
LISANS	138	4,2011	,49713	,04232	4,1174	4,2848	2,50	5,00
LISANSUSTU	26	4,3173	,45584	,08940	4,1332	4,5014	3,25	5,00
Toplam	298	4,1477	,51001	,02954	4,0895	4,2058	2,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.76' da görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,674) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülmüyor.

Tablo 5.76 13.Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,585	4	293	,674

Eğitim grupları arasında; STK'larda örgütsel iletişim faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.77'deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,007) 0,05 değerinden küçük olduğu için hipotezin reddedilmesi gerektiği yani eğitim mezuniyet grupları arasında STK'larda örgütsel iletişim faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.77 13.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	3,593	4	,898	3,573	,007
Grup İçi	73,660	293	,251		
Toplam	77,253	297			

Eğitim grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.78'te verilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu görmek için karşılaştırmalı tablo incelendiğinde; bu sonuçlara göre ilkökul mezunlarının lisans mezunları ile yüksek lisans yapmış olanlara nazaran örgütsel iletişimin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda daha az duyarlılığa sahip oldukları

söylenbilir. Bu durumda eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel iletişimin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine katkı sunabileceğine inanç artmaktadır.

Tablo 5.78 13.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

EGITIM	EGITIM GRUP	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
ILKOKUL	LISE	-,23030	,11743	,288	-,5526	,0920
	ONLISANS	-,28253	,12255	,146	-,6189	,0538
	LISANS	-,34532*	,10720	,012	-,6396	-,0511
	LISANSUSTU	-,46154*	,13906	,009	-,8432	-,0798
LISE	ILKOKUL	,23030	,11743	,288	-,0920	,5526
	ONLISANS	-,05223	,09732	,983	-,3193	,2149
	LISANS	-,11502	,07709	,568	-,3266	,0966
	LISANSUSTU	-,23124	,11743	,284	-,5536	,0911
ONLISANS	ILKOKUL	,28253	,12255	,146	-,0538	,6189
	LISE	,05223	,09732	,983	-,2149	,3193
	LISANS	-,06279	,08468	,947	-,2952	,1696
	LISANSUSTU	-,17901	,12255	,589	-,5154	,1574
LISANS	ILKOKUL	,34532*	,10720	,012	,0511	,6396
	LISE	,11502	,07709	,568	-,0966	,3266
	ONLISANS	,06279	,08468	,947	-,1696	,2952
	LISANSUSTU	-,11622	,10720	,815	-,4105	,1780
LISANSUSTU	ILKOKUL	,46154*	,13906	,009	,0798	,8432
	LISE	,23124	,11743	,284	-,0911	,5536
	ONLISANS	,17901	,12255	,589	-,1574	,5154
	LISANS	,11622	,10720	,815	-,1780	,4105

Bu faktörü destekleyen anket sorular tek tek incelendiğinde; eğitim gruplarının verdikleri cevaplar arasında 41 ve 42. sorularda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

41. soru değerleri incelendiğinde ilköğretim grubu ortalaması 3.73 ile Tablo 5.79’da da görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.79 Eğitim Grupları 41.Soru Ortalama Değerler

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	3,7308	,72430	,14205	3,4382	4,0233	2,00	5,00
LISE	61	3,8525	,74913	,09592	3,6606	4,0443	3,00	5,00
ONLISANS	47	4,0851	,68619	,10009	3,8836	4,2866	3,00	5,00
LISANS	138	4,0870	,74948	,06380	3,9608	4,2131	2,00	5,00
LISANS USTU	26	4,3462	,79711	,15633	4,0242	4,6681	3,00	5,00
Toplam	298	4,0302	,75373	,04366	3,9443	4,1161	2,00	5,00

“Üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve proje hakkında bilgilendirilmiş olmaları projenin dolayısıyla kurumun başarılı olmasını sağlar.” önermesine katılımı ilgili olarak eğitim grupları arasında Tablo 5.80 ‘de görüldüğü gibi Sig.(p) değeri 0,010 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5.80 Eğitim Grupları 41. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	7,440	4	1,860	3,379	,010
Grup İçi	161,288	293	,550		
Toplam	168,728	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.81 incelendiğinde; lisansüstü eğitim grubu ile lise ve ilköğretim eğitim grupları arasında 41. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lisansüstü eğitim grubunun özellikle ilköğretim ve lise eğitim grubundakilere göre üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve projeler hakkında bilgilendirilmesinin kurum başarısını artıracığına ilişkin görüşü daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.81 Eğitim Grupları 41.Soru Karşılaştırmalı Tablo

			Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
(I) EGITIM	(J) EGITIM	Alt Grup				Üst Grup	
Tukey HSD	ILKOKUL	LISE	-,12169	,17377	,956	-,5987	,3553
		ONLISANS	-,35434	,18134	,291	-,8521	,1434
		LISANS	-,35619	,15862	,166	-,7916	,0792
		LISANS USTU	-,61538*	,20578	,025	-1,1802	-,0506
	LISE	ILKOKUL	,12169	,17377	,956	-,3553	,5987
		ONLISANS	-,23265	,14400	,489	-,6279	,1626
		LISANS	-,23450	,11407	,242	-,5476	,0786
		LISANS USTU	-,49369*	,17377	,038	-,9707	-,0167
	ONLISANS	ILKOKUL	,35434	,18134	,291	-,1434	,8521
		LISE	,23265	,14400	,489	-,1626	,6279
		LISANS	-,00185	,12530	1,000	-,3458	,3421
		LISANS USTU	-,26105	,18134	,603	-,7588	,2367
	LISANS	ILKOKUL	,35619	,15862	,166	-,0792	,7916
		LISE	,23450	,11407	,242	-,0786	,5476
		ONLISANS	,00185	,12530	1,000	-,3421	,3458
		LISANS USTU	-,25920	,15862	,477	-,6946	,1762
	LISANS USTU	ILKOKUL	,61538*	,20578	,025	,0506	1,1802
		LISE	,49369*	,17377	,038	,0167	,9707
		ONLISANS	,26105	,18134	,603	-,2367	,7588
		LISANS	,25920	,15862	,477	-,1762	,6946

42. soru değerleri incelendiğinde de ilköğretim grubu ortalaması 3.84 ile Tablo 5.82’de de görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.82 Eğitim Grupları 42.Soru Ortalama Değerler

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	3,8462	,67482	,13234	3,5736	4,1187	2,00	5,00
LISE	61	4,2295	,71632	,09172	4,0461	4,4130	2,00	5,00
ONLISANS	47	4,2340	,69822	,10185	4,0290	4,4390	2,00	5,00
LISANS	138	4,3116	,70245	,05980	4,1934	4,4298	3,00	5,00
LISANS USTU	26	4,4615	,64689	,12686	4,2003	4,7228	3,00	5,00
Toplam	298	4,2550	,70739	,04098	4,1744	4,3357	2,00	5,00

“Etkin bir örgütsel iletişim üyeler ve çevre ile ilişkileri güçlendirir.” önermesine katılımı ilgili olarak eğitim grupları arasında Tablo 5.83 ‘de görüldüğü gibi Sig.(p) değeri 0,017 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 6.83 Eğitim Grupları 42. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	5,957	4	1,489	3,059	,017
Grup İçi	142,660	293	,487		
Toplam	148,617	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.84 incelendiğinde; ilköğretim eğitim grubu ile lisans ve lisansüstü eğitim grupları arasında 42. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lisansüstü ve lisans eğitim gruplarının özellikle ilköğretim eğitim grubundakilere göre etkin bir örgütsel iletişimi daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaşılabilir. Burada beklenen 43. Soruda da yani internet kullanımı ile ilgili soruda da benzer bir sonucun çıkması idi ancak beklenenin aksine böyle bir sonuç çıkmamıştır.

Tablo 5.84 Eğitim Grupları 42.Soru Karşılaştırmalı Tablo

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
						Alt Grup	Üst Grup
Tukey HSD	ILKOKUL	LİSE	-,38335	,16343	,134	-,8319	,0652
		ONLİSANS	-,38789	,17055	,156	-,8560	,0802
		LİSANS	-,46544*	,14918	,017	-,8749	-,0560
		LİSANS USTU	-,61538*	,19353	,014	-1,1466	-,0842
	LİSE	ILKOKUL	,38335	,16343	,134	-,0652	,8319
		ONLİSANS	-,00453	,13543	1,000	-,3763	,3672
		LİSANS	-,08209	,10729	,940	-,3766	,2124
		LİSANS USTU	-,23203	,16343	,615	-,6806	,2166
	ONLİSANS	ILKOKUL	,38789	,17055	,156	-,0802	,8560
		LİSE	,00453	,13543	1,000	-,3672	,3763
		LİSANS	-,07755	,11785	,965	-,4010	,2459
		LİSANS USTU	-,22750	,17055	,670	-,6956	,2406
	LİSANS	ILKOKUL	,46544*	,14918	,017	,0560	,8749
		LİSE	,08209	,10729	,940	-,2124	,3766
		ONLİSANS	,07755	,11785	,965	-,2459	,4010
		LİSANS USTU	-,14994	,14918	,853	-,5594	,2595
	LİSANS USTU	ILKOKUL	,61538*	,19353	,014	,0842	1,1466
		LİSE	,23203	,16343	,615	-,2166	,6806
		ONLİSANS	,22750	,17055	,670	-,2406	,6956
		LİSANS	,14994	,14918	,853	-,2595	,5594

14. Hipotez (H₀) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 4. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. İlköğretim grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,07 iken, lise grubunun 4,09, önlisans grubunun 4,13, lisans grubunun ise 4,17, lisansüstü eğitim grubunun ise 4,24 çıkmıştır. Tablo 5.85’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.85 14. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	4,0769	,47430	,09302	3,8854	4,2685	3,33	5,00
LISE	61	4,0929	,70483	,09024	3,9124	4,2734	2,00	5,00
ONLISANS	47	4,1348	,71782	,10470	3,9240	4,3455	1,67	5,00
LISANS	138	4,1787	,55975	,04765	4,0845	4,2730	2,67	5,00
LISANSUSTU	26	4,2436	,62934	,12342	3,9894	4,4978	2,67	5,00
Toplam	298	4,1510	,61587	,03568	4,0808	4,2212	1,67	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.86’ da görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,164) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.86 14. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
1,641	4	293	,164

Eğitim grupları arasında; STK’larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.87’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,771) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani eğitim mezuniyet grupları arasında STK’larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.87 14.Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,690	4	,173	,452	,771
Grup İçi	111,959	293	,382		
Toplam	112,649	297			

Eğitim grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.88’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonuçların birbirine çok yakın çıktığı görülüyor. Bu durumda eğitim durumundaki farklılıklara rağmen kararlara katılımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.88 14. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

EGITIM	EGITIM GRUP	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
ILKOKUL	LISE	-,01597	,14478	1,000	-,4134	,3814
	ONLISANS	-,05783	,15109	,995	-,4725	,3569
	— LISANS	-,10182	,13216	,939	-,4646	,2609
	LISANSUSTU	-,16667	,17144	,868	-,6373	,3039
LISE	ILKOKUL	,01597	,14478	1,000	-,3814	,4134
	ONLISANS	-,04186	,11998	,997	-,3712	,2875
	— LISANS	-,08585	,09504	,896	-,3467	,1750
	LISANSUSTU	-,15069	,14478	,836	-,5481	,2467
— ONLISANS	ILKOKUL	,05783	,15109	,995	-,3569	,4725
	LISE	,04186	,11998	,997	-,2875	,3712
	— LISANS	-,04399	,10440	,993	-,3305	,2426
	LISANSUSTU	-,10884	,15109	,952	-,5235	,3059
LISANS	ILKOKUL	,10182	,13216	,939	-,2609	,4646
	LISE	,08585	,09504	,896	-,1750	,3467
	— ONLISANS	,04399	,10440	,993	-,2426	,3305
	LISANSUSTU	-,06485	,13216	,988	-,4276	,2979
LISANSUSTU	ILKOKUL	,16667	,17144	,868	-,3039	,6373
	LISE	,15069	,14478	,836	-,2467	,5481
	— ONLISANS	,10884	,15109	,952	-,3059	,5235
	LISANS	,06485	,13216	,988	-,2979	,4276

15. Hipotez (H₀) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; eğitim grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 5. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. İlköğretim grubunun anket sorularındaki tutumları ortalaması 3,34 iken, lise grubunun 3,39, önlisans grubunun 3,51, lisans grubunun ise 3,64, lisansüstü eğitim grubunun ise 3,71 çıkmıştır. Tablo 5.89’da da görüldüğü gibi ortalama değerler eğitim seviyesi ile birlikte yükseliş gösterse de birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 5.89 15.Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	3,3462	,70384	,13803	3,0619	3,6304	2,00	4,50
LISE	61	3,3934	,76439	,09787	3,1977	3,5892	2,00	5,00
ONLISANS	47	3,5106	,76250	,11122	3,2868	3,7345	2,00	5,00
LISANS	138	3,6413	,70708	,06019	3,5223	3,7603	2,00	5,00
LISANSUSTU	26	3,7115	,80216	,15732	3,3875	4,0355	1,50	5,00
Toplam	298	3,5503	,74138	,04295	3,4658	3,6349	1,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.90' da görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,164) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.90 15. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,207	4	293	,934

Eğitim grupları arasında; STK'larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.91'deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,771) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani eğitim mezuniyet grupları arasında STK'larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.91 15. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	4,477	4	1,119	2,066	,085
Grup İçi	158,768	293	,542		
Toplam	163,245	297			

Eğitim grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.92'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda eğitim durumundaki farklılıklara rağmen çevresel işbirliğinin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.92 15. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

EGITIM	EGITIM GRUP	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
ILKOKUL	LISE	-,04729	,17241	,999	-,5205	,4259
	ONLISANS	-,16448	,17992	,891	-,6583	,3294
	LISANS	-,29515	,15738	,333	-,7271	,1368
	LISANSUSTU	-,36538	,20416	,382	-,9258	,1950
LISE	ILKOKUL	,04729	,17241	,999	-,4259	,5205
	ONLISANS	-,11720	,14287	,924	-,5094	,2750
	LISANS	-,24786	,11318	,186	-,5585	,0628
	LISANSUSTU	-,31810	,17241	,350	-,7913	,1551
ONLISANS	ILKOKUL	,16448	,17992	,891	-,3294	,6583
	LISE	,11720	,14287	,924	-,2750	,5094
	LISANS	-,13067	,12432	,831	-,4719	,2106
	LISANSUSTU	-,20090	,17992	,798	-,6947	,2929
LISANS	ILKOKUL	,29515	,15738	,333	-,1368	,7271
	LISE	,24786	,11318	,186	-,0628	,5585
	ONLISANS	,13067	,12432	,831	-,2106	,4719
	LISANSUSTU	-,07023	,15738	,992	-,5022	,3617
LISANSUSTU	ILKOKUL	,36538	,20416	,382	-,1950	,9258
	LISE	,31810	,17241	,350	-,1551	,7913
	ONLISANS	,20090	,17992	,798	-,2929	,6947
	LISANS	,07023	,15738	,992	-,3617	,5022

Bu faktörü destekleyen anket sorular tek tek incelendiğinde; eğitim gruplarının verdikleri cevaplar arasında 16. soruda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 16. soru değerleri incelendiğinde ilköğretim ve lise eğitim gruplarının ortalamaları Tablo 5.93'te de görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.93 Eğitim Grupları 16.Soru Ortalama Değerler

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
ILKOKUL	26	3,3462	,79711	,15633	3,0242	3,6681	2,00	5,00
LISE	61	3,3115	,86681	,11098	3,0895	3,5335	1,00	5,00
ONLISANS	47	3,6383	,89505	,13056	3,3755	3,9011	2,00	5,00
LISANS	138	3,7464	,86338	,07350	3,6010	3,8917	1,00	5,00
LISANS USTU	26	3,8462	,96715	,18967	3,4555	4,2368	1,00	5,00
Toplam	298	3,6141	,88880	,05149	3,5128	3,7154	1,00	5,00

“Toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesi örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.” önermesine katılımı ilgili olarak eğitim grupları arasında Tablo 5.94 ‘te görüldüğü gibi Sig.(p) değeri 0,006 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5.94 Eğitim Grupları 16. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	11,295	4	2,824	3,705	,006
Grup İçi	223,325	293	,762		
Toplam	234,621	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.95 incelendiğinde; lise eğitim grubu ile lisans eğitim grubu arasında 16. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lise eğitim grubun özellikle lisans eğitim grubundakilere göre toplumsal bir sorunun çözümü için devlet ve özel sektörle işbirliğinin çevre ile eklemlenme önünde bir sorun olarak daha az önemsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.95 Eğitim Grupları 16.Soru Karşılaştırmalı Tablo

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
						Alt Grup	Üst Grup
Tukey HSD	ILKOKUL	LİSE	,03468	,20448	1,000	-,5266	,5959
		ONLİSANS	-,29214	,21338	,648	-,8778	,2936
		LİSANS	-,40022	,18665	,204	-,9126	,1121
		LİSANS USTU	-,50000	,24214	,238	-1,1646	,1646
	LİSE	ILKOKUL	-,03468	,20448	1,000	-,5959	,5266
		ONLİSANS	-,32682	,16945	,304	-,7919	,1383
		LİSANS	-,43490*	,13423	,012	-,8033	-,0665
		LİSANS USTU	-,53468	,20448	,070	-1,0959	,0266
	ONLİSANS	ILKOKUL	,29214	,21338	,648	-,2936	,8778
		LİSE	,32682	,16945	,304	-,1383	,7919
		LİSANS	-,10808	,14745	,949	-,5128	,2966
		LİSANS USTU	-,20786	,21338	,867	-,7936	,3778
	LİSANS	ILKOKUL	,40022	,18665	,204	-,1121	,9126
		LİSE	,43490*	,13423	,012	,0665	,8033
		ONLİSANS	,10808	,14745	,949	-,2966	,5128
		LİSANS USTU	-,09978	,18665	,984	-,6121	,4126
	LİSANS USTU	ILKOKUL	,50000	,24214	,238	-,1646	1,1646
		LİSE	,53468	,20448	,070	-,0266	1,0959
		ONLİSANS	,20786	,21338	,867	-,3778	,7936
		LİSANS	,09978	,18665	,984	-,4126	,6121

5.3.4.4. Üye Olunan Derneklere İlişkin Hipotez Analiz Bulguları

16. Hipotez (H₀) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar üye olunan derneklere ilişkin 3 seçenekten oluştuğu ve parametrik hipotez test varsayımlarını karşıladığı görülmüş, araştırmaya katılanların 1. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar; üye olunan dernek durumlarına ilişkin ikiden fazla seçenek bulunduğu için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. TÜSİAD üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,32 iken, MÜSİAD üyelerinin 4,44, TUSKON üyelerinin ise 4,45 çıkmıştır. Tablo 5.96’da da görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 5.96 16. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
TUSIAD	93	4,3226	,40510	,04201	4,2392	4,4060	3,00	5,00
MUSIAD	45	4,4413	,38141	,05686	4,3267	4,5559	3,43	5,00
TUSKON	160	4,4527	,47047	,03719	4,3792	4,5261	3,00	5,00
Toplam	298	4,4104	,44091	,02554	4,3601	4,4606	3,00	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.97' de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,060) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.97 16. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
2,842	2	295	,060

Dernek grupları arasında; STK'larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.98'deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,067) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani üye olunan dernek grupları arasında STK'larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.98 16. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	1,046	2	,523	2,722	,067
Grup İçi	56,692	295	,192		
Toplam	57,738	297			

Üye olunan dernek grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren Tablo 5.99'daki ANOVA testi sonuçlarına göre TUSIAD grubunun özellikle TUSKON grubuna göre nispeten düşük çıkmakla birlikte; derneklerdeki farklılıklara rağmen

yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.99 16.Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

DERNEK	DERNEK GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
TUSIAD	MUSIAD	-,11869	,07961	,297	-,3062	,0688
	TUSKON	-,13010	,05716	,061	-,2647	,0046
MUSIAD	TUSIAD	,11869	,07961	,297	-,0688	,3062
	TUSKON	-,01141	,07397	,987	-,1857	,1628
TUSKON	TUSIAD	,13010	,05716	,061	-,0046	,2647
	MUSIAD	,01141	,07397	,987	-,1628	,1857

Bu faktörü destekleyen anket sorular tek tek incelendiğinde;; üyesi oldukları derneklere göre verdikleri cevaplar arasında yalnızca 31.soruda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 31. soru değerleri incelendiğinde TUSIAD üyesi grubun ortalaması Tablo 5.100’de de görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.100 Dernek Grupları 31.Soru Ortalama Değerler

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
TUSIAD	93	4,2366	,64938	,06734	4,1028	4,3703	2,00	5,00
MUSIAD	45	4,5111	,58861	,08775	4,3343	4,6879	3,00	5,00
TUSKON	160	4,5438	,68080	,05382	4,4375	4,6500	2,00	5,00
Toplam	298	4,4430	,67052	,03884	4,3665	4,5194	2,00	5,00

“STK’lar içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.” önermesine katılımı ilgili olarak üye olunan dernek grupları arasında Tablo 5.101’de görüldüğü gibi Sig.(p) değeri 0,001 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5.101 Dernek Grupları 31. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	5,796	2	2,898	6,693	,001
Grup İçi	127,734	295	,433		
Toplam	133,530	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.102 incelendiğinde; TÜSİAD üyesi grup ile TUSKON üyesi grubun 31. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. TÜSİAD üyesi grubun TUSKON üyesi gruba göre STK'ların içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmalarının üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemli olduğunu nispeten daha az destekledikleri sonucuna ulaşılabilir. Sig.(p) 0,058 değeri ile neredeyse MÜSİAD üyesi grupla da anlamlı bir farklılık çıkmak üzeredir.

Tablo 5.102 Dernek Grupları 31.Soru Karşılaştırmalı Tablo

	DERNEK	DERNEK	Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
						Alt Grup	Üst Grup
Tukey HSD	TUSIAD	MUSIAD	-,27455	,11949	,058	-,5560	,0069
		TUSKON	-,30719*	,08580	,001	-,5093	-,1051
	MUSIAD	TUSIAD	,27455	,11949	,058	-,0069	,5560
		TUSKON	-,03264	,11103	,953	-,2942	,2289
	TUSKON	TUSIAD	,30719*	,08580	,001	,1051	,5093
		MUSIAD	,03264	,11103	,953	-,2289	,2942

17. Hipotez (H₀) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 2. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. TÜSİAD üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,21 iken, MÜSİAD üyelerinin 4,26, TUSKON üyelerinin ise 4,17 çıkmıştır. Tablo 5.103'de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.103 17. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
TUSIAD	93	4,2151	,58078	,06022	4,0954	4,3347	2,33	5,00
MUSIAD	45	4,2667	,49031	,07309	4,1194	4,4140	3,00	5,00
TUSKON	160	4,1708	,61542	,04865	4,0747	4,2669	2,33	5,00
Toplam	298	4,1991	,58657	,03398	4,1322	4,2660	2,33	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.104'te görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,135) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.104 17. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
2,020	2	295	,135

Dernek grupları arasında; STK'larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.105'deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,597) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani üye olunan dernek grupları arasında STK'larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.105 17. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,357	2	,178	,517	,597
Grup İçi	101,829	295	,345		
Toplam	102,186	297			

Üye olunan dernek grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.106'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda derneklerdeki farklılıklara rağmen örgütsel tanınırlığın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.106 17. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

DERNEK	DERNEK GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
TUSIAD	MUSIAD	-,05161	,10669	,879	-,3029	,1997
	TUSKON	,04422	,07661	,832	-,1362	,2247
MUSIAD	TUSIAD	,05161	,10669	,879	-,1997	,3029
	TUSKON	,09583	,09914	,599	-,1377	,3294
TUSKON	TUSIAD	-,04422	,07661	,832	-,2247	,1362
	MUSIAD	-,09583	,09914	,599	-,3294	,1377

18. Hipotez (H_0) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 3. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. TUSIAD üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,15 iken, MUSIAD üyelerinin 4,10, TUSKON üyelerinin ise 4,15 çıkmıştır. Tablo 5.107’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.107 18. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
TUSIAD	93	4,1505	,50827	,05271	4,0459	4,2552	3,00	5,00
MUSIAD	45	4,1000	,47494	,07080	3,9573	4,2427	2,50	5,00
TUSKON	160	4,1594	,52267	,04132	4,0778	4,2410	2,75	5,00
Toplam	298	4,1477	,51001	,02954	4,0895	4,2058	2,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.108’de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,356) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.108 18. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
1,036	2	295	,356

Dernek grupları arasında; STK'larda örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.109'daki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,788) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani üye olunan dernek grupları arasında STK'larda örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.109 18. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,125	2	,062	,239	,788
Grup İçi	77,128	295	,261		
Toplam	77,253	297			

Üye olunan dernek grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.110'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda derneklerdeki farklılıklara rağmen örgütsel iletişim etkinliğinin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.110 18. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

DERNEK	DERNEK GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
TUSIAD	MUSIAD	,05054	,09285	,849	-,1682	,2693
	TUSKON	-,00884	,06667	,990	-,1659	,1482
MUSIAD	TUSIAD	-,05054	,09285	,849	-,2693	,1682
	TUSKON	-,05938	,08628	,771	-,2626	,1439
TUSKON	TUSIAD	,00884	,06667	,990	-,1482	,1659
	MUSIAD	,05938	,08628	,771	-,1439	,2626

19. Hipotez (H₀) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 4. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. TUSİAD üyelerinin

anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,14 iken, MÜSİAD üyelerinin 4,09, TUSKON üyelerinin ise 4,17 çıkmıştır. Tablo 5.111’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 5.111 19. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
TUSIAD	93	4,1434	,58853	,06103	4,0222	4,2646	1,67	5,00
MUSIAD	45	4,0963	,63414	,09453	3,9058	4,2868	2,00	5,00
TUSKON	160	4,1708	,62890	,04972	4,0726	4,2690	2,00	5,00
Toplam	298	4,1510	,61587	,03568	4,0808	4,2212	1,67	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.112’de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,735) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.112 19. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,308	2	295	,735

Dernek grupları arasında; STK’larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.113’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,766) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani üye olunan dernek grupları arasında STK’larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.113 19. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,203	2	,102	,266	,766
Grup İçi	112,446	295	,381		
Toplam	112,649	297			

Üye olunan dernek grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.114’te verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda derneklerdeki farklılıklara

rağmen kararlara katılımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.114 19. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

DERNEK	DERNEK GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
TUSIAD	MUSIAD	,04707	,11211	,907	-,2170	,3112
	TUSKON	-,02746	,08050	,938	-,2171	,1622
MUSIAD	TUSIAD	-,04707	,11211	,907	-,3112	,2170
	TUSKON	-,07454	,10418	,755	-,3199	,1709
TUSKON	TUSIAD	,02746	,08050	,938	-,1622	,2171
	MUSIAD	,07454	,10418	,755	-,1709	,3199

20. Hipotez (H₀) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; bağlı olunan konfederasyon grupları arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 5. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. TUSIAD üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 3,59 iken, MUSIAD üyelerinin 3,55, TUSKON üyelerinin ise 3,52 çıkmıştır. Tablo 5.115’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 5.115 20. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
TUSIAD	93	3,5968	,69258	,07182	3,4541	3,7394	2,00	5,00
MUSIAD	45	3,5556	,55619	,08291	3,3885	3,7227	2,50	5,00
TUSKON	160	3,5219	,81331	,06430	3,3949	3,6489	1,50	5,00
Toplam	298	3,5503	,74138	,04295	3,4658	3,6349	1,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.116’da görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,103) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.116 20. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
5,876	2	295	,103

Dernek grupları arasında; STK'larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.117'deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,741) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani üye olunan dernek grupları arasında STK'larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor.

Tablo 5.117 20. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,331	2	,166	,300	,741
Grup İçi	162,914	295	,552		
Toplam	163,245	297			

Üye olunan dernek grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.118'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda derneklerdeki farklılıklara rağmen çevresel işbirliğinin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.118 20. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

DERNEK	DERNEK GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
TUSIAD	MUSIAD	,04122	,13495	,950	-,2767	,3591
	TUSKON	,07490	,09690	,720	-,1534	,3032
MUSIAD	TUSIAD	-,04122	,13495	,950	-,3591	,2767
	TUSKON	,03368	,12539	,961	-,2617	,3291
TUSKON	TUSIAD	-,07490	,09690	,720	-,3032	,1534
	MUSIAD	-,03368	,12539	,961	-,3291	,2617

5.3.4.5 Dernek İçindeki Pozisyonlara İlişkin Hipotez Analiz Bulguları

21. Hipotez (H₀) : Yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar üye olunan dernek içindeki pozisyonlarına ilişkin 4 seçenekten oluştuğu ve parametrik hipotez test varsayımlarını karşıladığı görülmüş, araştırmaya katılanların 1. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar; üye olunan dernek durumlarına ilişkin ikiden fazla seçenek bulunduğu için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. Dernekte genel kurul üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,43 iken, yönetim kurulu üyelerinin 4,24 denetim kurulu üyelerinin 4,21 yönetici pozisyonundakilerin ise 4,61 çıkmıştır. Tablo 5.119’da da görüldüğü gibi ortalama değerler biraz farklı çıkmış, özellikle yöneticilerde yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.119 21. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
UYE	243	4,4333	,43827	,02812	4,3779	4,4887	3,00	5,00
YONETİM K	30	4,2429	,41123	,07508	4,0893	4,3964	3,29	4,86
DENETİM K	14	4,2143	,54830	,14654	3,8977	4,5309	3,00	5,00
YONETICI	11	4,6104	,22215	,06698	4,4611	4,7596	4,29	4,86
Toplam	298	4,4104	,44091	,02554	4,3601	4,4606	3,00	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.120 de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,113) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.120 21. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
2,009	3	294	,113

Dernek içi pozisyon grupları arasında; STK’larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.121’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,018) 0,05 değerinden küçük olduğu için hipotezin reddedilmesi gerektiği yani

dernek içi pozisyon grupları arasında STK'larda yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.121 21. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	1,948	3	,649	3,421	,018
Grup İçi	55,790	294	,190		
Toplam	57,738	297			

Dernek içi pozisyon grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.122'de verilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu görmek için karşılaştırmalı tablo incelendiğinde; bu sonuçlara göre yöneticilerin yönetim kurulu üyelerine nazaran yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda daha fazla duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir. Bu durumda bizzat yönetme sorumluluğuna sahip olan yöneticilerin; yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine katkı sunabileceğine inançları daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.122 21. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

POZİSYON	POZİSYON GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
UYE	YONETİM K	,19042	,08430	,110	-,0274	,4082
	DENETİM K	,21899	,11973	,262	-,0904	,5283
	YONETİCİ	-,17712	,13428	,552	-,5241	,1698
YONETİM K	UYE	-,19042	,08430	,110	-,4082	,0274
	DENETİM K	,02857	,14100	,997	-,3357	,3929
	YONETİCİ	-,36753	,15355	,081	-,7643	,0292
DENETİM K	UYE	-,21899	,11973	,262	-,5283	,0904
	YONETİM K	-,02857	,14100	,997	-,3929	,3357
	YONETİCİ	-,39610	,17552	,111	-,8496	,0574
YONETİCİ	UYE	,17712	,13428	,552	-,1698	,5241
	YONETİM K	,36753	,15355	,081	-,0292	,7643
	DENETİM K	,39610	,17552	,111	-,0574	,8496

Bu faktörü destekleyen anket soruları tek tek incelendiğinde; üyesi oldukları dernek içindeki pozisyonlara göre verdikleri cevaplar arasında yalnızca 28.soruda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 28. soru değerleri incelendiğinde denetim kurulu üyelerinin ortalaması Tablo 5.123’de de görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 6.123 Dernek İçi Pozisyon Grupları 28.Soru Ortalama Değerler

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
UYE	243	4,6461	,63495	,04073	4,5659	4,7263	2,00	5,00
YKURULU	30	4,3333	,84418	,15413	4,0181	4,6486	2,00	5,00
DKURULU	14	4,0714	,73005	,19511	3,6499	4,4929	3,00	5,00
YONETICI	11	4,7273	,64667	,19498	4,2928	5,1617	3,00	5,00
Toplam	298	4,5906	,67683	,03921	4,5134	4,6678	2,00	5,00

“STK’ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar” önermesine katılımı ilgili olarak dernek içindeki pozisyonları arasında Tablo 5.124 ‘de görüldüğü gibi Sig.(p) değeri 0,002 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5.124 Dernek İçi Pozisyon Grupları 28. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	6,713	3	2,238	5,086	,002
Grup İçi	129,341	294	,440		
Toplam	136,054	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.125 incelendiğinde; denetim kurulu üyelerinden oluşan grup ile genel kurul üyelerinden oluşan grubun 28. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Denetim kurulu üyelerinden oluşan grup; dernek üyelerinden oluşan gruba göre “STK’ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar” önermesini nispeten daha az destekledikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.125 Dernek İçi Pozisyon Grupları 28.Soru Karşılaştırmalı Tablo

			Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
		Alt Grup				Üst Grup	
Tukey HSD	UYE	YKURULU	,31276	,12835	,073	-,0189	,6444
		DKURULU	,57466*	,18230	,010	,1036	1,0457
		YONETICI	-,08118	,20446	,979	-,6095	,4471
	YKURULU	UYE	-,31276	,12835	,073	-,6444	,0189
		DKURULU	,26190	,21468	,615	-,2928	,8166
		YONETICI	-,39394	,23379	,333	-,9980	,2101
	DKURULU	UYE	-,57466*	,18230	,010	-1,0457	-,1036
		YKURULU	-,26190	,21468	,615	-,8166	,2928
		YONETICI	-,65584	,26724	,069	-1,3463	,0347
	YONETICI	UYE	,08118	,20446	,979	-,4471	,6095
		YKURULU	,39394	,23379	,333	-,2101	,9980
		DKURULU	,65584	,26724	,069	-,0347	1,3463

22. Hipotez (H₀) : Örgütsel tanınırlık faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 2. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. Dernekte genel kurul üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,17 iken, yönetim kurulu üyelerinin 4,35 denetim kurulu üyelerinin 4,09 yönetici pozisyonundakilerin ise 4,48 çıkmıştır. Tablo 5.126’da da görüldüğü gibi ortalama değerler biraz farklı çıkmış, özellikle yöneticilerde nispeten yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.126 22. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
UYE	243	4,1728	,57283	,03675	4,1005	4,2452	2,33	5,00
YONETİM K	30	4,3556	,65468	,11953	4,1111	4,6000	3,00	5,00
DENETİM K	14	4,0952	,69711	,18631	3,6927	4,4977	2,33	5,00
YONETICI	11	4,4848	,45616	,13754	4,1784	4,7913	3,67	5,00
Toplam	298	4,1991	,58657	,03398	4,1322	4,2660	2,33	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.127’de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,759) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.127 22. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,392	3	294	,759

Dernek içi pozisyon grupları arasında; STK’larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.128’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,128) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani dernek içi pozisyon grupları arasında STK’larda örgütsel tanınırlık faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 5.128 22. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	1,951	3	,650	1,908	,128
Grup İçi	100,235	294	,341		
Toplam	102,186	297			

Dernek içi pozisyon grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.129’da verilmiştir. Karşılaştırmalı tablo incelendiğinde; bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda dernek içindeki pozisyon farklılıklarına rağmen örgütsel tanınırlığın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.129 22. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

POZİSYON	POZİSYON GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
UYE	YONETİM K	-,18272	,11299	,371	-,4747	,1092
	DENETİM K	,07760	,16049	,963	-,3371	,4923
	YONETİCİ	-,31201	,17999	,308	-,7771	,1531
YONETİM K	UYE	,18272	,11299	,371	-,1092	,4747
	DENETİM K	,26032	,18899	,515	-,2280	,7486
	YONETİCİ	-,12929	,20581	,923	-,6611	,4025
DENETİM K	UYE	-,07760	,16049	,963	-,4923	,3371
	YONETİM K	-,26032	,18899	,515	-,7486	,2280
	YONETİCİ	-,38961	,23526	,349	-,9975	,2182
YONETİCİ	UYE	,31201	,17999	,308	-,1531	,7771
	YONETİM K	,12929	,20581	,923	-,4025	,6611
	DENETİM K	,38961	,23526	,349	-,2182	,9975

23. Hipotez (H₀) : Örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 3. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. Dernekte genel kurul üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,15 iken, yönetim kurulu üyelerinin 4,13 denetim kurulu üyelerinin 4,00 yönetici pozisyonundakilerin ise 4,22 çıkmıştır. Tablo 6.130'da da görüldüğü gibi ortalama değerler biraz farklı çıkmış, özellikle yöneticilerde nispeten yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.130 23. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
UYE	243	4,1543	,51210	,03285	4,0896	4,2190	2,50	5,00
YONETİM K	30	4,1333	,42918	,07836	3,9731	4,2936	3,25	5,00
DENETİM K	14	4,0000	,65779	,17580	3,6202	4,3798	2,75	5,00
YONETİCİ	11	4,2273	,49313	,14869	3,8960	4,5586	3,50	5,00
Toplam	298	4,1477	,51001	,02954	4,0895	4,2058	2,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.131’de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,387) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.131 23. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
1,015	3	294	,387

Dernek içi pozisyon grupları arasında; STK’larda örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.132’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,683) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani dernek içi pozisyon grupları arasında STK’larda örgütsel iletişim etkinliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 5.132 23. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,392	3	,131	,500	,683
Grup İçi	76,861	294	,261		
Toplam	77,253	297			

Dernek içi pozisyon grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.133’te verilmiştir. Karşılaştırmalı tablo incelendiğinde; bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda dernek içindeki pozisyon farklılıklarına rağmen örgütsel iletişim etkinliğinin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.133 23. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

POZİSYON	POZİSYON GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
UYE	YONETİM K	,02099	,09895	,997	-,2347	,2766
	DENETİM K	,15432	,14053	,691	-,2088	,5174
	YONETİCİ	-,07295	,15762	,967	-,4802	,3343
YONETİM K	UYE	-,02099	,09895	,997	-,2766	,2347
	DENETİM K	,13333	,16549	,852	-,2943	,5609
	YONETİCİ	-,09394	,18023	,954	-,5596	,3717
DENETİM K	UYE	-,15432	,14053	,691	-,5174	,2088
	YONETİM K	-,13333	,16549	,852	-,5609	,2943
	YONETİCİ	-,22727	,20601	,688	-,7596	,3050
YONETİCİ	UYE	,07295	,15762	,967	-,3343	,4802
	YONETİM K	,09394	,18023	,954	-,3717	,5596
	DENETİM K	,22727	,20601	,688	-,3050	,7596

24. Hipotez (H_0) : Kararlara katılım faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 4. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. Dernekte genel kurul üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 4,16 iken, yönetim kurulu üyelerinin 4,22 denetim kurulu üyelerinin 3,83 yönetici pozisyonundakilerin ise 4,00 çıkmıştır. Tablo 5.134'te de görüldüğü gibi denetim kurulu üyelerinin ortalama değeri diğer gruplara göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.134 24. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
UYE	243	4,1674	,62719	,04023	4,0881	4,2466	1,67	5,00
YONETİM K	30	4,2222	,54900	,10023	4,0172	4,4272	3,33	5,00
DENETİM K	14	3,8333	,42867	,11457	3,5858	4,0808	3,33	4,67
YONETİCİ	11	4,0000	,66667	,20101	3,5521	4,4479	2,67	5,00
Toplam	298	4,1510	,61587	,03568	4,0808	4,2212	1,67	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.135’de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,565) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.135 24. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,680	3	294	,565

Dernek içi pozisyon grupları arasında; STK’larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.136’daki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,175) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani dernek içi pozisyon grupları arasında STK’larda kararlara katılım faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 5.136 24. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	1,881	3	,627	1,664	,175
Grup İçi	110,768	294	,377		
Toplam	112,649	297			

Dernek içi pozisyon grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.137’de verilmiştir. Karşılaştırmalı tablo incelendiğinde; bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda dernek içindeki pozisyon farklılıklarına rağmen kararlara katılımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.137 24. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

POZİSYON	POZİSYON GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
UYE	YONETİM K	-,05487	,11878	,967	-,3618	,2520
	– DENETİM K	,33402	,16871	,198	-,1019	,7699
	– YONETİCİ	,16735	,18921	,813	-,3215	,6562
YONETİM K	UYE	,05487	,11878	,967	-,2520	,3618
	– DENETİM K	,38889	,19867	,207	-,1244	,9022
	– YONETİCİ	,22222	,21636	,734	-,3368	,7812
DENETİM K	UYE	-,33402	,16871	,198	-,7699	,1019
	– YONETİM K	-,38889	,19867	,207	-,9022	,1244
	– YONETİCİ	-,16667	,24731	,907	-,8057	,4723
YONETİCİ	UYE	-,16735	,18921	,813	-,6562	,3215
	– YONETİM K	-,22222	,21636	,734	-,7812	,3368
	– DENETİM K	,16667	,24731	,907	-,4723	,8057

Bu faktörü destekleyen anket soruları tek tek incelendiğinde; üyesi oldukları dernek içindeki pozisyonlara göre verdikleri cevaplar arasında yalnızca 5.soruda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 5. soru değerleri incelendiğinde denetim kurulu üyelerinin ortalaması Tablo 5.138’de de görüldüğü gibi diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 5.138 Dernek İçi Pozisyon Grupları 5.Soru Ortalama Değerler

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
UYE	243	4,2428	,86882	,05574	4,1330	4,3526	1,00	5,00
YKURULU	30	4,2667	,82768	,15111	3,9576	4,5757	2,00	5,00
DKURULU	14	3,4286	,64621	,17271	3,0555	3,8017	2,00	4,00
YONETİCİ	11	4,1818	,60302	,18182	3,7767	4,5869	3,00	5,00
Toplam	298	4,2047	,86167	,04992	4,1065	4,3029	1,00	5,00

“Kurum içinde görülen fiziki ve psikolojik şiddet (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.” önermesine katılımı ilgili olarak dernek içindeki pozisyonları arasında Tablo 5.139’da görüldüğü gibi Sig.(p) değeri 0,007 küçüktür 0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5.139 Dernek İçi Pozisyon Grupları 5. Soru ANOVA Testi

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	8,907	3	2,969	4,125	,007
Grup İçi	211,606	294	,720		
Toplam	220,513	297			

Hangi gruplar arasında bir fark bulunduğunu anlamak için karşılaştırmalı Tablo 5.140 incelendiğinde; denetim kurulu üyelerinden oluşan grup ile yönetim kurulu üyelerinden oluşan grup ve genel kurul üyelerinden oluşan grupların 5. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Denetim kurulu üyelerinden oluşan grup; yönetim kurulu üyelerinden oluşan gruba ve dernek üyelerinden oluşan gruba göre “kurum içinde görülen fiziki ve psikolojik şiddet (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesini nispeten daha az destekledikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.140 Dernek İçi Pozisyon Grupları 5.Soru Karşılaştırmalı Tablo

			Ortalama farkları	Standart Hata	P değeri	Alt ve Üst Grup	
POZİSYON POZİSYON						Alt Grup	Üst Grup
Tukey HSD	UYE	YKURULU	-,02387	,16418	,999	-,4481	,4003
		DKURULU	,81423*	,23318	,003	,2117	1,4167
		YONETICI	,06098	,26152	,996	-,6147	,7367
	YKURULU	UYE	,02387	,16418	,999	-,4003	,4481
		DKURULU	,83810*	,27459	,013	,1286	1,5476
		YONETICI	,08485	,29904	,992	-,6878	,8575
	DKURULU	UYE	-,81423*	,23318	,003	-1,4167	-,2117
		YKURULU	-,83810*	,27459	,013	-1,5476	-,1286
		YONETICI	-,75325	,34182	,125	-1,6364	,1299
	YONETICI	UYE	-,06098	,26152	,996	-,7367	,6147
		YKURULU	-,08485	,29904	,992	-,8575	,6878
		DKURULU	,75325	,34182	,125	-,1299	1,6364

25. Hipotez (H₀) : Çevresel işbirliği faktörü açısından, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin; dernek içindeki pozisyonlar arasında tutum farklılığı yoktur.

Araştırmaya katılanların 5. faktörü destekleyen anket sorularına verdikleri cevaplar tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir. Dernekte genel kurul üyelerinin anket sorularındaki tutumları ortalaması 3,54 iken, yönetim kurulu üyelerinin 3,50 denetim kurulu üyelerinin 3,60 yönetici pozisyonundakilerin ise 3,77 çıkmıştır. Tablo

5.141’de de görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine yakın çıkmış, yöneticilerin ortalaması nispeten daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.141 25. Hipoteze Ait İstatistiksel Sonuçlar

	Örn. Kişi S.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama		Min.	Max.
					Alt Grup	Üst Grup		
UYE	243	3,5432	,75596	,04849	3,4477	3,6387	1,50	5,00
YONETİM K	30	3,5000	,68229	,12457	3,2452	3,7548	2,50	5,00
DENETİM K	14	3,6071	,68440	,18291	3,2120	4,0023	2,00	4,50
YONETİCİ	11	3,7727	,68424	,20631	3,3130	4,2324	3,00	5,00
Toplam	298	3,5503	,74138	,04295	3,4658	3,6349	1,50	5,00

Anova testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin test edildiği Tablo 5.142’de görüldüğü gibi; sig.(p) değeri (0,742) 0,05 ten büyük olduğu için homojenlik şartının yerine geldiği görülüyor.

Tablo 5.142 25. Hipoteze Ait Levene Varyans Homojenliği Testi

İstatistik Değeri	Ser.Der.1	Ser.Der.2	P değeri
,415	3	294	,742

Dernek içi pozisyon grupları arasında; STK’larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği Tablo 5.143’deki ANOVA testinde sig. (p) değeri (0,747) 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotezin kabul edilmesi gerektiği yani dernek içi pozisyon grupları arasında STK’larda çevresel işbirliği faktörü açısından üye-örgüt-çevre eklemlenmesi konusundaki bakış açısında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 5.143 25. Hipoteze Ait ANOVA Testi Sonucu

	Toplamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	Varyans	P değeri
Gruplar Arası	,678	3	,226	,408	,747
Grup İçi	162,567	294	,553		
Toplam	163,245	297			

Dernek içi pozisyon grupları arasındaki elde edilen puanların karşılaştırılmasını gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 5.144’te verilmiştir. Karşılaştırmalı tablo

incelendiğinde; bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülüyor. Bu durumda dernek içindeki pozisyon farklılıklarına rağmen çevresel işbirliğinin üye-örgüt-çevre eklemlenmesine etkisi hususunda benzer duyarlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.144 25. Hipoteze Ait Karşılaştırmalı Tablo

Tukey HSD

POZİSYON	POZİSYON GRUPLARI	Gruplararası Ort.Farkları	Std. Hata	P değeri	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Grup	Üst Grup
UYE	YONETİM K	,04321	,14390	,991	-,3286	,4150
	DENETİM K	-,06393	,20438	,989	-,5920	,4641
	YONETİCİ	-,22952	,22922	,749	-,8218	,3627
YONETİM K	UYE	-,04321	,14390	,991	-,4150	,3286
	DENETİM K	-,10714	,24068	,971	-,7290	,5147
	YONETİCİ	-,27273	,26211	,726	-,9500	,4045
DENETİM K	UYE	,06393	,20438	,989	-,4641	,5920
	YONETİM K	,10714	,24068	,971	-,5147	,7290
	YONETİCİ	-,16558	,29961	,946	-,9397	,6085
YONETİCİ	UYE	,22952	,22922	,749	-,3627	,8218
	YONETİM K	,27273	,26211	,726	-,4045	,9500
	DENETİM K	,16558	,29961	,946	-,6085	,9397

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu en önemli kaynaklardan birisi mali kaynak diğeri ise insan kaynağıdır. Bu kaynaklara rahat ulaşabilen STK'lar güçlü ve etkili bir konuma kavuşmaktadır. Üyeleri ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmeyi başarabilmiş STK'lar daha kolay üye ve bağışçı bulma, üye sayısı ile bağlantılı olarak da amaçları doğrultusunda çalışabilmek için daha fazla güce sahip olma imkanına kavuşurlar. Kısacası bir döngü söz konusudur; amaçlarını gerçekleştirme, üyelerine faydalı olma noktasında ne kadar güçlü ise o kadar kolay üye temin edebilirken, ne kadar fazla üye sayısına sahipse projelerini gerçekleştirirken eli o kadar güçlüdür. Bu nedenle sivil toplum kuruluşları açısından, üye temini, üyelerini muhafaza etme ve üyelerinin kurumla eklemlenmesini sağlama çok önemli bir husustur.

Zira; üye kaydı yaptırıp bir daha derneğe uğramayan, üye aidatlarını ulaştırmayan üyelerin; kuruma hem mali hem de insan gücü olarak bir faydası olmamaktadır. Sadece üye aidatlarını yatırmakla sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünen ve kurumla başka bağı olmayan üyelerse belki mali açıdan kurumu desteklemiş olurlar ancak; kuruma bir insangücü katkısı sağlamazlar. Sivil toplum kuruluşları sınırlı sayıda çalışan gönüllülerle projeler üretme ve bu projeleri hayata geçirmede çeşitli zorluklar yaşamaktadır.

Bu açıdan sivil toplum kuruluşlarının üyeleri ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi sorununun sebepleri doğru teşhis edilerek STK yöneticilerine bu sorunun çözümünde yardımcı olacak bir araştırma amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular; literatürde yer alan sebep ve sonuçları desteklerken; sosyalleşmenin gereği oluşan çeşitliliğe göre tutum ve davranışlarda bazı farklılıkları da ortaya koymaktadır.

Ankette yer alan; sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenme sorunları ve çözüm önerilerine yönelik literatürden alınan soruların tümü ankete katılanlarca yüksek düzeyde destek bulmuştur. Yöneltilen soruların eklemlenme sorunu ve çözümü ile alakalı olarak önemli tespitler sunduğu ankete katılanlarca desteklenmiştir.

Özellikle **“STK’ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar”** önermesine katılımın en yüksek düzeyde çıkması, sivil toplum kuruluşlarının üye-örgüt-çevre eklemlenmesi önünde en önemli hususun güven sorunu olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Bu tespiti destekler biçimde **“STK’ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olması üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir”** ve **“STK’ların hesap verebilir olması**

üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir” önermelerinin de en yüksek ikinci ortalamaya sahip olması da bu güven sorununun ne kadar önemsendiğini göstermektedir. Türk toplumunun çok yakın çevresi dışındakilere karşı genel bir güven sorunu olduğunu (Özen ve Aslan 2006:131) düşünürsek, çıkan sonuç toplumun genel yapısıyla da uyumludur. Ancak şeffaflığı güven sorununun çözümü için önemli bir husus olarak gören katılımcılarda; şeffaflığın sınırlarının nereye kadar olması gerektiği hususunda tereddütlerinin olduğu, kurum içinde gizli kalması gereken hususların da olabileceği bu nedenle şeffaflığın sınırlarının çizilmesinin zor olduğu görüşü de mevcuttur. Etkin bir denetim mekanizmasının bu kadar önemsenmesi de; mevcut denetim kurulları ile yapılan denetimin yeterince güven tesis etmediğini, mevcut yapının bağımsız denetim müessesesi ile desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

Anket çalışmasından çıkan bir diğer önemli tespit ise; toplumun dini ve ahlaki değerlere saygılı davranılması gerektiğini oldukça önemsendiğini göstermiştir. STK’ların içinde bulundukları çevre ile eklemlenmesi önünde önemli bir engel olarak öne sürülen **“STK’ların genel ahlak kurallarına uygun davranmamaları Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir”** önermesi ile buna bir çözüm önerisi olarak verilen **“STK’lar içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir”** önermeleri güvenle alakalı sorulardan sonra en yüksek ortalama ile destek bulmuştur. Kişiler hangi yaşta, statüde, görüşte olursa olsun kendileri tam anlamıyla yaşamaları bile dini değerlere ve ahlaki normlara saygılı olunması gerektiği hususunda oldukça hassastırlar. Bu nedenle sürekli toplumun gözü önünde olan STK’lar dini ve ahlaki değerleri önemsemek ve saygılı davranmak durumundadırlar. Burada özellikle dile getirilen husus ise sadece baskın olan dinin değil, toplumda yer alan her din ve mezhebin değerlerine saygılı olunması gerektiğidir.

Anket soruları içinde en düşük desteği; **“STK’ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK’larla işbirliği sergileyememeleri örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir”** önermesinin almış olması ise; sivil toplum kuruluşlarının bağımsız değerlendirilmesi gerektiği, yani her kurumun öncelikle kendi yaptıkları veya yapamadıklarından sorumlu tutulması gerektiği şeklinde değerlendirilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının birbiriyle işbirliği sergilemeleri olumlu değerlendirilirken, aksi durum kuruma çok da olumsuzluk izafe etmemektedir. Yine bu tespiti destekler şekilde **“Toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesi örgütün**

çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.” önermesinin de en düşük ikinci desteği almış olması kurumun devlet kurumları ve özel sektörle de işbirliğini desteklerken işbirliği sergilenememiş olmasını olumsuz anlamda çok da önemli bulmamışlardır. Literatürde sivil toplum kuruluşlarının bağımsız kuruluşlar olması gerektiği, devletten tamamen bağlantısız ve bağımsız olması gerektiği vurgulansa da Türk insanının toplumsal sorunlarda devlet kurumları ile işbirliği sergilenmesine sıcak baktığı söylenebilir.

Genel anlamda bu soruna ve çözümüne ilişkin bakış açısında çok önemli farklılık bulunamazken, yaş grupları arasında, STK’larda örgütsel iletişim faktörü açısından anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Yaş ilerledikçe örgütsel iletişim faktörü eklemlenme sorunu açısından nispeten daha az önemsenmekte, özellikle internet iletişiminin eklemlenme açısından 61 yaş üstünde daha az önemsenmesi 61 yaş üstündekilerin teknolojiye uyum sağlama boyutunda gençlere göre daha sorunlu olduğu gerçeği ile örtüşmektedir. Yaş itibarıyla genç yaştakilerin orta yaş ve üzerinelere göre karar mekanizması içinde yer almayı örgütle eklemlenme açısından daha fazla önemsedikleri sonucu bize doğal olarak gençlerin daha enerjik ve heyecanlı olmaları gereği karar mekanizmasında daha fazla etkili olmak istemeleri şeklinde yorumlanmıştır.

Cinsiyet açısından farklılık tespit edilebilen tek faktör olan çevresel işbirliğini; kadınlar erkeklerden daha fazla önemsedikleri tespit edilmiştir. STK’ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK’lar, devlet kurumları ve özel şirketlerle önemli toplumsal sorunlarda işbirliği sergilenmesini içinde bulunan çevre ile eklemlenme açısından daha fazla önemsedikleri sonucu bize kadınların erkeklere göre işbirliğine daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaştırmıştır. Örgütün kuralları ve projeler hakkında üye ve gönüllülerin önceden bilgilendirilmiş olmasını erkeklere göre daha fazla önemsemeleri ise kadınların yapısı gereği detaylar ve teferruatları daha fazla dikkate aldıkları sonucuna götürmüştür. STK’ların hesap verebilir olmaları ve etkin denetim mekanizmalarına sahip olmalarını üye-örgüt-çevre eklemlenmesi açısından erkeklere göre daha düşük düzeyde önemsemeleri duygusal bağlılığa daha fazla sahip oldukları ve güvendikleri şeklinde yorumlanmıştır. En fazla farklılığın cinsiyet farklılığında tespit edilmiş olması; kadınlar ile erkeklerin doğası gereği mevcut olan duygusal farklılığa dayandırılabilir.

Eğitim seviyeleri ile farklılık gösteren tek faktör yaş gruplarında olduğu gibi örgütsel iletişim etkinliği faktörü olmuştur. Eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel iletişim etkinliği eklemlenme sorunu açısından daha fazla önemsenmektedir. Toplumsal bir sorunun çözümü

için; STK'ların devlet kurumları ve özel şirketlerle işbirliği sergilemelerini eğitim seviyesi yükseldikçe daha fazla önemsedikleri sonucu toplumsal sorunlara duyarlılığın eğitim seviyesi ile arttığı, STK'ların bağımsız olmaları gerektiği düşüncesinin ise önemini yitirdiği ve işbirliğine daha açık hale geldikleri şeklinde yorumlanmıştır. Eğitim seviyesi ile birlikte hassasiyeti artan diğer bir husus ise; örgüt kuralları ve projeler hakkında bilgilendirmenin başarı üzerindeki etkisi olmuştur. Görülmüştür ki; eğitim seviyesi arttıkça içinde bulunulacak proje hakkında önceden bilgi sahibi olma, projeyi sahiplenme ve aidiyet duygusunu artırmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek gruplarla çalışan yöneticilerin örgütsel iletişime biraz daha fazla önem vermesi, üye ve gönüllülerini projeler hakkında önceden bilgilendirmesi ve daha işbirlikçi bir tutum sergilemeleri yöneticisi oldukları kurumun başarısı açısından faydalı olacaktır.

Ankete katılanların üye oldukları derneklere göre farklılıklarına rağmen faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunamamış olması grupların üye-örgüt-çevre eklemlenmesi ile ilgili görüşlerinin birbirine çok yakın olduğunu, dolayısıyla yönetsel anlamda bir farklılığa ihtiyaç duyulmayacağını göstermiştir. Farklılık arz eden soru ise; “STK'ların içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir” önermesi olmuştur. Bu soruya verilen cevapların karşılaştırmasına göre ankete katılan TÜSİAD üyeleri diğer dernek üyelerine göre özellikle de TUSKON üyelerine göre bu hususu daha az önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Burada çıkan sonuca göre; üyeleri dini ve ahlaki değerlere bağlılığı daha fazla önemseyen derneklerin yönetiminde yer alanların bu konuda daha hassas davranmaları gerekmektedir.

Dernek içindeki statülerine göre anlamlı bir farklılık bulunabilen tek faktör yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşım olmuştur. Bu açıdan bizzat yönetme sorumluluğuna sahip olan yöneticilerin; yönetimde açıklık ve üyelere yaklaşımın üye-örgüt-çevre eklemlenmesine katkı sunabileceğine inançları daha yüksek çıkmıştır. “Kurum içinde görülen fiziki ve psikolojik şiddet (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir” önermesine ve “STK'ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar” önermelerine denetim kurulu üyelerinin diğer gruplara nazaran daha az destek vermeleri ise; denetim kurulunun görev alanına giren hususlar bulunması, denetim kurulunun görevini daha iyi yapması halinde bu tür sorunların hissedilmeyeceği düşüncesi bu önermelere desteğin nispeten düşük olmasına sebep olmuştur.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

Öncelikle gönüllölük esasına göre bir araya gelinen sivil toplum kuruluşlarının üyeleri ve içinde bulundukları çevre ile eklemlenme sorunu olduğu herkesçe kabul edilen bir gerçek olmakla birlikte; bu sorunu ve nedenlerini ortaya koyma adına böyle bir çalışmaya bundan sonra da ihtiyaç olacaktır. Toplumun genel yapısında zamanla meydana gelebilecek değişimin takip edilmesi ve yöneticilere yol göstermesi adına bu tür çalışmalar her zaman ihtiyaç vardır.

Bu araştırmanın sonuçları da göstermiştir ki; üye olduğu derneği, dernek içindeki statüsü veya sahip oldukları diğer kişisel özellikleri ne kadar farklı olursa olsun, üye-örgüt-çevre eklemlenmesi adına benzer kaygıları taşıdıkları, dolayısıyla yöneticilerden bu kaygıları giderici tedbirler almalarını beklemektedirler.

Dernek üyeleri her ne kadar derneğin olağan faaliyetlerini yürütmek üzere yönetim kurulu ve denetim kurulu seçmiş ve yetkiyi onlara vermiş olsalar da; karar mekanizması içinde yer almak, görüşlerinin önemsendiğini görmek onların dernekle bağlarını kuvvetlendiren bir durumdur. Bu nedenle dernek yöneticilerinin öncelikle yönetim kurulunun ama hassaten genel kurul üyelerinin görüşlerini aktarabilecekleri bir imkan sunması gerekmektedir. Zira yönetim kurulu ile zaman zaman bir araya gelme fırsatları varken diğer üyelerin normal şartlarda bir sonraki genel kurula kadar görüşememe ihtimali vardır. Bu konuda internet imkanları kullanılarak; interaktif katılımı mümkün kılan programlardan faydalanılabilir. Özellikle gençleri karara müdahil kılabilmek eklemlenme açısından çok faydalı olacaktır.

Sivil toplum kuruluşları kimsenin zorlaması ile bir araya gelmeyen tamamen gönüllü insanlardan oluşan bir kurum olduğu için; kurum içinde herhangi bir grubun kayrıldığı imasını bile kaldıramayacak bir kurumdur. Üyeleri dernekte tutmaya zorlayacak bir durum söz konusu olmayacağından bir kısım üyenin kayrıldığı düşüncesi oluştırabilecek her türlü tutum ve davranıştan kaçınmak gerekmektedir. Üyelerin menfaatine olabileceği düşünölen tüm faaliyetler üyelerin işlerini ayarlayabilecekleri uygun bir zaman önceden tüm üyeler bilgilendirilmeli ve katılmak isteyip istemedikleri hususunda geri dönüş alınmalıdır.

Kurum içinde hiçbir üye veya gönüllüye fizyolojik veya psikolojik şiddet uygulanmasına asla müsaade edilmemeli, yanlış anlamaya sebep olabilecek bu tür şakalara

dahi engel olunmalıdır. Samimiyete binaen yapılabilen bazı şakaların bile üçüncü kişiler tarafından yanlış anlaşılabilceğı göz ardı edilmemelidir.

Toplumun genel ahlak yapısına uymayan her türlü tutum ve davranıştan uzak durulmalıdır. Sadece yöneticilerin değıl üyelerinin dahi bu hassasiyete uygun davranması örgütün içinde bulunduğı çevrede kabul görmesi ve destek bulması adına çok önemlidir. Bu hassasiyetle; genel ahlak kurallarına uygunsuz davranışlar sergileyen yönetici ve hatta üyelerin örgütten uzaklaştırılması kuruma atfedilebilecek olumsuzlukları bertaraf edebilecek uygun bir hal tarzıdır.

Sivil toplum kuruluşlarının bağımsız ve bağlantısız olması elbette ki beklenen bir husus olmasına rağmen; önemli toplumsal sorunların çözümü için devlet kurumları ile, yerel yönetimlerle ve hatta özel şirketlerle bir işbirliğı sergilenmesi toplumda olumlu karşılanmaktadır. Dolayısıyla böyle bir işbirliğı içinde yer alınması olumsuz algılanmayacak, hatta STK'lar için artı hanesine yazılabilecektir. Kadınların ve yüksek eğitimli grupların bulunduğu kuruluşların bu işbirliğine daha fazla önem vermeleri faydalı olabilir. Özellikle proje bazında benzer faaliyetler icra eden STK'ların işbirliğı sergilemeleri hem mali hem de insangücü açısından tasarruf sağlayabileceğı gibi, bir sinerji oluşturup projenin başarı şansını da artırabilir. Bu tür işbirliğı toplumda olumlu karşılanmakta, içinde bulunduğu çevrede STK'ların kabul görmesine katkı sunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının üyelerinin aidatları ve gönüllülerin bağışları ile faaliyetlerini yürütebildiğı, bu mali yapının çok kırılgan olabileceğı unutulmamalıdır. Üyelerin ve gönüllülerin yapmış oldukları bu maddi katkının ne amaçlarla kullanıldığını, doğru yerlerde harcanıp harcanmadığını öğrenmek en tabii haklarıdır. Bu açıdan yöneticilerin yapmış oldukları harcamalar ve faaliyetlerle ilgili her türlü hesabı verebilecek konumda olması gerekir. Özellikle erkeklerin egemen olduğu kuruluşların hesap verebilir olmayı daha fazla önemsemesi gerekebilir. Hatta kimsenin hesap sormasına gerek kalmaksızın, yöneticilerin şeffaf bir şekilde mali harcamalarını açıklamaları kuruma güveni artırabilecek önemli bir husustur. Şeffaflık açısından kurumun internet sayfasının aktif olarak kullanılması da mümkündür. Ancak şeffaflık açısından internette yapılacak bildirimlerin sınırları önceden genel kurulda belirlenebilir.

Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri ve uygulamak istedikleri projeleri hakkında önceden yeterli bilgi verilmesi, faaliyetler sonrasında sonuçları hakkında açıklayıcı bilgiler verilmesi, üyeler ve bağışçılara önemsendikleri hissini vereceğinden üye-örgüt-çevre

eklemlenmesine ciddi katkılar sunabilecektir. Özellikle kadınlar ve yüksek öğrenimli grupların hakim olduğu kuruluşlarda bu hususa daha fazla dikkat edilmelidir. Bunun için internet de dahil her tür teknolojik araçtan istifade edilmelidir. Ancak bu bilgilendirme yöneticilerin reklamı haline getirilmemelidir. Böyle bir çalışma aksi bir sonuç da doğurabilir.

STK'ların içinde bulundukları toplumun dini hassasiyetlerini göz önünde bulundurmaları hem üyeleri hem de içinde bulunduğu çevre tarafından çok önemsenmektedir. Bu nedenle her dinin ve mezhebin mensuplarının inançlarına saygılı davranmak, bu inanışlarından dolayı onları küçümseyici tavırlardan uzak durmak, kurumun üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesine önemli bir katkı sunacaktır.

STK'ların üyeleri ve içinde bulundukları çevre ile eklemlenmeleri açısından imajı özellikle erkekler tarafından daha fazla önemsenmektedir. Dolayısıyla imajını zedeleyecek her tür davranıştan uzak durmak gerekmektedir. İyi bir imajın oluşması uzun zaman alırken, bu imajın bozulması için tek bir hareket yeterli olabilir. Özellikle yönetim kademesinde bulunanların bu imajı korumak için çok hassas davranmaları gerekir.

Markalaşmış STK'lar kolay gönüllü ve bağışçı bulabilmektedirler. Kurumun markalaşması içinse toplumun güvenini kazanması, kurumsallaşması ve marka kültürünün yerleştirilmesi gerekir. Marka bilinirliği için kolay akılda kalabilecek bir isim faydalı olabilir. Ayrıca güçlü bir imaj marka bir STK olmak için önemli bir etkidir. Bu nedenle imajı zedeleyecek davranışlar markalaşmış STK'ları daha fazla etkiler.

STK'ların imajını düzeltmek ve güçlendirmek için halkla ilişkiler ve reklamdan istifade etmesi gerekir. Ancak; özellikle yardım faaliyetlerinde yardım alan kişileri rencide edecek şekilde yapılacak halkla ilişkiler faaliyetlerinden kaçınmak gerekir. Yardım alan kişileri ifşa edecek şekilde reklam faaliyetlerinde kullanmanın, onları rahatsız edebileceği unutulmamalıdır. Başta iyi bir amaçla başlatılan imaj çalışmasının; bu şekilde, faydasından çok zararı da olabilir.

Sivil toplum kuruluşlarında üye-örgüt-çevre eklemlenmesi önündeki en önemli engel güven sorunu olduğu için kurumda yönetim faaliyetlerinin denetimi önem arz etmektedir. Özellikle erkekler etkili bir denetim mekanizmasına daha fazla önem atfetmektedir. Mevcut denetim faaliyetlerini yürüten denetim kurullarının ise yeterince bu görevi yerine getiremediği kanaati mevcuttur. Bu açıdan kurumda etkin bir denetim mekanizması kurulması bunun için bağımsız denetim kurumlarından yardım alınması faydalı olabilir.

STK'lara katılan üyelerin örgütün kuralları hakkında önceden bilgilendirilmeleri ve projelerde görev alacak gönüllülerin proje hakkında bilgilendirilmiş olmaları kurumun ve o projenin başarısını artıracaktır. Projelerini başarı ile sonuçlandırabilmiş kurumların imajı da güçlü olacak ve markalaşmaları için bir basamak olacaktır. Özellikle kadınların ve yüksek öğrenimli üyelerin projeler hakkında teferruatlı bir şekilde bilgilendirilmeleri önem arz etmektedir.

Gerek faaliyetlerin üyelere duyurulması, gerek üyelerin karar mekanizmasında yer alması, gerekse halkla ilişkiler çalışması için etkin bir örgütsel iletişime ihtiyaç vardır. Sürekli, kesintisiz, yanlış anlaşılmalara yer vermeyecek şekilde açık bir iletişim sayesinde yönetimden üyelere, üyelere yönetimden doğru bilgi akışı, kuruluşun kendini topluma doğru anlatabilmesi mümkün olacaktır. Toplumda sivil toplum kuruluşları hakkındaki olumsuz intibanın yıkılabilmesi için; etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Genç nesillerin etkin bir örgütsel iletişimi daha fazla önemsedikleri özellikle internet iletişimine daha yatkın oldukları dikkate alınmalı, 61 yaş üstü için özel iletişim yolları da denenmelidir.

Etkin iletişim sisteminin işletilebilmesi için internet teknolojisinin doğru kullanılması önem arz etmektedir. Gereksiz bir şey için yerli yersiz iletişim kurulması iletişimin etkinliğine zarar verebilmektedir. Derneklerden üyelere gelen elektronik postaların okunmadan çöpe gönderilmesi veya spam olarak algılanması “zaten önemsiz bir şeydir” önyargısının sonucudur.

Sivil toplum kuruluşlarının en önemli sorunu güven sorunudur. Bu nedenle yöneticilerin dürüstçe, her şeyi açık açık üyeleri ile paylaşması, onların güvenini kazanmaya çalışması üyelerin, gönüllülerin ve bağışçıların tereddütlerini ortadan kaldıracaktır. Üyelerin güvenini ve desteğini arkasında hisseden yöneticiler kurumun amaçları doğrultusunda daha kararlı bir şekilde projeler gerçekleştirebilir.

Yöneticilerin son olarak üyelerin sosyal yapılarına göre hassasiyetlerini iyi tanıyıp o hassasiyetlere uygun bir yönetim modeli geliştirmesinde fayda vardır. Özellikle bayanların duygusal yapısı ile birilerine güven duyma istekleri, eğitim seviyesi yükseldikçe karar sürecinde daha fazla yer almak istenmesi, dini hassasiyeti daha fazla olan gruba karşı dini ve ahlaki değerlere saygı hususunda daha dikkatli davranılması, ileri yaşlardakilerle teknoloji yerine birebir iletişimin tercih edilmesi gibi basit tedbirler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adair John, (2003), **Etkili Motivasyon**, Çev.Salih Uyan, Babiali Kültür Yayıncılık:İSTANBUL
- Adam Thomas (ed.), (2004), **Philanthropy, Patronage and Civil Society: Experiences From Germany, Great Britain, and North America**, Indiana University Press:Bloomington USA
- Akay Hale, (2007), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları:158 STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları:7 1. Baskı: İstanbul
- Akgemci Tahir, (2008), **Stratejik Yönetim**, Yenilenmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi: ANKARA
- Akgemci Tahir ve H.Kürşat Güleş, (2009), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi:ANKARA
- Alagappa Muthiah, (2004), **Civil Society and Political Change in Asia: Expanding and Contracting Democratic Space**, Stanford University Pres: Stanford CALIFORNIA
- Alexander Jeffrey C., (2006), **The Civil Sphere**, Oxford University Pres:NEW YORK
- Allison Michael ve Jude Kaye, (2005), **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook**, second edition, John Wiley & Sons, Inc.: San Francisco
- Anheier Helmut K. ve Jeremy Kendall (eds.), (2001), **Third Sector Policy at the Crossroads: an International Nonprofit Analysis**, Routledge Taylor & Francis Group:LONDON
- Anheier Helmut K (2005), **Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy**, Routledge Taylor & Francis Group:New York
- Anheier Helmut K. ve Regina A. List, (2005), **A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non-Profit Sector**, Routledge Taylor & Francis Group:New York
- Anheier Helmut K., Adele Simmons, David Winder, (2007), **Innovation in Strategic Philanthropy Local and Global Perspectives**, Springer Science&Business Media:New York
- Arens Alvin A., Randal J. Elder ve Mark S. Beasley, (2012), **Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach**,14th ed., Pearson Prentice Hall:BOSTON
- Armağan Mustafa (ed.), (2000), **Demokratik Hukuk Devleti**, 3. Abant Platformu, Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- Atkinson Robert ve Joanna Messing, (2008), **Sürdürülebilirlik İçin Planlama: STK'ların Kendi Kendini Finanse Etme Girişimleri Nasıl Desteklenir?**, Çev. Gülsima Baysal, Bölgesel Çevre Merkezi –REC:ANKARA
- Aydede Ceyda, (2007), **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, MediaCat Kitapları:İSTANBUL
- Banger Gürcan, (2011), **Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi**, Odak Ofset Matbaacılık:ANKARA
- Barry Amanda, (2003), **Halkla İlişkilerin Gücü**, Çev.Aysın Önen Steidle, Elips Kitap:ANKARA
- Baş Türker, (2006), **Anket**, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık:ANKARA
- Bateson John, (2008), **Building Hope : Leadership in the Nonprofit World**, Praeger Publishers:LONDON
- Beckwith Harry, (2010), **Görünmeyi Satmak**, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayınları: İSTANBUL

- Berry Jeffrey M. ve David F. Arons, (2003), **a Voice for Nonprofits**, Brookings Institution Pres:Washington
- Block Stephen R., (2004), **Why Nonprofits Fail: Overcoming, Founder's Syndrome, Fundphobia, and Other Obstacles to Success**, Jossey-Bass: San Francisco
- Boje Thomas P., Torben Fridberg ve Bjerna Ibsen, (2006), **Den Frivillige Sektor I Danmark**, BookPartnerMedia A/S:Kobenhavn
- Boone Louis E. ve David L. Kurtz, (2010), **Contemporary Business**, 14th edition John Wiley & Sons, Inc.:USA
- Bottomore Tom B., (2000), **Toplumbilim**, Çev. Ünsal Oskay, 6.Baskı, Der Yayınları:İSTANBUL
- Bovée Courtland L. ve John V.Thill, **Business Communication Today**, 6th.ed., Prentice Hall:New Jersey
- Braiotta Louis, (2004), **The Audit Committee Handbook**, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc.:New Jersey
- Braiotta Louis, R. Trent Gazzaway, Robert H. Colson, Sridhar Ramamoorti (2010), **The Audit Committee Handbook**, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc: New Jersey
- Bryson John M., (2004), **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations:A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc.:San Francisco
- Bryson John M. ve Farnum K. Alston, (2005), **Creating and Implementing Your Strategic Plan:AWorkbook for Public and Nonprofit Organizations**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.:San Francisco
- Burger Jerry M., (2006), **Kişilik**, Çev.İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Butcher Jim, (2007), **Ecotourism, NGO's and Development**, Taylor&Francis Group:New York
- Büyüköztürk ve diğ., (2008), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem Akademi:ANKARA
- Büyüköztürk Şener (2011), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi: ANKARA
- Carlson Mim ve Margaret Donohoe (2010), **The Executive Director's Guide to Thriving as a Nonprofit Leader**, Second ed. The Jossey-Bass Nonprofit Guidebook Series:San Francisko
- Chicken John C., (2002), **Yönetim ve Girişimcilik**, Çev. Beyhan Kurt, Epsilon Yayıncılık:İSTANBUL
- Cialdini Robert B., (2010), **İknanın Psikolojisi**, Çev.Yasemin Şetcher, MediaCat Kitapları:İSTANBUL
- Clifford T.Morgan, (2009), **Psikolojiye Giriş**, Çev.Sirel Karakaş ve Rükzan Eski, Eğitim Akademi Yayınları:KONYA
- Coderre David G., (2009), **Internal Audit: Efficiency through Automation**, John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey
- Colàs Alejandro, (2002), **International Civil Society:Social Movements in World Politics**, Blackwell Publisher Inc:MALDEN,USA
- Collectif d'auteurs, (2001), **Livre Jaune No.6**, Toisieme trimestre, Worldwide Knowledge&Information Ltd.:İle Maurice
- Cornforth Chris, (Ed.), (2003), **The Governance of Public and Non-Profit Organisations What Do Boards Do?**, Routledge Taylor & Francis Group:London
- Coşkun Ali, (ed.), (2008), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim**, Seçkin Yayıncılık:ANKARA
- Courtney Roger, (2002), **Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations**, Routledge Taylor & Francis Group: LONDON

- Cox Danny ve John Hoover, (2003), **Kızışan Ortamda Liderlik**, Çev. Mahmut Tuna, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık:İSTANBUL
- Crowson Nick, Matthew Hilton ve James McKay (ed.), (2009), **Contemporary Britain Non-state Actors in Society and Politics Since 1945**, Palgrave Macmillan:UK
- Çaha Ömer (2007), **Aşkın Devletten Sivil Topluma**, 3.Baskı, Plato Yayınları:İSTANBUL
- Çakmak Ali,(ed.) (2002), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve Gençlik**, Tarih Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- Çepni Salih, (2007), **Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş**, Üçüncü Baskı, Üçyol Kültür Merkezi Yayınları: TRABZON
- Deacon Bob, (2007), **Global Social Policy&Governance**, Sage Publication:California
- Département des Affaires Economiques et Sociales, Division de Statistique, (2006), **Manuel sur les Institutions sans But Lucratif dans le Systeme de Comptabilité Nationale**, Publication des Nations Unies: New York
- Diamond Jared, (2006), **Çöküş- Medeniyetler Nasıl Ayakta Kalır ya da Yıkılır?**, Çev.Elif Kırıl, Timaş Yayınları:İSTANBUL
- DiPiazza Samuel A. Jr. ve Robert G. Eccles, (2002), **Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting**, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Donnellon Anne, (2011), **Ekip Yönetimi**, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınları: İSTANBUL
- EACEA, **Study on Volunteering in the European Union Country Report Denmark**
- Ebenstein William, (2009), **Siyasi Felsefenin Büyük Düşünürleri**, Çev.İsmet Özel, 5.Baskı, Şule Yayınları:İSTANBUL
- Ebrahim Alnoor, (2003), **NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting, and Learning**, Cambridge University Pres: NEW YORK
- Edwards Michael, (2004), **Civil Society**, Polity Press Blackwell Publishing:CAMBRIDGE UK
- Emre Akif ve diğ., (2008), **Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları**, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Erdoğan İrfan, (2005), **İletişimi Anlamak**, 2. Baskı, Erk Yayınları:ANKARA
- Ersen Tevfik Başak (ed.) **Türkiye’de Derneklerin Örgütlenme Özgürlüğü Önündeki Engeller: “Türkiye’de Örgütlenme Özgürlüğünün İzlenmesi İçin Metodoloji Geliştirilmesi Projesi”**, TÜSEV Yayınları: İSTANBUL
- Evers Adalbert ve Jean-Louis Laville (eds.), (2004), **The Third Sector in Europe**, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, UK
- Franco Raquel Campos, (2005), **Defining the Nonprofit Sector:Portugal**, The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies:Baltimore, Maryland USA
- Freedman Jonathan L., David O.Sears ve J.Merril Carlsmith, (2003), **Sosyal Psikoloji**, 4.Baskı, Çev. Ali Dönmez, İmge Kitabevi:ANKARA
- Friedman Lawrence M., (2002), **Yatay Toplum**, Çev.Ahmet Fethi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:İSTANBUL
- Friedman Thomas, (2003), **Lexus ve Zeytin Ağacı Küreselleşmenin Geleceğı**, Çev.Elif Özsayar, 3.Baskı, Boyner Yayınları:İSTANBUL
- Fukuyama Francis, (2005), **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, 3. Baskı, Çev. Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:İSTANBUL
- Gibson Rowan (ed), **Geleceğı Yönetmek**, Çev. Anaca Ergül ve Arıcan Uysal, Yakamoz Yayıncılık: İSTANBUL
- Giddens Anthony, (2000)(a), **Elimizden Kaçıp Giden Dünya**, Çev.Osman Akınhay, Alfa Basım Yayım:İSTANBUL
- Giddens Anthony (2000)(b), **Sosyoloji**, Çev.Hüseyin Özel ve Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi:ANKARA

- Gilmore Fiona, (2003), **Marka Savaşçıları**, Çev.Fevzi Yalım, MediaCat Yayınları: İSTANBUL
- Godin Seth, (2009), **Takım Oyunu**, Çev.Sermin Karakale, Profil Yayıncılık: İSTANBUL
- Goleman Daniel, (2001), **Lideri Lider Yapan Nedir?**, Harvard Business Dergisinden Seçmeler, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları:İSTANBUL,
- Göral Ramazan (2008), **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, YüceMedya Yayınları:KONYA
- Griffin Andrew, (2008), **New Strategies for Reputation Management : Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility** Kogan Page imited:London
- Gugerty Mary Kay ve Aseem Prakash,(eds), (2010), **Voluntary Regulation of NGOs and Nonprofits an Accountability Club Framework**, Cambridge University Pres: CAMBRIDGE UK
- Gutmann Amy ve Dennis Thompson, (2004), **Why Deliberative Democracy**, Princeton Univercity Press:NEW JERSEY
- Güder Nafiz, (ed.), (2004), **Sivil Toplumcunun El Kitabı**, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi:ANKARA
- Güder Nafiz, (ed.), (2006), **Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi**, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi:ANKARA
- Güney Salih (ed), (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi:ANKARA
- Gwartney James D. ve Richard L.Stroup, (2006), **Temel Ekonomi**, Çev.Yıldıray Arsan, 4.Baskı, Liberte Yayınları:ANKARA
- Habernas Jürgen, (1995), **Sivil İtaatsizlik**, Çev.Hayrettin Ökçesiz, Alfa Yayıncılık:İSTANBUL
- Hablemitoğlu Necip, (2006), **Alman Vakıfları Bergama Dosyası**, Bir Harf Yayınları: İSTANBUL
- Hammer Michael ve Steven A.Stanton, (1998), **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev.Sinem Gül, Sabah Yayınları:İSTANBUL
- Harris O. Jeff ve Sandra J. Hartman, (2002), **Organizational Behavior**, Best Business Books, The Haworth Press, Inc., New York
- Haves Gabor ve Stefanie Lang, (ed.) (2008), **STK Ağları İşbaşında**, Çev.Gülsima Baykal, Bölgesel Çevre Merkezi REC Türkiye:ANKARA
- Hecht Ben ve Rey Ramsey, (2002), **Managing Nonprofits.org : Dynamic Management for the Digital Age**, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Hegel George Wilhem Friedrich, (1991), **Hukuk Felsefesinin Prensipleri**, Çev.Cenap Karakaya, Sosyal Yayınları:İSTANBUL
- Heins Volker, (2008), **Nongovernmental Organizations in International Society**, Palgrave Macmillan:NEW YORK
- Herman Robert D. (ed.), (2005), **The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc:San Francisco
- Higgott Richard A., Geoffrey R.D.Underhill ve Andreas Bieler, (ed.) (2000), **Non-State Actors and Authority in the Global System**, Routledge Taylor & Francis Group
- Hill Charles W. L. ve Gareth R. Jones, (2010), **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 9th edition, South-Western, Cengage Learning: Mason, OH USA
- Hobbes Thomas, (2010), **Leviathan**, 8.Baskı, Çev.Semih Lim, YKY:İSTANBUL
- Hogan Kevin, (2007), **İkna Etmenin Psikolojisi**, Çev.Timuçin Seyit Güneş ve Emel Karanimoğlu, Pegasus Yayınları:İSTANBUL
- Hopkins Bruce R. ve Virginia C. Gross, (2009), **Nonprofit Governance: Law, Practices, and Trends**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Ibsen Bjarne ve Ulla Habermann, (2005), **Defining the Nonprofit Sector:Denmark**, Center for Civil Society Studies Institute for Policy Studies The Johns Hopkins University: Baltimore, Maryland USA
- ILO, (2011), **Manual on the Measurement of Volunteer Work**, International Labour Office. – Geneva
- İbn-i Haldun, (2011), **Devlet**, 4. Baskı, Çev.Osman Arpaçukuru, İlke Yayıncılık:İSTANBUL
- Kagermann Henning, William Kinney, Karlheinz Küting and Claus-Peter Weber (eds.), (2008), **Internal Audit Handbook**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Kalaycı Şeref, (2008), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**,3. Baskı, Asil Yayın:ANKARA
- Kaldor Mary, Helmut K. Anheier ve Marlies Glasius(eds.), (2002), **Global Civil Society**, Oxford University Press:Oxford
- Kaplan Robert S. ve David P.Norton, (2006), **Strateji Haritaları:Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, Çev.Şeyda Öztürk, Alfa Basım Yayım:İSTANBUL
- Katsioloudas Marios I., (2006), **Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations**, Butterworth Heinemann:Oxford UK
- Kellerman Barbara, (2008), **Kötü Liderlik**, Çev. Fadime Kahya, 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları:İSTANBUL
- Kocabaş Füsün ve Müge Elden, (2004), **Reklamcılık**, 6. Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Kotler Philip, Veronica Wong, John Saunders ve Gary Armstrong, (2005), **Principles of Marketing, Fourth European Ed.**, Pearson Education Limited:LONDON UK
- Kotler Philip ve Nancy Lee, (2005), **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, John Wiley & Sons:NEW JERSEY
- Kotler Philip ve Kevin Keller, (2006), **Marketing Management**, Twelfth ed. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River: NEW JERSEY
- Letts Christine W., William P. Ryan ve Allen Grossman (1999), **High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact**, John Wiley&Sons Inc:USA
- Labelle Micheline, François Rocher ve Rachad Antonius, (2009), **Immigration, Diversité et Sécurité**, Presses de l'Université du Québec: CANADA
- Lahiff James M. ve John M.Penrose, (1997), **Business Communication**, 5th.ed., Prentice Hall:NEW JERSEY
- Lewis David, (2001), **The Management of Non-Governmental Development Organizations :an Introduction**, Routledge Taylor & Francis Group:LONDON
- Lindstrom Martin, (2005). **Brand Sense: Build Powerfull Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound**, Kogan Page Publisher: LONDON
- Locke John, (2002), **Sivil Toplumda Devlet**, Çev.Serdar Taşcı ve Hale Akman, Metropol Yayınları:İSTANBUL
- Luecke Richard, (2008)(a), **Performans Yönetimi**, Çev.Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:İSTANBUL
- Luecke Richard, (2008)(b), **Karar Almak**, Çev.Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:İSTANBUL
- Luecke Richard, (2008)(c), **Strateji**, Çev.Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:İSTANBUL

- Lysakowski Linda, (2005), **Nonprofit Essentials: Recruiting and Training Fundraising Volunteers**, John Wiley & Sons, Inc.: HOBOKEN, NEW JERSEY
- Mardin Şerif, (2006), **Türkiye’de Toplum ve Siyaset**, 13. Baskı, İletişim Yayınları:İSTANBUL
- Mâverdî, (2008), **Yönetimin Esasları**, 2. Baskı, Çev.Mehmet Ali Kara, İlke Yayıncılık: İSTANBUL
- McCabe Steven, (2001), **Benchmarking in Construction**, Blackwell Science Ltd.: OXFORD UK
- McClintock Norah, (2004), **Understanding Canadian Volunteers: Using the National Survey of Giving, Volunteering and Participating to Build Your Volunteer Program**, Canadian Centre for Philanthropy:TORONTO CANADA
- Moynihan Maeve, (2006), **How To Build a Good Small NGO**, Mango:UK
- Musick Marc A. ve John Wilson, (2008), **Volunteers:a Social Profile**, Indiana University Pres:BLOOMINGTON
- Newman Diana S., (2002), **Opening Doors: Pathways to Diverse Donors**, Jossey-Bass John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
- Newman Diana S., (2005), **Nonprofit Essentials Endowment Building**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Newton Richard, (2010), **Adım Adım Proje Yönetimi**, Çev.İlker Gülfidan, Optimist Yayınları:İSTANBUL
- Noelle-Neumann Elisabeth, (1998), **Kamuoyu Suskunluk Sarmalının Keşfi**, Çev. Murat Özkök, Dost Kitabevi:ANKARA
- Nye Joseph S., (2004), **Soft Power; The Means to Success in World Politics** Public Affairs:New York
- Ober Scot, (2001), **Contemporary Business Communication**, 5th.ed., Houghton Mifflin Company:Boston
- OECD, (2003), **The Non-profit Sector in a Changing Economy**, OECD Publications Service:PARİS
- Olberding John C. ve Lisa Barnwell Williams (eds), (2010), **Building Strong Nonprofits New Strategies For Growth and Sustainability**, John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey
- Oliver Richard W., (2004), **What Is Transparency?**, The McGraw-Hill Companies, Inc.: New York
- Osborne Stephen P., (ed.), (2003), **The Voluntary and Non-Profit Sector in Japan:The Challenge of Change**, Routledge Curzon Taylor & Francis Group:LONDON
- Ökçesiz Abdullah, (1999), **Üçüncü Sektör:Kooperatifler-Kooperatifçilik**, İnkılap Matbaacılık:TRABZON
- Ökçesiz Hayrettin, (1994), **Sivil İtaatsizlik**, Alfa Yayınları:İSTANBUL
- Phills James A., (2005), **Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations** Oxford University Press: New York
- Pidgeon Walter P., (2004), **The Not-For-Profit CEO: How to Attain and Retain The Corner Office**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Poister Theodore H. (2003), **Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations**, Jossey-Bass: San Francisco
- Popper Karl R. (2005), **Bilimsel Araştırmanın Mantığı**, Çev. İlknur Ata-İbrahim Turan, 3. Baskı, Yapı Kredi Yayıncılık:İSTANBUL
- Prahalad Coimbatore K., (2008), **Piramidin Altındaki Servet**, Çev.Serpil Demirci, Sistem Yayıncılık: İSTANBUL
- Purdue Derrick, (ed.), (2007), **Civil Societies and Social Movements: Potentials and Problems**, Routledge Taylor & Francis Group: New York

- Rein Irving, Philip Kotler, Michael Hamlin ve Martin Stoller, (2006), **High Visibility**, Third Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.:New York
- Richmond Virginia P., James C. McCroskey ve Linda L.McCroskey, (2005), **Organizational Communication for Survival**, 3th ed. Pearson Ed.:USA
- Robbins Anthony (2008), **Sınırsız Güç**, Çev. Mehmet Değirmenci, 17. Baskı, İnkılap Yayınevi: İSTANBUL
- Robbins Stephen, (2002), **Essentials of Organizational Behavior**, 7th.ed., Prentice Hall: NEW JERSEY
- Roberts Russel D. (2004), **Görünmez Kalp**, Çev.Mustafa Acar, Liman Kitapları: ANKARA
- Roberts Russel D. (2005), **Tercih**, Çev.Mustafa Acar, Liman Kitapları: ANKARA
- Rousseau, Jean Jacques (2004), **Toplum Sözleşmesi ya da Siyasi Hukuk İlkeleri**, Çev. M.Tahsin Yalım, Betik Yayınları:İSTANBUL.
- Rousseau Jean Jacques, (2003) **İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kökeni**, Çev. Ertuğ Ergün, Yeryüzü Yayınları: İSTANBUL.
- Ryfman Philippe, (2006), **Sivil Toplum Kuruluşları**, Çev.İsmail Yerguz, İletişim Yayınları:İSTANBUL
- Sagawa Shirley ve Deborah Jospin, (2009), **Eight Ways to Grow a Nonprofit That Builds Buzz, Delights Donors, and Energizes Employees**, John Wiley & Sons, Inc.: San Francisco
- Sajoo Aryn B., (ed) (2002), **Civil Society in the Muslim World: Contemporary Perspectives**, I.B.Tauris Publishers:LONDON
- Sand Michael A., (2005), **How to Manage an Effective Nonprofit Organization**, The Career Press, Inc.:Franklin Lakes, NJ
- Scott David Meerman, (2010), **Pazarlama ve İletişimin Yeni Kuralları**, Çev. Nadir Özata, MediaCat Kitapları:İSTANBUL
- Sember Brette McWhorter ve Terrence J.Sember, (2011), **Temel Yönetim Becerileri**, 3. Baskı, Çev.Ali Durmuş, Crea Yayıncılık:İSTANBUL
- Simerson B. Keith, (2011), **Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution**, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC: California
- Singer Amy, (2002), **Constructing Ottoman Beneficence: An Imperial Soup Kitchen in Jerusalem**, State University of New York Press:Albany
- Sivesind Karl Henrik, Håkon Lorentzen, Per Selle ve Dag Wollebæk, (2002), **The Voluntary Sector in Norway: Composition, Changes, and Causes**, Institutt for samfunnsforskning: OSLO
- Skocpol Theda, (2003), **Diminished Democracy : From Membership to Management in American Civic Life**, University of Oklahoma Pres:USA
- Smilansky Jonathan, (2002), **Yeni İnsan Kaynakları**, Çev.Derya Atakan, Epsilon Yayıncılık: İSTANBUL
- Stapenhurst Tim, (2009), **The Benchmarking Book: a How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners**, Elsevier Ltd: Oxford, UK
- Stevens Michael (1998), **Sorun Çözümleme**, Çev.Ali Çimen, Timaş Yayınları: İSTANBUL
- Sunar Lütfi (ed.), (2005), **Sivil Toplum:Farklı Bakışlar**, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Sunar Lütfi (ed.), (2005), **Sivil Toplum ve Demokrasi**, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Sunar Lütfi (ed.), (2005), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Şimşek Şerif ve Adnan Çelik (ed), (2008), **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitabevi: KONYA
- Şimşek Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, (2005), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Yenilenmiş 4. Baskı, Adım Matbaacılık:KONYA

- Şorini Ann, (2003), **The Coming Democracy : New Rules for Running a New World**, Island Pres: WASHINGTON
- Tarhan Nevzat, (2010), **Asimetrik Savaş, Politik Psikoloji**, Timaş Yayınları: İSTANBUL
- Tarhan Nevzat, (2005), **Kadın Psikolojisi**, Nesil Yayınları:İSTANBUL
- Taylor Rupert (Ed.), (2010), **Third Sector Research**, Springer Science Business Media: New York
- Tekeli İlhan, (2006), **Katılımcı Demokrasi ve Sivil Toplum Kuruluşları**, 2.Baskı, Sosyal Demokrasi Derneği Yayınları:ANKARA
- Tekeli İlhan, (2009), **Akılcı Planlamadan, Bir Demokrasi Projesi Olarak Planlamaya**, Tarih Vakfı Yurt Yayınları: İSTANBUL
- Theaker Alison, (ed.) (2008) **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yaz, 2.Baskı, MediaCat Kitapları:İSTANBUL
- Tosun Gülgün Erdoğan, (2001), **Demokratikleşme Perspektifinden Devlet-Sivil Toplum İlişkisi**, Alfa Yayınları:İSTANBUL
- Tüzün Gürel (ed.), (2008), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Rehberler:İletişim**, Bölgesel Çevre Merkezi-REC Türkiye Yayınları:ANKARA
- Ülgen Hayri ve S.Kadri Mirze, (2006), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, Literatür Yayıncılık:İSTANBUL
- Vedder Anton, (2007), **NGO Involvement in International Governance and Policy: Sources of Legitimacy**, Martinus Nijhoff Publishers:BOSTON
- Yaziji Michael ve Jonathan Doh, (2009), **NGOs and Corporations, Conflict and Collaboration**, Cambridge University Pres:NEW YORK
- Yerasimos Stefanos, Günter Seufert, Karin Vorhoff (ed), (2002), **Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, 2.Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Yıldırım İbrahim, (2004), **Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim**, Seçkin Yayıncılık:ANKARA
- Zairi Mohamed, (2003), **Effective Management of Benchmarking Projects**, Digital 2th Printing, Elsevier Science Jordan Hill, Oxford
- Zincir Rana ve Filiz Bikmen, (ed.) (2006), **Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV Yayınları No 38:İSTANBUL
- Willetts Peter, (2011), **Non-Governmental Organizations in World Politics:The Construction of Global Governance**, Routledge Global Institutions:LONDON
-(2001), **Sivil Toplum Örgütleri (STÖ) Neoliberalizmin Araçları mı? Yoksa Halk Dayanışmasının Alternatif Taban Örgütleri mi?**, Çev.İşık Ergüden, Demokrasi Kitaplığı:İSTANBUL

Makaleler

- Aall Pamela, (2000), **NGOs, Conflict Management and Peacekeeping**, International Peacekeeping Vol.7 No.1
- Abell Derek F., (2006), **The Future of Strategy is Leadership**, Journal of Business Research, No.59
- Aktay Yasin, (2008), **Doğu-Batı Ekseninde Sivil Toplum**, içinde Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Akatay Ayten, (2008), **Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Vol.3 No.1
- Alonso José Antonio, (2000), **Globalisation, Civil Society and the Multilateral System**, Development in Practice, Vol.10 Nu.3&4
- Alsop, Ronald J, (2004), **Corporate Reputation: Anything but Superficial-the Deep but Fragile Nature of Corporate Reputation**, The Journal of Business Strategy, Vol.25 No.6

- Anthony Robert N. ve David W. Young, (2005), **Financial Accounting and Financial Management**, Herman Robert D. (ed.), **The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc:San Francisco
- Apaydın Fahri, (2008), **Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsallaşması**, içinde Coşkun Ali, (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim**, Seçkin Yayıncılık:ANKARA
- Aquino Karl ve Stefan Thau, (2009), **Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective**, The Annual Review of Psychology:60
- Argandona Antonio, (2009), **Ethische Management Systeme für Not-for-profit-Organisationen**, ZFWU, Vol.10 İss.1
- Arıkan Semra, (2001), **Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi**, içinde Salih Güney (ed), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi:ANKARA
- Arts Bas, (2004), **The Global-Local Nexus: NGOs and The Articulation of Scale**, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol.95 No.5
- Atiker Erhan, (2002), **STK'larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Bilimsel Yaklaşımlar**, içinde Ali Çakmak (ed.), **STK'larda Gönüllülük ve Gençlik**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı:İSTANBUL
- Baccaro Lucio, (2006), **Civil Society Meets the State: Towards Associational Democracy**, Socio-Economic Review, Vol.4
- Bach Jonathan ve David Stark, (2002), **Innovative Ambiguities:NGOs' Use of Interactive Technology in Eastern Europe**, Studies in Comparative International Development, Summer 2002, Vol. 37, No. 2
- Baker Neil, (2005), **Opening the Door**, Internal Auditor, Institute of Internal Auditors, August 2005
- Basım Nejat ve Harun Şeşen, (2008), **Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi**, içinde Şimşek Şerif ve Adnan Çelik (ed), **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitabevi: KONYA
- Başak Ayhan ve Yılmaz Yaman, (2005), **STK'larda Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi**, içinde Sunar Lütfi (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Bauman Zygmunt ve diğ., (2001) **The Ethical Challenge of Globalization**, NPQ, Fall 2001
- Bayer Ertuğrul, (2005), **İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi**, Gazi Üniv.İ.İ.B.F.Dergisi, C.7 S.3
- Bayhan Vehbi, (2002), **Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2002 Cilt : 26 No: 1 1-13
- Bennis Warren, (2008), **Liderlerin Lideri Olmak**, içinde Rowan Gibson (ed), **Geleceği Yönetmek**, Çev. Anaca Ergül ve Arıcan Uysal, Yakamoz Yayıncılık: İSTANBUL
- Bentley Tim A. ve diğ., (2011), **Perceptions of Workplace Bullying in The New Zealand Travel Industry: Prevalence and Management Strategies**, Tourism Managementxxx (2011)
- Blood Robert, (2004), **Should NGOs Be Viewed as 'Political Corporations'?**, Journal of Communication Management, Vol. 9, Iss. 2;
- Bode Ingo ve Adalbert Evers, (2004), **From Institutional Fixation to Entrepreneurial Mobility? The German Third Sector and its Contemporary Challenges, in The Third Sector in Europe**, Adalbert Evers and Jean-Louis Laville (eds.), Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, UK
- Boons Frank ve Lars Strannegard, (2000), **Organizations Coping With Their Environment**, International Studies of Management & Organization, Fall 2000 Vol.30 No.3
- Borgmann Karsten, (2004), **"The Glue of Civil Society": a Comparative Approach to Art Museum Philanthropy at the Turn of the Twentieth Century**, içinde Adam

- Thomas (ed.), **Philanthropy, Patronage and Civil Society: Experiences From Germany, Great Britain, and North America**, Indiana University Press:Bloomington USA
- Brainard Lori A. ve Patricia D. Siplon, (2004), **Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons From the Internet**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 33, No. 3, September 2004
- Brammer Stephen ve Andrew Willington, (2004), **The Development of Corporate Charitable Contribution in the UK: A Stakeholder Analysis**, Journal of Management Studies, Vol.41 No.8
- Burkett Jodi, (2009), **Direct Action and the Campaign for Nuclear Disarmament, 1958–62 in NGOs** in Nick Crowson, Matthew Hilton and James McKay (ed.), **Contemporary Britain Non-state Actors in Society and Politics Since 1945**, Palgrave Macmillan:UK
- Bussell Helen ve Deborah Forbes, (2002), **Understanding the Volunteer Market: The What, Where, Who and Why of Volunteering**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 7 No. 3
- Bulaç Ali, (2008), **Osmanlı’da Yukarıdan Emredilen Modernleşme Projesi Sivil Hayatı Daraltan Ana Faktördür**, içinde Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Campbell John L., (2007), **Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility**, Academy of Management Review , Vol. 32, No. 3
- Can Kemal, (2002), **Radikal Milliyetçiliğin En Büyük Örgütü:Ülkü Ocakları**, içinde Stefanos Yerasimos (ed), **Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, 2.Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Candler Gaylord George, (2001), **Transformations and Legitimacy in Nonprofit Organizations—The Case of Amnesty International and the Brutalization Thesis**, Public Organization Review: A Global Journal 1
- Candler George ve Georgette Dumont, (2010), **A Non-Profit Accountability Framework**, Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada, Vol. 53, No. 2 June/Juin 2010
- Cardamone Megan ve Ruth Rentschler, (2006), **Indigenous Innovators: the Role of Web Marketing for Cultural Micro-Enterprises**, Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Marketing, Vol.11
- Carmin Joann ve Deborah B. Balser, (2002), **Selecting Repertoires of Action in Environmental Movement Organizations:an Interpretive Approach**, Organization & Environment, Vol. 15 No. 4, December 2002
- Carver Terrell , Shin Chiba, Reiji Matsumoto, James Martin, Bob Jessop, Fumio Iida ve Atsushi Sugita, (2000), **‘Civil Society’ in Japanese Politics: Implications for Contemporary Political Research**, European Journal of Political Research, Vol.37
- Cavill Sue ve M. Sohail, (2007), **Increasing Strategic Accountability: a Framework for International NGOs**, Development in Practice, Vol. 17 Nu. 2, April 2007
- Chaskin Robert J., (2003), **Fostering Neighborhood Democracy: Legitimacy and Accountability Within Loosely Coupled Systems**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, No. 2, June 2003
- Chen Guoquan ve diğ., (2005), **Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China**, Journal of Management Studies 42:2 March 2005
- Chessell Marie-Emmanuelle (2010), **Les Mouvements Sociaux Face au Commerce Éthique, une Tentative de Régulation Démocratique du Travail**, T. Brugvin, Comptes Rendues/Sociologie du Travail 52

- Cinalli Manlio, (2007), **Between Horizontal Bridging and Vertical Governance**, in Purdue Derrick, (ed.), **Civil Societies and Social Movements: Potentials and Problems**, Routledge Taylor & Francis Group: New York
- Clarke Peter ve Peter Mount, (2001), **Nonprofit Marketing: The Key to Marketing's 'Mid-Life Crisis'?**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 6 No.1
- Collingwood Vivien ve Louis Logister, (2007), **Perceptions of the Legitimacy of International NGOs**, içinde Vedder Anton, **NGO Involvement in International Governance and Policy: Sources of Legitimacy**, Martinus Nijhoff Publishers:BOSTON
- Cowie Helen, Paul Naylor, Ian Rivers, Peter K. Smith, Beatriz Pereira, (2002), **Measuring Workplace Bullying**, Aggression and Violent Behavior Vol.7
- Cumming Gordon D., (2009), **French NGOs and the State: Paving the Way for a New Partnership?** French Politics Vol. 7, 2
- Çizakça Murat, (2006), **Osmanlı Dönemi Vakıflarının Tarihsel ve Ekonomik Boyutları**, içinde Rana Zincir ve Filiz Bikmen, (ed.), **Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV Yayınları No 38:İSTANBUL
- D'Aunno Thomas, Melissa Succi ve Jeffrey A. Alexander, (2000), **The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change**, Administrative Science Quarterly, Vol.45
- Deguchi Masayuki, (2001), **The Distinction Between Institutionalized and Noninstitutionalized NPOs New Policy Initiatives and Nonprofit Organizations in Japan**, in Anheier Helmut K.and Jeremy Kendall (eds.), **Third Sector Policy at the Crossroads: an International Nonprofit Analysis**, Routledge Taylor & Francis Group:LONDON
- Deguilhém Randi, (2002), **The Wakf in the Ottoman Empire**, içinde P. J. Bearman, TH. Bianquis, C. E. Bosworth, E. Van Donzel AND W. P. Heinrichs, The Encyclopaedia of Islam, Volume XI, W — Z, Leiden;Bril
- Diamond John, (2007), **Civic Organisations and Local Governance**, in Purdue Derrick, (ed.), **Civil Societies and Social Movements: Potentials and Problems**, Routledge Taylor & Francis Group: New York
- Dicklitch Susan ve Heather Rice,(2004), **The Mennonite Central Committee (MCC) and Faith-Based NGO Aid to Africa**, Development in Practice, Vol.14, Nu.5, August 2004
- DiFonzo Nicholas ve Prashant Bordia, (2000), **How Top PR Professionals Handle Hearsay:Corporate Rumors, Their Effects and Strategies to Manage Them**, Public Relations Review, Summer 2000, Vol.26 İss.2
- DiFonzo Nicholas ve Prashant Bordia, (2002), **Corporate Rumor Activity, Belief and Accuracy**, Public Relations Review, Vol.28
- Doğan İlyas, (2007), **Türkiye'de Çok Partili Dönemde Sivil Toplumun Gelişimi (1945-2000)**, Kamu Hukuku Arşivi (KHUKA), C.10 S.2, Eylül 2007
- Doh Jonathan P. ve Terence R.Guay, (2006), **Corporate Social Responsibility, Public Policy and NGO Activism in Europe and the United States:an Institutional-Stakeholder Perspective**, Journal of Management Studies, 43:1 January 2006
- Ebrahim Alnoor, (2005), **Accountability Myopia:Losing Sight of Organizational Learning**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 34, no. 1, March 2005
- Edwards Michael ve Gita Sen, (2000), **NGOs, Social Change and the Transformation of Human Relationships: a 21st-Century Civic Agenda**, Third World Quarterly, Vol 21, No 4

- Edwards Charles ve Chris Cornforth, (2003), **What Influences the Strategic Contribution of Boards?** in Cornforth Chris, (Ed.), **The Governance of Public and Non-Profit Organisations What Do Boards Do?**, Routledge Taylor & Francis Group:London
- Eikenberry Angela M ve Jodie Drapal Kluver, (2004), **The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?** Public Administration Review; Mar/Apr 2004
- Eisenberg Pablo, (2000), **The Nonprofit Sector in a Changing World**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29
- Eisner David ve diğ., (2009), **The New Volunteer Workforce**, Stanford Social Innovation Review Winter 2009
- Elstub Stephen, (2010), **Participation**, Editor Rupert Taylor, **Third Sector Research**, Springer Science Business Media: New York
- Emre Akif, (2008), **Sivil Toplum Taleplerinin İçinde Ekonomik ve Sınıfsal Talepler Yoktur ve Ekonomik Adaletsizliğe Hiç Yer Verilmez**, içinde Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Escartí'n Jordi, Dieter Zapf, Carlos Arrieta ve A'lvaro Rodn'iguez-Carballeira, (2011), **Workers' Perception of Workplace Bullying: a Cross-Cultural Study**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 20 No.2
- Fenton Nancy E., Sue Inglis, (2007), **A Critical Perspective on Organizational Values**, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 17, No. 3, Spring 2007
- Flanigan Shawn Teresa, (2010), **Factors Influencing Nonprofit Career Choice in Faith-Based and Secular NGOs in Three Developing Countries**, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 21, No. 1, Fall 2010
- Fogal Robert E., (2005), **Designing and Managing the Fundraising Program**, Robert D. Herman (ed.), **The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc:San Francisco
- Frankental Peter, (2001), **Corporate Social Responsibility - a PR Invention?**, Corporate Communications, Vol.6 İss.1
- Freitag Markus, (2006), **Bowling the State Back in: Political Institutions and the Creation of Social Capital**, European Journal of Political Research Vol.45
- Friday Earnest ve Shawnta S Friday, (2002), **Formal Mentoring: Is There a Strategic Fit?**, Management Decision; Vol. 40 İss. 1-2
- Friedman Andrew ve Mary Phillips, (2004), **Balancing Strategy and Accountability a Model for the Governance of Professional Associations**, Nonprofit Management & Leadership, Vol.15 İss.2
- Frumkin Peter ve Mark T. Kim, (2001), **Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?**, Public Administration Review , May/June 2001, Vol. 61, No. 3
- Frumkin Peter ve Joseph Galaskiewicz, (2004), **Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations**, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 14 No. 3
- García Rafael Vázquez, (2007), **Creating Social Capital and Civic Virtue**, in Purdue Derrick, (ed.), **Civil Societies and Social Movements: Potentials and Problems**, Routledge Taylor & Francis Group: New York
- Gibelman Margaret ve Sheldon R. Gelman, (2004), **A Loss of Credibility: Patterns of Wrongdoing Among Nongovernmental Organizations**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 15, No. 4, December 2004
- Gibson Jane Whitney ve Dana V. Tesone, (2001), **Management Fads:Emergence, Evolution and Implications for Managers**, Academy of Management Executive, November 2001, Vol.15 No.4

- Gidron Benjamin, (2010), **Promoting Civil Society in Third Sector Organizations Through Participatory Management Patterns**, European Management Journal, Vol. 28
- Goodman Michael B., (2000), **Corporate communication: the American Picture**, Corporate Communications, Vol. 5, Iss. 2
- Goodwin, Vicki L., J.C. Wofford ve J.Lee Whittington., (2001), **A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct**, Journal of Organizational Behavior, Vol. 22
- Gordon Sara R., (2001), **Meksika’da STÖ’lerin Politik Kültürü, içinde Sivil Toplum Örgütleri (STÖ) Neoliberalizmin Araçları mı? Yoksa Halk Dayanışmasının Alternatif Taban Örgütleri mi?**, Çev.İşık Ergüden, Demokrasi Kitaplığı:İSTANBUL
- Gotsi Manto ve Alan M.Wilson,(2001), **Corporate Reputation:Seeking a Definition**, Corporate Communication, Vol.6 İs.1
- Grace Debra ve Deborah Griffin, (2006), **Exploring conspicuousness in the context of donation behaviour**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, May 2006
- Grewal Rajdeep ve Ravi Dharwadkar, (2002), **The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels**, Journal of Marketing Vol. 66 ,July 2002
- Gray Rob, Jan Bebbington ve David Collison, (2006), **NGOs, Civil Society and Accountability: Making the People Accountable to Capital**, Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 19 No. 3
- Grayson George W., (2004), **Politics of Persuasion Lobbying Plays Important Role in Mexican Congress**, Business Mexico, Septembre 2004
- Greenlee Janet, Mary Fischer, Teresa Gordon, Elizabeth Keating, (2007), **An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 36, no. 4, December 2007
- Guay Terence, Jonathan P. Doh ve Graham Sinclair, (2004), **Non-governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications**, Journal of Business Ethics ,Vol.52
- Guerrero Adriana Martinez, (2006), **Development and Validation of a Diagnosis and Evaluation Instrument For Non-Governmental Organizations: Indicators to Determine Strengths, Weaknesses, and Areas of Opportunity as a Means to Improve NGOs’ Performance**, International Business & Economics Research Journal, December 2006 Volume 5, Number 12
- Gugerty Mary Kay, (2008), **The Effectiveness of NGO Self-Regulation: Theory and Evidence From Africa**, Public Administration And Development Vol.28
- Guluzade Mahammad ve Natalia Bourjaily, (2010), **The NGO Law: Azerbaijan Loses Another Case in the European Court**, International Journal of Not-for-Profit Law, Vol. 12, No. 3, May 2010
- Guo Baorong, (2006), **Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, No. 1, March 2006
- Gustavo Carlo ve Brandy A.Randall, (2002), **The Development of a Measure of Prosocial Behaviors for Late Adolescents**, Journal of Youth and Adolescence, Vol.31 İss.1
- Gül Hasan, (2008), **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi**, içinde Şimşek Şerif ve Adnan Çelik (ed), **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitabevi: KONYA
- Haklai Oded, (2008), **Helping the Enemy? Why Transnational Jewish Philanthropic Foundations Donate to Palestinian NGOs in Israel**, Nations and Nationalism Vol.14 No.3

- Handy Femida ve Ram A.Cnaan (2007), **The Role of Social Anxiety in Volunteering**, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 18, No. 1, Fall 2007
- Haque M. Shamsul, (2002), **The Changing Balance of Power Between the Government and NGOs in Bangladesh**, International Political Science Review, Vol 23 No. 4
- Hart Stuart L. ve Mark B.Milstein, (2003), **Creating Sustainable Value**, Academy of Management Executive, Vol.17 N.2
- Hayes Treasa, (2002), **The Non-Profit Sector, Government and Business: Partners in the Dance of Change – an Irish Perspective**, Public Management Review Vol. 4 Issue 2
- Heinrich Volkhart Finn, (2001), **The Role of NGOs in Strengthening the Foundations of South African Democracy**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 12, No. 1
- Hendel Tova, Miri Fish ve Vered Galon , (2005), **Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals**, Journal of Nursing Management, Vol.13
- Hendriks Carolyn M., (2006), **Integrated Deliberation:Reconciling Civil Society's Dual Role in Deliberative Democracy**, Political Studies, Vol.54
- Hilhorst Dorothea, (2002), **Being Good at Doing Good? Quality and Accountability of Humanitarian NGOs**, Disasters, Vol.26 No.3
- Hinton Matthew, Graham Francis ve Jacky Holloway, (2000), **Best Practice Benchmarking in the UK**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7 No. 1
- Hirai Yukiko, (2007), **Japon Perspektifinden Türkiye’de Sivil Toplumun Yapısı: Sivil Toplum Araştırmaları Çerçevesinde Türk Sivil Toplum Kuruluşlarının Ana Hatları ve Faaliyetleri**, Uluslararası Hukuk ve Politika Cilt 3, No:9
- Hodgkinson Myra, (2000), **Managerial Perceptions of Barriers to Becoming a Learning Organizations**, The Learning Organization, Vol.7 Nu.3
- Inglis Sue ve Shirley Cleave, (2006), **a Scale to Assess Board Member Motivations in Nonprofit Organizations**, Nonprofit Management&Leadership, Vol.17 İs.1
- İbicioğlu Hasan, (2002), **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları Modeli**, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi C.7 S.1
- İbicioğlu Hasan, Ömer Turunç ve Hüseyin Dalğar, (2004), **Süreç Yenileme’nin (BPR) Çalışan Tatminine Etkileri:Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Araştırma**,SDÜ İİBF Dergisi, C.9 S.1
- İkizler Metin (2008), **Alman Dernekler Hukukundaki Reform Çalışmalarına Bir Bakış**, AÜHFD C.57, S.3
- Jackson Russell A., (2004), **Get the Most out of Audit Tools**, Internal Auditor, Institute of Internal Auditors, August 2004
- Jago Leo ve Margaret Deery, (2002), **The Role of Human Resource Practices in Achieving Quality Enhancement and Cost Reduction:an Investigation of Volunteer Use in Tourism Organizations**, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Vol.14 İss. 5
- Jepson Paul, (2005), **Governance and Accountability of Environmental NGOs**, Environmental Science & Policy Vol.8
- Kalaycıoğlu Ersin, (2002), **State and Civil Society in Turkey: Democracy, Development and Protest**, in Sajoo Aryn B., (ed.) (2002), **Civil Society in the Muslim World: Contemporary Perspectives**, I.B.Tauris Publishers:LONDON
- Kaldor Mary, (2003), **Civil Society and Accountability**, Journal of Human Development, Vol. 4, No.1

- Kantarıcı Hasan Bülent, (2004), **Gelir ve Kurumlar Vergisi Açısından Bağış ve Yardımların Vergiden İndirilmesi Üzerine Bir Değerlendirme**, Atatürk Üniv.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.18 S. 3-4, Eylül 2004
- Kavanaugh Andrea ve diğ., (2005), **Participating in Civil Society: The Case of Networked Communities**, Interacting with Computers, Vol.17
- Keller Kevin Lane, (2003), **Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge**, Journal of Consumer Research., Vol. 29, March 2003
- Kim Ji-Young, (2007), **Social Capital and Political Trust in New Democracies in Asia**, in Purdue Derrick, (ed.), **Civil Societies and Social Movements: Potentials and Problems**, Routledge Taylor & Francis Group: New York
- Kisil Marcos, (2007), **Brazil**, in, Anheier Helmut K., Adele Simmons, David Winder, **Innovation in Strategic Philanthropy Local and Global Perspectives**, Springer Science&Business Media:New York
- Klein April, (2002), **Economic Determinants of Audit Committee Independence**, The Accounting Review, Vol. 77, No. 2, Apr. 2002
- Kostova Tatiana (1999) **Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective** Academy of Management. The Academy of Management Review; Apr 1999; Vol. 24 No.2
- Kottasz Rita, (2004), **How Should Charitable Organisations Motivate Young Professionals to Give Philanthropically?** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 9 No. 1,
- Kramer, Ralph M., (2000), **a Third Sector in the Third Millennium?**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations Vol.11 No.1
- Kuçuradi İonna, (2003), **Açılış Konuşması**, içinde (ed.) Ali Çakmak, Düşünen Sivil Toplum Felsefi Yaklaşımlar-Açılımlar, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı:İSTANBUL
- Kuyucu Pınar, (2005), **Proje Yönetiminin Teknik ve İnsan Kaynakları Boyutu**, içinde Sunar Lütü (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları:İSTANBUL
- Larsson Daniel ve Björn Halleröd (2008), **“Poverty, Welfare Problems and Social Exclusion”**, International Journal Of Social Welfare, Vol. 17
- Lawrence Thomas B., Monika I.Winn ve P.Devereaux Jennings, (2001), **The Temporal Dynamics of Institutionalization**, Academy of Management Review, Vol.26 No.4
- Leisinger Klaus M., (2007), **Corporate Philanthropy: The “Top of The Pyramid”**, Business Society Review Vol.112 No.3
- Lewis David, (2003), **Theorizing The Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations Towards a Composite Approach**, Public Management Review, Vol.5 İss.3
- Lewis David ve Shirin Madon, (2004), **Information Systems and Nongovernmental Development Organizations: Advocacy, Organizational Learning, and Accountability**, The Information Society, Vol. 20
- Mahon John F., (2002), **Corporate Reputation : Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature**, Business Society, Vol. 41 No. 4
- Maner Jon K. ve Matthew T. Gailliot, (2007), **Altruism and Egoism: Prosocial Motivations for Helping Depend on Relationship Context**, European Journal of Social Psychology, Vol.37
- McCorkle Suzanne ve Barbara Mae Gayle, (2003), **Conflict Management Metaphors: Assessing Everyday Problem Communication**, The Social Science Journal Vol.40
- McLaverly Peter, (2002), **Civil Society and Democracy**, Contemporary Politic, Vol. 8. Nu.4

- Media Reports, (2008), **China's State Media Rebukes U.S. NGOs and Private Foundations**, Chinascope July/August 2008
- Mercer Claire, (2002), **NGO's, Civil Society and Democratization: a Critical Review of the Literature**, Progress in Development Studies Vol.2, İs.1
- Miller Danny ve Jon Hartwick, (2002), **Spotting Management Fads**, Harvard Business Review, October 2002
- Moisés Naim, (2007), **What is a GONGO?**, Foreign Policy; May/Jun 2007; Vol.160
- Montagu Caroline, (2010), **Civil Society and the Voluntary Sector in Saudi Arabia**, Middle East Journal, Volume 64, No. 1, Winter 2010
- Mook Laurie, (2010), **Social Accounting**, Editor Rupert Taylor, **Third Sector Research**, Springer Science Business Media: New York
- Moore Mick ve Sheelagh Stewart, (1998), **Corporate Governance for NGOs? Development in Practice**, Vol.8, No.3, August 1998
- Novak Julie, (2003), **New Trends in the Non-profit Sector in Australia: A Greater Involvement in Employment and Social Policies**, in OECD, **The Non-profit Sector in a Changing Economy**, OECD Publications Service:PARİS
- Oliviero Melanie Beth ve Adele Simmons, (2002), **Who's Minding the Store? Global Civil Society and Corporate Responsibility**, in Kaldor M., Anheier H. and Glasius M. (Eds), **Global Civil Society 2002**, Oxford University Press: Oxford
- Orjuela Camilla, (2005), **Dilemmas of Civil Society Aid: Donors, NGOs and the Quest for Peace in Sri Lanka**, Peace and Democracy in South Asia, Volume 1, Number 1, January 2005.
- Owen Tim, (2000), **NGO - Government Partnerships**, JIMI/RIMI Vol.1 Nu.1 Winter/Hiver 2000
- Özden Kemal, (2008), **Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları**, içinde Coşkun Ali, (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim**, Seçkin Yayıncılık:ANKARA
- Özen Şükrü ve Aslan Zuhal, (2006), **İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, S.12
- Özer M. Halis, (2008), **Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Güz-2008 C.7 S.26
- Öztürk Fatih, (2008), **Vakıfların Hukuki Yapısı**, içinde Ali Coşkun (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim**, Seçkin Yayıncılık:ANKARA
- Park Daewoo ve Hema A.Krishnan, (2003), **Understanding the Stability-Change Paradox: Insights from the Evolutionary, Adaptation and Institutionalization Perspectives**, International Journal of Management Vol.20 No.3 September 2003
- Peterson Douglas K., (2010), **Agency Perspectives on NGO Governance**, Journal of Management Research, Vol. 2, No. 2: E1
- Pishchikova Kateryna, (2007), **What Happened After the 'End of History'? Foreign Aid and Civic Organizations in Ukraine**, in Purdue Derrick, (ed.), **Civil Societies and Social Movements: Potentials and Problems**, Routledge Taylor & Francis Group: New York
- Popper Micha, Ofra Mayseless ve Omri Castelnovo, (2000), **Transformational Leadership and Attachment**, Leadership Quarterly, Summer 2000, Vol.11, Issue 2
- Porter, Michael E. ve Krammer, Mark R., (2002), **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy**, Harvard Business Review, December, Vol.80 No.12
- Porter, Michael E., (2003), **Corporate Philanthropy: Taking the High Ground**, Foundation Strategy Group,

- Pospíšil Miroslav, (2007), **Central and Eastern Europe**, in, Anheier Helmut K., Adele Simmons, David Winder, **Innovation in Strategic Philanthropy Local and Global Perspectives**, Springer Science&Business Media:New York
- Prakash Aseem ve Matthew Potoski, (2007), **Collective Action Through Voluntary Environmental Programs: A Club Theory Perspective**, The Policy Studies Journal, Vol.35, No.4
- Prins Gwyn ve Steve Rayner, (2007), **Time to Ditch Kyoto**, Nature Vol.449
- Renshaw Sharyn ve Girija Krishnaswamy, (2009), **Critiquing the Knowledge Management Strategies of Non-profit Organizations in Australia**, Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology Vol. 37, January 2009
- Roberts John Michael, (2004), **What's 'Social' about 'Social Capital'?**, Political Studies Association, Vol.6
- Rochester Colin, (2003), **The Role of Boards in Small Voluntary Organisations**, in Cornforth Chris, (Ed.), **The Governance of Public and Non-Profit Organisations What Do Boards Do?**, Routledge Taylor & Francis Group:London
- Ronovska Katerina, (2009), **Legal Framework for External Supervision of NGOs in Current Czech Law**, International Journal of Not-for-Profit Law , Vol. 12 No. 1, November 2009
- Ryan William P., Richard P. Chait, ve Barbara E. Taylor, (2003), **Problem Boards or Board Problem?**, The Nonprofit Quarterly, Summer 2003
- Ryfman Philippe, (2007), **Non-Governmental Organizations: an Indispensable Player of Humanitarian Aid**, International Review of the Red Cross, Volume 89 Number 865 March 2007
- Salin Denise, (2003), **Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment**, Human Relation 56:10 pp.1213-1232
- Salmenniemi Suvi, (2007), **Civic Organizations and the State in Putin's Russia**, in Purdue Derrick, (ed.), **Civil Societies and Social Movements: Potentials and Problems**, Routledge Taylor & Francis Group: New York
- Sanderson Steven, (2002), **The Future of Conservation**, Foreign Affairs, September/October 2002
- Sargeant Adrian ve Lucy Woodliffe, (2005), **The Antecedents of Donor Commitment to Voluntary Organizations**, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 16, No. 1, Fall 2005
- Saunders Paula , Amy Huynh, Jane Goodman-Delahunty, (2007), **Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying**, International Journal of Law and Psychiatry, Vol.30
- Saxton Joe, (2004), **Editorial:The Achilles' Heel of Modern Nonprofits is not Public 'Trust and Confidence' but Public Understanding of 21st Century Charities**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 9 No. 3
- Sawyer Steve, (2001), **Effects of Intra-Group Conflict on Packaged Software Development Team Performance**, Information Systems Journal Vol.11
- Schüler Harald, (2002), **Aleviler ve Sosyal Demokratların İttifak Arayışı: Dilsel ve Dinsel Olarak Tanımlanmış Grupların Sosyal Demokrat-Laik Ortam ve Partilerdeki Rolü**, Stefanos Yerasimos (ed), **Türkiye'de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, 2.Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Schwab R.G. ve D. Sutherland, (2002), **Philanthropy, Non-Government Organisations and Indigenous Development**, Discussion Paper No.242. Center for Aboriginal Economic Policy Research

- Skutsch M. M., (2000), **Conflict Management and Participation in Community Forestry**, Agroforestry Systems, Vol.48
- Sending Ole Jacob ve Iver B. Neumann, (2006), **Governance to Governmentality: Analyzing NGOs, States, and Power**, International Studies Quarterly Vol.50
- Senge Peter, (2008), **İğne Deliğinden**, içinde Rowan Gibson (ed), **Geleceği Yönetmek**, Çev. Anaca Ergül ve Arıcan Uysal, Yakamoz Yayıncılık: İSTANBUL
- Seufert Günter, (2002), **Milliyetçi Söylemlerin Sivil Toplum Üzerindeki Etkisi**, Stefanos Yerasimos (ed), **Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, 2.Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Shin Sunney ve Brian H Kleiner, (2003), **How to Manage Unpaid Volunteers in Organisations**, Management Research News, Vol.26 İss.2-4
- Siddiquee Noore Alam ve Md. Gofran Faruqi, (2009), **Holding the Giants to Account? Constraints on NGO Accountability in Bangladesh**, Asian Journal of Political Science Vol. 17, No. 3, December 2009
- Sidle Stuart D., (2010), **Eye of the Beholder: Does Culture Shape Perceptions of Workplace Bullying?**, Academy of Management Perspectives , August
- Sportsman Susan ve Patti Hamilton, (2007) **Conflict Management Styles in the Health Professions**, Journal of Professional Nursing, Vol 23, No 3, May–June 2007
- Staples Chris, (2004), **What Does Corporate Social Responsibility Mean for Charitable Fundraising in the UK?**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 9 No. 2
- Stathopoulou C. , (1999), **Nonprofit Internet Review: Just What Resources Are Available?**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 4 No. 1
- Stephens Robert D., David D. Dawley ve David B. Stephens, (2004), **Director Role Potential as Antecedents of Normative and Affective Commitment on Nonprofit Boards**, Organizational Analysis, Vol 12, No. 4
- Sternberg Elaine, (2010), **NGOs vs Civil Society:Reflections on the İlliberal, the İllegitimate and the Unaccountable**, Economic Affairs, October 2010
- Susanu Irina Olimpia, Adriana Olaru, Nicoleta Cristache and Viorel Susanu, (2009), **The Reengineering of the Processes in the Typography Industry**, Review of International Comparative Management, Special Number 1/2009
- Şanigan Shawn Teresa, (2010), **Factors Influencing Nonprofit Career Choice in Faith-Based and Secular NGOs in Three Developing Countries**, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 21, No. 1, Fall 2010
- Şorini Ann, (2000), **Collective action and the changing nature of authority**, içinde Richard A.Higgott, Geoffrey R.D.Underhill and Andreas Bieler, (ed.) (2000), **Non-State Actors and Authority in the Global System**, Routledge Taylor & Francis Group
- Talas Mustafa, (2010), **Çevre Bilinci Konusunda Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi**, ZWFT Vol.2 No.3
- Tandon Yash, (2001), **Afrika’daki Yabancı STÖ’ler Üzerine Afrika’lı Bir Yaklaşım:Faydalar ve İstismarlar**, içinde **Sivil Toplum Örgütleri (STÖ) Neoliberalizmin Araçları mı? Yoksa Halk Dayanışmasının Alternatif Taban Örgütleri mi?**, Çev.İşık Ergüden, Demokrasi Kitaplığı:İSTANBUL
- Taylor Marilyn ve Diane Warburton, (2003), **Legitimacy and the Role of UK Third Sector Organizations in the Policy Process**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 14, No. 3, September 2003
- Teegen Hildy, Jonathan P.Doh ve Sushil Vachani; (2004), **The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value**

- Creation: an International Business Research Agenda**, Journal of International Business Studies, Vol.35
- Thunholm Peter, (2008), **Decision-Making Styles and Physiological Correlates of Negative Stress: is there a Relation?**, Scandinavian Journal of Psychology, Vol. 49
- Toftoy Charles N. ve Joydeep Chatterjee, (2004), **Mission Statements and the Small Business**, Business Strategy Review, Autumn 2004
- Tosun Gülgün Erdoğan, (2001), “**Türkiye’de Devlet-Sivil Toplum İlişkisi Bağlamında Demokrasinin Pekışmesinin Önündeki Engellere İlişkin Kuramsal ve Pratik Bir Yaklaşım**”, Ege Akademik Bakış, C.1 S.1
- Toumarkine Alexandre, (2002), **Kafkas ve Balkan Göçmen Dernekleri: Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, içinde Stefanos Yerasimos (ed), **Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, 2.Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Townsend James G. ve Alain.R. Townsend, (2004), **Accountability, Motivation and Practice: NGOs North and South**, Social & Cultural Geography, Vol. 5, No. 2, June 2004
- Türkyılmaz Ali ve M.Seyyit Öztekin, (2008), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama**, içinde Ali Coşkun (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim**, Seçkin Yayıncılık: ANKARA
- Unerman Jeffrey ve Brendan O’Dwyer, (2006), **On James Bond and the Importance of NGO Accountability**, Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol.19 No. 3
- Valentine Patricia E.B., (2001), **a Gender Perspective on Conflict Management Strategies of Nurses**, Journal of Nursing Scholarship, Vol.33 No.1
- Van Gorp Anke, (2007), **Internet Activities of NGOs and Legitimacy**, içinde Vedder Anton, **NGO Involvement in International Governance and Policy: Sources of Legitimacy**, Martinus Nijhoff Publishers: BOSTON
- Varey Richard J. ve Jon White, (2000), **The Corporate Communication System Of Managing**, Corporate Communications, Vol. 5, Iss. 1
- Varoğlu Demet Bacacı, (2001), **Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Roller**, içinde Güney Salih (ed), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi: ANKARA
- Vega Gina ve Debra R. Comer, (2005), **Sticks and Stones May Break Your Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying in The Workplace**, Journal of Business Ethics, Vol.58
- Vorhoff Karin, (2002), **Türkiye’de İşadamları Dernekleri; İşlevsel Dayanışma, Kültürel Farklılık ve Devlet Arasında**, içinde Stefanos Yerasimos (ed), **Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, 2.Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Yaman Yılmaz, (2005a), **Bir STK Kurma ve İşletme**, içinde Sunar Lütfi (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları: İSTANBUL
- Yaman Yılmaz, (2005b), **Gönüllük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi**, içinde Sunar Lütfi (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları: İSTANBUL
- Yaman Yılmaz, (2005c), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Birbirinden Öğrenme: Benchmarking**, içinde Sunar Lütfi (ed.), **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları: İSTANBUL
- Yanay Galit Ventura ve Niza Yanay, (2008) **The Decline of Motivation? From Commitment to Dropping out of Volunteering**, Nonprofit Management & Leadership, Vol.19 İs.1
- Yeo Roland K., (2005), **Revisiting the Roots of Learning Organization, a Synthesis of the Learning Organization Literature**, The Learning Organization, Vol.12 No.4

- Yerasimos Stefanos, (2002), **Sivil Toplum, Avrupa ve Türkiye**, içinde Stefanos Yerasimos (ed), **Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**, 2.Baskı, İletişim Yayınları: İSTANBUL
- Waddock Sandra, (2004), **Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real**, Journal of Business Ethics Vol.50
- Wenham Kate, Derek Stephens ve Rachel Hardy, (2003), **The Marketing Effectiveness of UK Environmental Charity Websites Compared to Best Practice**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 8 No. 3
- Werbel James D. ve Samuel M. DeMarie, (2001), **Aligning Strategic Human Resource Management and Person- Environment Fit**, Academy of Management Proceeding
- Werbel James D. ve Samuel M. DeMarie, (2005), **Aligning Strategic Human Resource Management and Person- Environment Fit**, Human Resource Management Review, Vol.15
- Williams Lisa Barnwell, (2010) **A Person of Influence, A Sculptor of the Universe How Women Are Changing the Face of Philanthropy**, in John C. Olberding And Lisa Barnwell Williams (eds) **Building Strong Nonprofits New Strategies For Growth and Sustainability**, John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey
- Witteborn Saskia, (2010), **The Role of Transnational NGOs in Promoting Global Citizenship and Globalizing Communication Practices**, Language and Intercultural Communication Vol. 10, No. 4, November 2010
- Wright Emily Chamlee, (2008), **Signaling Effects of Commercial and Civil Society in Post-Katrina Reconstruction**, International Journal of Social Economics, Vol. 35 No. 8,
- Wyatt Marilyn, (2007), **STK Yönetişim Rehberi**, Yayın No. TÜSiAD-T/2007-10-443, TÜSEV-44: İSTANBUL

Diğer

İnternet Kaynakları

- Anlı İbrahim, (2003), Danimarka’da Sivil Toplum, <http://www.stk.net/1653/danimarkada-sivil-toplum.html> (E.T.08.06.2011)
- Barry, D. Friedman, (2004), **How Nonprofit Organizations Fight Off Competition**, <http://faculty.northgeorgia.edu/bfriedman/Studies/compete.htm> (E.T.01.03.2012)
- Cohen Don ve Laurence Prusak, (2001), **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business School Press:Cambridge, http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=JSE3A_L4tFQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=In+Good+Company:+How+Social+Capital+Makes+Organizations+Work.&ots=y86r5SAZ-9&sig=Y3B-VRfAkFOMmHBPWLlKtbEPKG0#v=onepage&q&f=false (E.T. 15.09.2011)
- De Braconier Philippe, **Avrupa’da Sivil Toplum ve Avrupa kurumları ile ilişkileri**, <http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay/avrupa-da-sivil-toplum-ve-avrupa-kurumlari-ile-iliskileri> (E.T. 15.06.2011)
- Demircan Sunay, **Sivil Toplum Örgütlerinde Kapasite**, <http://www.stgm.org.tr/docs/1148649614/sivil%20toplum%20orgutlerinde%20kapasite.doc> (E.T. 23.03.2011)
- Detjen Joachim (2000), **Die Demokratiekompentz der Bürger**, Politik und Zeitgeschichte (B 25/2000), http://www.bpb.de/publikationen/7FDXBG,6,0,Die_Demokratiekompentz_der_B%FCrger.html#art6

- Edelman Richard, (2007), **Edelman Trust Barometer 2007**, http://www.edelman.com/trust/2007/trust_final_1_31.pdf (E.T. 28.06.2011)
- HM Treasury, Cabinet Office (2008), **The Future Role of The Third Sector in Social and Economic Regeneration: Final Report**, <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm71/7189/7189.pdf>
- K'obonyo Peter ve Dimba Beatrice, (2007), **Infulience of Culture on Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya: a Critical Literature Review**, June 2007, <http://www.strathmore.edu/research/strategic-human-resource-mgt.pdf> (E.T. 18.12.2008)
- Mostashari Ali, (2005), **An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management**, <http://web.mit.edu/isg/NGOManagement.pdf> (E.T.21.03.2011)
- Öger Ayna Ayşe, Nepotizm, Bt İnsan Kaynakları <http://www.btinsan.com/1115-10.asp> (E.T. 01.12.2008)
- Reiser Brakman Dana, (2004), **Enron.org: Why Sarbanes–Oxley Will not Ensure Comprehensive Nonprofit Accountability**, University of California, Davis Law Review 38(1) http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=515682 (E.T. 23.05.2011)
- Ross, Susan Rae, (2010), **Developing Effective Partnerships Between Non-Governmental Organizations and Corporations**, <http://srnt.org/blog/wp-content/uploads/2010/04/NGOs-Corporate-Partners-.april.16.2010.-doc.pdf> (E.T. 13.05.2011)
- Shapiro Janet, **Strategic Planning**, <http://www.civicus.org/news-and-resources/toolkits/229-strategic-planning> (E.T.19.10.2011)
- Sivil Toplum Dergisi, **Sivil Toplum Kuruluşlarında Başarı Formülü**, <http://www.stk.net/69/sivil-toplum-kuruluslarinda-basari-formulu.html> (E.T.08.06.2011)
- Temel Nizamettin, (2007), **Sivil Toplum Kuruluşları ve Bağımsız Denetim**, 14.09.2007 http://www.muhasabetr.com/ulusalbasin/haber_oku.php?haber_id=1756 (E.T. 04.08.2011)
- Willetts Peter, (2001), **What is a Non-Governmental Organization?**, Research Project on Civil Society Networks in Global Governance, City University:London, <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM#Part1> (E.T. 23.03.2011)
- Wood Ellen Meiksins, (1992), **Sivil Toplumun Yararları ve Zararları**, Socialist Register, Çev. Candan Badem, Dünya Solu, Üç Aylık Sosyalist Çeviri Dergisi, Kış-Bahar'92, Sayı: 8, <http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay/sivil-toplum-un-yararlari-ve-zararlari-2> (E.T.15.06.2011)
- AKUT, **Eğitimleri**, <http://www.akut.org.tr/?sf=icerik&icerikktg=59> (E.T. 26.11.2011)
- Resources for charities with an income under £5000 http://www.charity-commission.gov.uk/start_up_a_charity/do_i_need_to_register/resources_for_very_small_charities.aspx? (E.T. 26.11.2011)
- Şirkete Genel Bakış (2011) **Google Misyonu** <http://www.google.com.tr/intl/tr/corporate/facts.html>, (E.T.06.05.2011)
- Kodak Values&Mission (2011) **Upholding the Kodak Mission** <http://www.kodak.com/US/en/corp/careers/why/newvaluesmission.jhtml> (E.T. 06.05.2011)
-Hürriyet Gündem, (18.01.2011) **Kurban Bağışı Kesim İhalelerinde Yolsuzluk İddiası Davası** <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/16792007.asp> (Erişim Tarihi 01.03.2011)

-(30.11.2008) Kadınların siyasal katılım çekincelerinin nedenlerinin tespiti, giderilmesine yönelik demokratik çözüm yollarının belirlenmesi ve bilinçlendirilmeleri. http://gonulbirligidernegi.org/yeni_sayfa_2.htm (E.T.10.06.2011)
-(24.05.2010) **Türkiye'nin Az Gelişmiş Bölgelerinde Kadın ve Kadın STK'ların Güçlendirilmesi Projesi'** http://www.gapkadinstk.org/upload/Kadin_STK_lari_envanter_ve_profil_anketi.doc (E.T.08.06.2011)
- Metin Sabancı Spastik Çocuklar ve Gençler Eğitim Üretim Rehabilitasyon Merkezi, <http://www.metinsabancishcek.gov.tr/hakkimizda> (E.T.10.06.2011)
- **Uluslararası Af Örgütü Tüzüğü**, <http://www.amnesty.org.tr/ai/hakkimizda/uluslararasi-tuzuk> (E.T.09.11.2011)

Tezler

- Bailey Nancee I., (2002), **The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Branch Campus Executive Officers in Multicampus Community College Systems**, Dissertation of PhD., University of Şorida
- Goff Donald Gary, (2004), **Job Satisfaction of Community College Academic Deans**, Dissertation of PhD., University of South Şorida
- Goodshall Barbara M., (2004), **Understanding The Factors That İnşuence The Job Satisfaction of Special Education Administrators in New York State**, Dissertation of PhD., The State University of New York
- Gory Duane E., (2008), **State Control Over NGOs That Are Not Financially Dependent on the State**, Dissertation of PhD., George Mason University of Fairfax VA
- Gutnik Arseniy, (2007), **Making Sense of Post-Soviet NGO Activism: Committed Activists, Transnational Institution-Building and Neoliberal Reforms In Ukraine**, Thesis of Master, University of North Carolina
- Lencucha Raphael A., (2009), **Canadian Non-Governmental Organizations and The Framework Convention On Tobacco Control: A Theory Of Institutional**, Thesis of PhD, University of Western Ontario London: Canada
- Lewis Harriet, (2007), **International NGO Capacity Building Programs in Benin and Burundi**, Dissertation of PhD, Walden University:USA
- Scott Meagan Eizabeth, (2004), **Mississippi State University Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction**, Thesis of Master, Mississippi State University
- Smith Steven Rathgeb, (2008), **The Challenge of Strengthening Nonprofits and Civil Society**, Public Administration Review; Dec 2008
- Vatansever Bekir, (2009), **Almanya'daki Derneklerin İş ve İşlemleri ile Almanya Dernekler Mevzuatı ve Türkiye Dernekler Mevzuatının Karşılaştırılması**, Dernekler Dairesi Başkanlığı Yeterlilik Tezi
- Yaziji Michael, (2004), **Institutional Change and Social Risk: A Study of Campaigns by Social Movement Organizations against Firms**, Dissertation of PhD., INSEAD Faculty

Kongre-Sempozyum Bildirileri-Araştırma Raporları

- Abay Ali Rıza (2004), **Sivil Toplum ve Demokrasi Bağlamında Sivil Dayanışma ve Sivil Toplum Örgütleri**, Osmangazi Üniv. İİBF Kongre Bildirileri:ESKİŞEHİR
- Akalın Derya, (2002), **STK'larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Ulusal Deneyimler**, Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu-IX, içinde Çakmak Ali,(ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve Gençlik**, Tarih Vakfı Yayınları:İSTANBUL

- Avcı İnal, (2003), **Vakıf ve Derneklerin Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar**, Marmara Grubu Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı “AB Uyum Yasaları Çerçevesinde Vakıf ve Derneklerin Durumu” Sempozyumu:ANKARA
- Bekkers René, (2007) **The Benefits of Accreditation Clubs for Fundraising Nonprofits**, 6th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector, March 12–13, 2007, in VENICE; at the 35th Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Action, November 16–18, 2006, in CHICAGO; and at the Workshop on Certification Systems for Nonprofit Organizations, May 23–24, 2005, in PRAGUE
- Bovard Alain (2003), **Politikaları Etkileme Süreçlerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü**, STK Yönetimi Konferans Yazıları No.2, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi:İSTANBUL
- Britton Bruce, (1998), **The Learning NGO**, International NGO Training and Research Centre Occasional Papers Series No.17
- Brown L. David and Jagadananda, (2007) **Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges**, Legitimacy and Accountability Scoping Report, CIVICUS and Hauser Center for Nonprofit Organization: Harvard University, January 2007
- Cengiz Orhan Kemal (2010), **Dernekler Mevzuatının Örgütlenme Özgürlüğü Açısından Değerlendirilmesi Raporu** içinde; Tefik Başak Ersen (ed.) **Türkiye’de Derneklerin Örgütlenme Özgürlüğü Önündeki Engeller:“Türkiye’de Örgütlenme Özgürlüğünün İzlenmesi İçin Metodoloji Geliştirilmesi Projesi”**, TÜSEV Yayınları: İSTANBUL
- Coşkun Ali, (2000), **Siyaset ve Hukuk Komisyonu**, 3. Abant Platformu içinde Mustafa Armağan (ed.), **Demokratik Hukuk Devleti**, Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- Denstad Finn,(2002), **Sivil Toplum Açısından Özel ve Genel Sorun Alanı Olarak Gençlik**, Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu-X, içinde Çakmak Ali,(ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve Gençlik**, Tarih Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- Erdoğan Mustafa, (2000), **Siyaset ve Hukuk Komisyonu**, 3. Abant Platformu içinde Mustafa Armağan (ed.), **Demokratik Hukuk Devleti**, Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- Gürel Damla, (2002), **Sivil Toplum Açısından Özel ve Genel Sorun Alanı Olarak Gençlik**, Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu-X, içinde Çakmak Ali,(ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve Gençlik**, Tarih Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- Hergünel Danyal, (2002), **STK’larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Deneyim ve Görüşler**, Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu-IX, içinde Çakmak Ali,(ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve Gençlik**, Tarih Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- İnsel Ahmet, (2004), **Sivil toplum, STK’lar ve Gönüllülük**, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları, No.5, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi:İSTANBUL
- Jie Wang, (2008), **Exploration of Dual Organization in Internal Management of NGO**, 2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering
- Keyman Fuat, (2004), **Türkiye’de ve Avrupa’da Sivil Toplum**, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları, No.3, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi:İSTANBUL
- Krupp Andrea, (2004), **STK’larda Kaynak Geliştirme**, STK Yönetimi Konferans Yazıları no 5, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi:İSTANBUL

- Lehr-Lehnardt, Rana, (2005), **NGO Legitimacy: Reassessing Democracy, Accountability and Transparency**, Cornell Law School Inter-University Graduate Student Conference Papers. Paper 6. http://scholarship.law.cornell.edu/lps_clacp/6
- Leiter Jeffrey, (2005), **Structural Isomorphism in Australian Non-profit Organizations**, Working Paper No. CPNS 28, Centre of Philanthropy and Nonprofit Studies Queensland University of Technology: Brisbane, Australia
- Lewis David, (2004), **STK'lar İçin Bir Stratejik Yönetim Perspektifi**, Çev. Cihan Hüröğlu, STK Yönetimi Konferans Yazıları, Bilgi Üniv. Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi: İSTANBUL
- Lingán Jeannet, Amy Cavender, Robert Lloyd ve Beris Gwynne, (2009), **Responding to NGO Development Effectiveness Initiatives**, World Trust/World Vision Briefing Paper Number 122, November 2009
- Özakın Gülsün, (2002), **STK'larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Deneyim ve Görüşler**, Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu-IX, içinde Çakmak Ali,(ed.), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve Gençlik**, Tarih Vakfı Yayınları:İSTANBUL
- Schulze Nergis Mütevellioğlu ve Can Deniz Köksal, (2002), **Sivil Toplum Kuruluşlarında Üyelerin Örgütsel Etkinliklere Katılma Düzeyini Farklılaştıran Etkenler**, Akdeniz Üniv. Proje No: SBB-3007:ANTALYA
- Starck Christian, (2005), **Anayasal Demokrasi ve Sınırlı Yönetim**, Çev.Gülüm Bayraktaroğlu, Türkiye Barolar Birliği "Demokrasi ve Yargı" Sempozyumu:ANKARA
- Troper Michael, (2005), **Sınırlı İktidar, Hukuk Devleti ve Demokrasi**, Çev. Burak Öztürk, Türkiye Barolar Birliği "Demokrasi ve Yargı" Sempozyumu:ANKARA
- TÜSEV (2004), **Dernekler Kanununun Bazı Maddelerine İlişkin Karşılaştırmalı Rapor**, TÜSEV Yayın No: 27, Haziran 2004
- TÜSEV (2011), **Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası**, TÜSEV STEP Raporu II, TÜSEV Yayınları, Mart 2011
- Vasconcelos José Braga de, Paulo Castro Seixas, Paulo Gens Lemo (2005), **Knowledge Management in Non-Governmental Organizations: A Partnership for the Future**, Proceedings of the 7th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2005), Miami, USA, May 24-28,
- 4721 sayılı **Türk Medeni Kanunu**
- 1163 sayılı **Kooperatifler Kanunu**
- 5253 sayılı **Dernekler Kanunu**

ANKET ÇALIŞMASI

EK-1

Doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanan bu anketin hem bilimsel literatüre, hem de STK'lara önemli katkılarının sağlanması planlanmaktadır. Ancak bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve dolayısı ile araştırmanın başarısı için anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması büyük önem arz etmektedir. **Üye-örgüt-çevre eklemlenmesinden kasıt üye-örgüt ve çevrenin bütünleşmesi kastedilmektedir.** Ankete katılan bireylerin ve kurumların bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır; yapacağınız anlamlı katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Yusuf DEMİR
S.D.Ü. Tez Danışmanı

Kürşat ÖZDAŞLI
M.A.K.Ü. Tez Danışmanı

Tahsin Taner BAŞPINAR
SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi

A. ANKETE KATILANLARI TANIMLAMAYA YÖNELİK SORULAR

A1. Hangi Yaş Grubundansınız?

1. ☐ 29 yaş ve altı 2. ☐ 30-45 yaş arası 3. ☐ 46-60 yaş arası 4. ☐ 61 yaş ve üstü

A2. Cinsiyetiniz

1. ☐ Kadın 2. ☐ Erkek

A3. Eğitim Durumunuz

1. ☐ İlkokul/ Ortaokul/İlköğretim Okulu Mezunu/Terk
2. ☐ Lise Mezunu/Terk
3. ☐ Ön Lisans (Meslek Yüksek Okul) Mezunu/Terk
4. ☐ Lisans (Fakülte-Yüksek Okul) Mezunu/Terk
5. ☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora) Eğitim Mezunu

A4. Üyesi olduğunuz işadamları derneği hangi konfederasyona bağlıdır?

1. ☐ TUSİAD 2. ☐ MÜSİAD 3. ☐ TUSKON

A5. Dernekteki pozisyonunuz

1. ☐ Üyeyim 2. ☐ Yönetim Kurulu Üyesiyim 3. ☐ Denetim Kurulu Üyesiyim 4. ☐ Yöneticiyim

Aşağıda Sivil Toplum Kuruluşlarında üye-örgüt-çevre eklemlenme sorununun nedenleri ve çözüm önerileri ile ilgili tutum ve düşüncelerinize yönelik sorular bulunmaktadır. Aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumlara ne derece **KATILDIĞINIZI** işaretleyiniz.

		Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kısmen katılıyor	Katılmıyor	Hiç katılmıyorum
1	Karar sürecine müdahil olamamak üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
2	Toplumda STK'lara ilişkin olumsuz kanaat/ STK'ların kendini doğru anlatamamaları üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
3	Kişisel, ekonomik yetersizlikler ve sosyal statüler üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
4	Kurum içindeki kayırmacılık üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
5	Kurum içinde görülen fiziki ve psikolojik şiddet (mobbing) üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
6	Örgütsel iletişim eksikliği, iletişim engelleri ve çatışmalar üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
7	Üye ve gönüllülerin sahip oldukları becerilerle verilen görevler arasındaki uyumsuzluk üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
8	Yönetim ile yaşanan ideolojik fikir ayrılıkları üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
9	Yöneticilerin üyelerin görüşüne önem vermemesi üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
10	Kurum içinde yaratılan rekabet ortamı üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
11	Üyelerin kendi arasında ve yönetime duydukları güven üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
12	Örgütiçi demokrasi eksikliği üye-örgüt eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
13	STK'ların yürüttüğü projelerde yaşadıkları başarısızlıklar Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
14	STK'ların genel ahlak kurallarına uygun davranmamaları Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
15	STK'larda yaşanan önemli skandallar Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
16	Toplumsal bir sorunun çözümü için hükümet ve özel sektörle işbirliğinin iyi yürütülememesi Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
17	STK'ların bağımsız görünümünden ödün vermeleri Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
18	STK'ların benzer faaliyetler yürüten diğer STK'larla işbirliği sergileyememeleri Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
19	Toplumsal genelinde birbirine olan güvensizlikleri Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
20	STK'ların sosyal sorunlara duyarlı yaklaşamamaları Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
21	STK'ların yürüttüğü projelerde üyelerinin menfaatlerini önde tutmaları Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
22	STK'ların kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirememeleri Örgütün çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					
23	Toplumsal gözünde kötü STK'ların durumu diğer STK'ların çevresi ile eklemlenmesi önünde önemli bir engeldir.					

		Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kısmen katılıyor	Katılmıyor	Hiç katılmıyor
24	STK'ların hesap verebilir olması üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
25	STK yöneticileri tarafından faaliyetler ve sonuçları hakkında üyelerin ve bağışçıların bilgilendirilmesi üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
26	STK'ların amaçlarının toplumda kabul görmesi onları meşru kılar, üyeler ve içinde bulunduğu çevre ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
27	STK'ların toplumun tamamı tarafından meşru algılanması önemli değildir.					
28	STK'ların şeffaf olmaları, özellikle mali faaliyetlerini açıkça yayımlamaları üyelerin ve bağışçıların güven duymalarını sağlar.					
29	STK'larında karar mekanizmasında etkili olunması üyelerin örgütle eklemlenmesi açısından önemlidir.					
30	STK'ların amaçları dışına çıkmamaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
31	STK'lar içinde bulundukları toplumun dini değerlerine/ evrensel ahlaki değerlere saygılı olmaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
32	STK'ların dürüst yönetilmeleri ve faaliyetlerinin topluma doğru anlatılması toplumsal algının dönüşümünü sağlayabilir. STK'ların üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
33	Stratejik yönetim STK'ların üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
34	Üyesi olduğum STK'nın vizyon/misyon ve değerlerini biliyorum					
35	STK'ların çevresi ile eklemlenmesinde imaj çok önemlidir					
36	Markalaşmış STK'lar daha rahat üye ve bağışçı bulabilir.					
37	Örgütsel imaj yönetimi için STK'larda halkla ilişkiler ve reklam faydalı olur.					
38	STK'ların etkin bir denetim mekanizmasına sahip olması üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından önemlidir.					
39	STK'ların diğer kurumlarla kıyaslama (benchmarking) yaparak başarılı yanlarını almaları üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından faydalı olur.					
40	Proje bazında ihtiyaç duyulan gönüllülerin niteliklerinin belirlenmiş olması doğru insanları kuruma çekeceğinden STK'ların üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından faydalı olur.					
41	Üye ve gönüllülerin örgütün kuralları ve proje hakkında bilgilendirilmiş olmaları projenin dolayısıyla kurumun başarılı olmasını sağlar.					
42	Etkin bir örgütsel iletişim üyeler ve çevre ile ilişkileri güçlendirir.					
43	STK'ların özellikle internet iletişimini etkin kullanımı üyeleri ve çevresi ile eklemlenmesi açısından faydalı olur.					
44	STK üyeliği ve bağışçılığı açısından içsel motivasyon daha önemlidir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Tahsin Taner BAŞPINAR

Doğum Yeri : Afyon- Dinar

Doğum Yılı : 1971

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lise :1985-1989 Işıklar Askeri Lisesi

Lisans :1989-1993 Kara Harp Okulu

Yüksek Lisans :1998-2005 Selçuk Üniversitesi

Yabancı Diller ve Düzeyi :

1. Fransızca İleri Düzeyde

2. İngilizce Orta Düzeyde

İş Deneyimi :

1993-2016 TSK'nın çeşitli kademelerinde yöneticilik görevleri yaptıktan sonra halen albay rütbesiyle İzmir'de Askerlik Şube Başkanı olarak çalışmaktayım.

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

1. Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu 2011 (KONYA)

Turizm İşletmelerinde İş Ahlakı ve Liderin Önemi

2. Uluslararası Eğirdir Turizm Sempozyumu (ISPARTA)

Turizm Sektörünün Gelişiminde Sivil Toplum Kuruluşlarının Önemi-Beyşehir Örneği

Diğer :