



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK VE SOSYAL GÜVENLİK ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE SOSYAL GÜVENLİK
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÜÇÜNCÜ SEKTÖRDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: KURUMSALLAŞMA VE
GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN BİR İNCELEME**

Rabia Rumeysa KARADAĞ

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

Şubat 2025

ÜÇÜNCÜ SEKTÖRDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
KURUMSALLAŞMA VE GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN BİR
İNCELEME

Rabia Rumeysa KARADAĞ

KTO Karatay Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sigortacılık Ve Sosyal Güvenlik Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Ve Sosyal Güvenlik Tezli Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ATILGAN

Tez Savunma Jürisi:
Doç. Dr. Aynur Akpınar
Doç. Dr. Üyesi Seyida Erkek

Konya
Şubat 2025

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.¹

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir.²

Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.³⁴

03 Şubat 2025

Rabia Rumeysa KARADAĞ

¹ MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

² MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ay aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

³ MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

⁴ MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ATILGAN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

03 Şubat 2025

Rabia Rumeysa KARADAĞ

Bu tez çalışmamı, her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve en kıymetli hazinem olan kardeşlerime ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Bu alanda yüksek lisans yapmam için beni yüreklendiren, mesleki ve akademik ihtiyaçlarımda her daim yanımda olan Sayın Sermin Kağan'a; çalışmamın şekillenme sürecinde uzun bir yol arkadaşlığı yaparak her aşamasını titizlikle inceleyip yol gösteren değerli arkadaşım İzzet Yılmaz'a; bu zorlu süreçte kahrımı çekip desteklerini esirgemeyen sevgili dostlarım Kübra ve Mustafa Beşer'e; çalışmalarımı uzaktan yürütmem konusunda büyük destek sağlayarak uzakları yakın eden kıymetli dostlarım Büşra Okur ve Melih Boğatekin'e ve tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Atılgan'a değerli katkıları ve destekleri için teşekkürü bir borç bilirim.

03 Şubat 2021

Rabia Rumeysa KARADAĞ



ÖZET

Rabia Rumeysa KARADAĞ

Üçüncü Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi:
Kurumsallaşma Ve Gönüllü Yönetimi Perspektifinden Bir İnceleme

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2025

Bu çalışma, üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin kamu ve özel sektörlerden farklı dinamiklerini ve bu alandaki eksiklikleri ele almaktadır. Üçüncü sektör, gönüllülük ve kar amacı gütmeyen faaliyetler üzerine kurulu bir yapıya sahip olduğundan, hem profesyonel çalışanların hem de gönüllülerin etkili bir şekilde yönetilmesi sektörel başarının kritik unsurlarını oluşturmaktadır.

Araştırmada, üçüncü sektör kuruluşlarının karşı karşıya olduğu finansal yetersizlikler ve kurumsallaşma eksikliklerinin, çalışan bağlılığını ve gönüllü motivasyonunu olumsuz etkilediği vurgulanmıştır. Gönüllülük olgusu, bu kuruluşların temel yapı taşı olmasına rağmen, gönüllülerin kayıt altına alınmaması, finansal planlama belirsizlikleri ve sistemsiz bir gönüllü yönetimi, sektörde verimliliği düşürmektedir. Öte yandan, insan kaynakları yönetiminin profesyonelleştirilmesi, bu kuruluşların sürdürülebilirliğini artıracak önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmada, Türkiye'deki üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin henüz yeterince benimsenmediği, bu alandaki departmanların yaygınlığının oldukça sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, literatür taramaları ve katılımlı gözlem verileri, insan kaynakları yönetiminin bir "maliyet unsuru" değil, uzun vadede kurumsal sürdürülebilirlik için stratejik bir yatırım olduğunu ortaya koymaktadır.

Üçüncü sektör kuruluşlarının kurumsallaşma, gönüllü yönetimi ve insan kaynakları yönetimi unsurlarını entegre bir şekilde ele alması gerekmektedir. Doğru planlama ve uzun vadeli stratejilerle, bu kuruluşların toplum nezdindeki görünürlüğü artırılabilir, toplumsal faydaları daha etkili bir şekilde sunulabilir. İnsan kaynakları yönetimine yapılacak yatırımlar, kuruluşların iç yapısını güçlendirmekle kalmayıp, çalışan ve gönüllülerin motivasyonunu da artıracaktır. Bu nedenle, kısa vadeli tasarruflar yerine uzun vadeli insan kaynağı yatırımları, üçüncü sektörün tüm paydaşları için daha sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Üçüncü sektör, sivil toplum örgütleri, insan kaynakları yönetimi, gönüllülük.

ABSTRACT

Rabia Rumeysa KARADAĞ

Human Resource Management In The Third Sector: An Examination From The
Perspective Of Institutionalization And Volunteer Management

Master's Thesis

Konya, 2025

This study addresses the distinctive dynamics of human resource management (HRM) in third-sector organizations, which differ from those in the public and private sectors, as well as the deficiencies in this area. Since the third sector is structured around volunteerism and non-profit activities, the effective management of both professional employees and volunteers constitutes critical components of sectoral success.

The research emphasizes that financial constraints and a lack of institutionalization faced by third-sector organizations negatively impact employee commitment and volunteer motivation. Although volunteerism serves as the cornerstone of these organizations, the absence of volunteer registration, uncertainties in financial planning, and an unstructured approach to volunteer management hinder efficiency within the sector. On the other hand, the professionalization of human resource management emerges as a significant step toward enhancing the sustainability of these organizations.

The study highlights that human resource management has not yet been sufficiently embraced in third-sector organizations in Turkey, and the prevalence of HR departments in this area remains notably limited. Furthermore, literature reviews and participatory observation data reveal that HRM should not be perceived merely as a "cost factor" but rather as a strategic investment for institutional sustainability in the long term.

It is crucial for third-sector organizations to integrate the elements of institutionalization, volunteer management, and human resource management in a cohesive manner. Through proper planning and long-term strategies, these organizations can enhance their visibility in society and deliver social benefits more effectively. Investments in HRM not only strengthen the internal structure of organizations but also boost the motivation of both employees and volunteers. Therefore, it is concluded that prioritizing long-term investments in human resources over short-term cost-saving measures can create a more sustainable working environment for all stakeholders in the third sector.

Keywords

Third sector, non-governmental organisation, human resources management, volunteering.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| BİLDİRİM | i |
| ETİK BEYAN..... | ii |
| TEŞEKKÜR..... | iv |
| ÖZET | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| KISALTMALAR DİZİNİ..... | x |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE | 7 |
| 2.1. Üçüncü Sektör..... | 7 |
| 2.1.1. Üçüncü Sektör Kuruluşlarının Amacı | 8 |
| 2.1.2. Üçüncü Sektör Kuruluşlarının Özellikleri..... | 9 |
| 2.1.3. Sivil Toplum Kuruluşları..... | 16 |
| 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi..... | 19 |
| 2.2.2. Özlük Hakları ve İş Kanunu | 22 |
| 2.2.3. Sosyal Güvenlik..... | 23 |
| 2.2.4. Ücret Yönetimi | 24 |
| 2.2.5. Performans Yönetimi..... | 24 |
| 2.2.6. Kariyer Yönetimi | 25 |
| 2.2.7. Eğitim ve Gelişim Yönetimi..... | 26 |
| 2.2.8. Personel Yönetimi | 27 |
| 2.2.9. Kurumsallaşma | 28 |
| 2.2.10. Finansal Sürdürülebilirlik | 29 |
| 3. ÜÇÜNCÜ SEKTÖRÜN TARİHSEL GELİŞİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ | 31 |
| 3.1. Üçüncü Sektörün Doğuşu, Gelişimi ve Dönüşümü..... | 31 |
| 3.2. Osmanlı'dan Günümüze Sivil Toplum Anlayışı..... | 34 |
| 3.3. Üçüncü Sektörün Kurumsallaşma Gereksinimi..... | 35 |
| 3.4. Üçüncü Sektörde Stratejik Yönetim..... | 36 |
| 3.4.1. Üçüncü Sektörde İnsan Kaynağı Yaklaşımı..... | 36 |
| 3.4.2. Üçüncü Sektörde Finansman | 38 |
| 3.4.3. Üçüncü Sektörde Kurumsal Yönetim..... | 39 |
| 3.4.4. Üçüncü Sektörde Profesyonel Çalışanların İlişkileri..... | 39 |
| 3.4.5. Üçüncü Sektörde Performansın Ölçülmesi..... | 40 |

| | |
|---|----|
| 3.4.6. Sivil Toplum Kuruluşlarında Nitelikli İnsan Faktörünün Çalışmalara Katkısı | 41 |
| 3.5. Üçüncü Sektörün Aktörleri..... | 42 |
| 3.5.1. Üçüncü Sektörün Profesyonel Çalışanları | 42 |
| 3.5.2. Üçüncü Sektörde Profesyonel Yöneticiler..... | 43 |
| 3.5.3. Üçüncü Sektörde Yönetim Kadrosu | 43 |
| 3.5.4. Gönüllü Çalışan | 44 |
| 4. ÜÇÜNCÜ SEKTÖRÜ DİĞER SEKTÖRLERDEN AYIRAN TEMEL AKTÖR GÖNÜLLÜLER | 47 |
| 4.1. İK Temelli Gönüllü Yönetimi..... | 47 |
| 4.1.1. Görevlendirme ve Seçim | 50 |
| 4.1.2. Gönüllülerin Kuruma Uyumlanması | 51 |
| 4.1.3. Motivasyon | 52 |
| 4.1.4. Eğitim Yönetimi | 53 |
| 4.1.5. Performans Değerlendirme..... | 54 |
| 4.1.6. Kariyer Planlama | 55 |
| 4.2. Bulgular..... | 55 |
| 4.2.1. Katılımlı Gözlem Bulguları | 56 |
| 4.2.2. Mülakat Bulguları..... | 57 |
| 4.3. Üçüncü Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi Gerekliliği..... | 60 |
| 4.4. Sürdürülebilir Personel Yönetimi..... | 61 |
| 4.5. Kurum Kültürünün Şekillenmesi..... | 62 |
| 4.6. Kurumsallaşma İhtiyacı..... | 64 |
| 4.7. Üçüncü Sektörde İnsan Kaynakları Yönetim Eksikliği ve Sonuçları | 65 |
| 4.7.1. Finansal Yetersizlikler..... | 66 |
| 4.7.2. İnsan Kaynakları Departmanının Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Yer Bulamaması | 68 |
| 4.8. Gönüllülerin Profesyonel İnsan Kaynakları Süreçlerine Dahil Edilmesinin Gerekliliği..... | 69 |
| 5. SONUÇ | 71 |
| KAYNAKLAR | 74 |

KISALTMALAR DİZİNİ

| Kısaltma | Açıklama |
|----------|---------------------------|
| İK | İnsan Kaynakları |
| İKY | İnsan Kaynakları Yönetimi |
| STK | Sivil Toplum Kuruluş |



1. GİRİŞ

Sözlük anlamıyla ve bilimsel literatürde, devletin faaliyet alanına giren ve kamu hizmetini yürüten sektör, birinci sektör olarak tanımlanır. Bu sektör aynı zamanda "kamu sektörü" olarak da adlandırılır. Kamu sektörü, devletin temel ekonomik gücünü temsil eder ve genellikle devletin doğrudan kontrolü altındaki kurumları içerir. Öte yandan, kâr amacı güden ve serbest piyasa ekonomisi içinde faaliyet gösteren örgütleri içeren özel sektör, ikinci sektör olarak sınıflandırılır. Bu sektör, ekonomik faaliyetlere katılımı teşvik eder ve genellikle rekabetçi bir yapıya sahiptir. Bu iki ana sektörün yanı sıra, giderek genişleyen bir kapsama ve etkinliğe sahip olan kâr amacı gütmeyen ve gönüllülük esasına dayanan örgütler de bulunmaktadır. Bu tür örgütlerin oluşturduğu sektör, diğer iki sektörden farklı bir bakış açısıyla ele alınarak "üçüncü sektör" olarak adlandırılır (Şimşek, 1995, s.2). Üçüncü sektör, toplum düzeyinde çalışan kuruluşları kapsayan geniş kapsamlı bir terimdir. Gönüllü kuruluşlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, sosyal girişimler, topluma ait işletmeler, üçüncü sektörün geniş tanımına giren çok sayıdaki örgütlerin arasındadır. (Doğan, 2017, s.12)

Son yıllarda üçüncü sektör kuruluşlarının sayısındaki artış, dikkate değer olsa da, bu kuruluşların insan kaynakları, kurumsal yapılanma ve yönetim alanlarında yeterli gelişiminin sağlanamadığı bir gerçektir. STK'ların yönetim ve yapılanma stratejilerinde iyileşme ve dönüşüme ihtiyaç duyulmasına rağmen, profesyonel ve gönüllü çalışanları çekme ve elde tutma konusundaki zorluklar da göz önüne alınmalıdır. Sivil toplum kuruluşlarının nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaçları artarken, kurumsallaşma talepleri de artmaktadır. Ancak, bu alandaki çalışmaların eksikliği ve bilgi birikimi eksikliği nedeniyle belirsizlikler ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda bakıldığında son zamanlarda neredeyse bir klişe haline gelmiş olan STK'ların profesyonelleşmesi ve kurumsallaşması söyleminin altı doldurulamadığından bu konuda yeterli gelişmeler sağlanamamıştır. Oysaki üçüncü sektör kuruluşları gömülü oldukları tarihî, sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve hukuki çevre ve dinamiklerin içinde ortaya çıkan ve faaliyet sürdüren sosyal yapılardır. Bu bağlamda STK'larda profesyonelleşme ve kurumsallaşma hem sivil toplum felsefesi hem de yapısal-işlevsel (teknik) düzeyde ele alınması gereken çok boyutlu bir meseledir.

Üçüncü sektörün ana faktörlerinden biri şüphesiz ki gönüllülük olgusu ve gönüllülerdir. Gönüllüler, STK'larında belirlenen görevleri yerine getirirken aynı zamanda sosyalleşme fırsatı bulurlar. Her sivil toplum kuruluşunun belirli bir yapısı vardır ve bu yapıya uygun olarak gönüllüler, kuruluşun belirlediği normlar doğrultusunda hareket ederler. Bu normlar, gönüllülerin rollerini belirler ve STK içinde bir düzen sağlar. Bu sayede, sivil toplum kuruluşları önceden tasarladıkları düşünceleri faaliyete geçirirken gönüllüler arasında güçlü bir iletişim kurarak sosyalleşmeyi hızlandırırlar. Dolayısıyla, sivil toplum kuruluşlarının gönüllüler arasında sağladığı etkili iletişim, kuruluşların önceden belirlenen düşüncelerini daha hızlı bir şekilde hayata geçirmelerine olanak tanır ve bu süreçte bireyler arasında daha sağlam bir dayanışma oluşur.

Gönüllü, kurumun dışında düşünülmemeyecek kadar önemli bir aktör olmasına karşın gönüllülerin kayıt altına alınmaması birçok işlevsel sorun doğurur. Buna en büyük örnek kaynakların belirsizliğidir. Bugün kurumda gönüllülük yapacak bireylerin kurumun geleceğinde de aynı özveriyle gönüllülük yapıp yapmayacağını bir kesinliği yoktur. Bu nedenle her ne kadar kurum içinde “gönüllülük” olgu olarak kabul görse de gönüllüye bireysel olarak harcanacak maddi veya manevi emek kurumda gereksiz harcama olarak görülmektedir. Ancak bir sivil toplum kuruluşunda doğru bir biçimde kurulacak olan gönüllülük kültürü bireyden bağımsız olarak kuruma büyük faydalar sağlamaktadır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında sivil toplum kuruluşlarında gönüllülerin gerektiğinde profesyonel görevleri dahi hiçbir maddi gelir beklemeksizin yerine getirdikleri gözlemlenmektedir. Gönüllülük, sivil toplum kuruluşlarının sınırlı kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayarak, insan kaynağı için ayrılacak bölümün maddi külfetini en aza indirme olanağı sunar. Bu bağlamda gönüllülüğün insan kaynakları departmanı içinde özel bir bölümün kontrolünde olması ve doğru planlama ile kurumun kısıtlı kaynaklarının maddi ve manevi faydası göz önünde bulundurulabilir. Kâr amacı gütmeyen ve ana finansman kaynağı bağışlar olan üçüncü sektör kuruluşlarının personel yetkinliği için harcanacak olan para ve mesai çoğunlukla ikinci hatta üçüncü plana atılmaktadır. Çünkü ana faaliyet alanlarının dışına çıktıkları noktada bağışçıların da dikkatlerini üstüne çeken sivil toplum kuruluşları kurum içi motivasyon, kurumsallaşma ve insan kaynağı yönetimi için yeterli finansman ve bütçeyi ayıramamaktadır.

Üçüncü sektör kuruluşlarında profesyonel çalışan olarak istihdam edilen bireylerin, çoğunlukla maruz kaldıkları stres ortamı göz önünde bulundurulduğunda diğer sektörler kadar uzun iş ilişkisini sürdüremeyecekleri de bir gerçektir. Bu noktada üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynağının sürdürülebilir olması ve niteliğinin artırılması adına insan kaynakları departmanlarının kuruluşu ve varlığı oldukça elzemdir. Türkiye’de ise üçüncü sektörde insan kaynaklarının önemi henüz kavranamamış durumdadır. Sivilsayfalar.org web sitesinden alınan sayısal veriler, üçüncü sektörde insan kaynakları yönetiminin gelişim açısından ne kadar geri kaldığını göstermektedir.

STK’lar arasında İK birimlerinin yaygınlığının bu denli az olması kuruluşların insan kaynağı yönetimi konusunda potansiyel avantajlarından tam anlamıyla faydalanamamalarına neden olmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının oluşturulması, profesyonel çalışanların iş stresiyle başa çıkmalarına yardımcı olmanın da yanında uzun vadeli iş ilişkilerini desteklemektedir. Üçüncü sektörde insan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırmak, stresi azaltmak ve iş yaşam dengesini sağlamak için stratejik öneme sahiptir. Bu bağlamda, kuruluşların insan kaynaklarına yeterli önemi vermesi ve bu alanda yatırım yapması, sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliğini artırmalarına ve etkilerini maksimize etmelerine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışma, üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin kamu ve özel sektöre göre kendine özgü özelliklerini ve eksikliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Sektöre özgü yapısal zorlukların yanı sıra finansal eksikliklerin insan kaynakları süreçlerine etkisini analiz etmeyi hedeflemiştir. Literatürde sivil toplum kuruluşlarının yapısal zorluklarını ve gönüllü çalışanların kuruma entegrasyonunu, insan kaynakları bağlamında ele alan araştırma sayısı oldukça düşüktür. Oysaki üçüncü sektör hızla büyüyen bir sektör olarak istihdama etkisi bir hayli büyük ve akademik araştırma gerekliliğinin zorunlu olduğu bir alandır. Öte yandan Üçüncü sektörde gönüllüler, bir kuruluşun insan kaynağının büyük bir kısmını oluşturmakta olup sektörel yapısı ve katılımcı çeşitliliği nedeniyle geleneksel insan kaynakları modellerinden farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu bağlamda üçüncü sektörün kendine özgü dinamikleri, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine ilişkin özel modellerin geliştirilmesini

gerektirmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın önemi sivil alanın profesyonel ayağı olan üçüncü sektörün iç dinamiklerini anlamak, sorunları analiz etmek ve çözüm önerileri üretmek açısından oldukça önemlidir. Araştırmanın temel soruları çerçevesinde üçüncü sektörü insan kaynakları bağlamında kamu ve özel sektörden ayıran özellikler incelenecektir. Finansal eksikliklerin insan kaynakları yönetimine etkisi; görev tanımları, özlük hakları, eğitim ve gelişim süreçleri, çalışan motivasyonu gibi alanlarda değerlendirilecek ve tartışılacaktır. Gönüllü yönetiminin üçüncü sektördeki rolü analiz edilecek ve bu süreçlerin profesyonel insan kaynakları yönetimiyle nasıl entegre edilebileceği incelenecektir. Gönüllüler ve profesyonel personel arasındaki motivasyon kaybı, bunun iş sürdürülebilirliğine etkisi ve bu sorunların üstesinden gelmeye yönelik stratejik öneriler geliştirilecektir.

Bu araştırma insan kaynakları ve sivil toplum alanında yazılmış makaleler, kitaplar, dergiler ve akademik tezler analiz edilerek yazılmış olup mülakat tekniği ile desteklenmiş ve elde edilen veriler katılımlı gözlem tekniğiyle somutlaştırılmıştır. Katılımcı gözlem tekniğinin seçilmesinin ana nedeni araştırmacının sivil toplum kültürü içinden gelmesinin yanı sıra, gönüllülükten insan kaynakları uzmanlığına kadar farklı kademelerde üçüncü sektörü deneyimlemiş olmasıdır. Katılımlı gözlem araştırmacının, çalıştığı konu hakkında daha fazla bilgi edinmek amacıyla, çalıştığı grup ve toplumla iletişim halinde kalmasını ifade eder (Ulutaş, 2016, s.159). Burada kişi toplumu uzun süreli veya kısa süreli iletişim kurabilir. Temel olarak araştırmacının toplumla alakalı kalmasını etkileyen şey, araştırmanın konusu ve amacıdır. “Araştırma konusu olan bir topluluğa veya alt kümeyle tam veya kısmi üyelik, yalnızca topluluğa farklı erişim sağlamakla kalmaz, aynı zamanda araştırmacının dışarıdan biri olarak bakış açısını da değiştirir (Bray, 2015, s. 371).” Araştırmacıya çalışacağı konuyu incelemesi için önemli bir fırsat sunulur. Sektörel kültürün bir parçası olmak, sektörü inceleyen araştırmacıların başarısında önemli bir faktördür. Bu nedenle eylemin nerede gerçekleştiğini bilmek ve orada bulunmak önemlidir (Richter’den akt. Ulutaş, 2016, s. 160). Bu yöntem kullanılarak araştırmanın özgün yapısı korunmuş ve çalışmanın literatüre katkı sağlayacak argümanları sağlamlaştırılmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak seçilen ikinci teknik ise yarı yapılandırılmış mülakat yöntemidir. Yarı yapılandırılmış mülakatlar, araştırmacının önceden belirlediği sorular çerçevesinde ilerlerken, katılımcıların verdikleri yanıtlara göre esneklik sağlayarak yeni

soruların eklenmesine de olanak tanır. Bu sayede, katılımcıların konu hakkındaki düşüncelerini daha detaylı ifade etmeleri mümkün olmaktadır. Bu çalışma özelinde mülakat yönteminin tercih edilmesinin temel 3 temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi sivil toplum kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi konusunun uygulamaya dayalı ve bağlamsal bir yapıya sahip olması, yani her kuruluşun dinamiklerinin farklı olmasıdır. Mülakat yöntemi, bu bağlamsal farklılıkları anlamak için esneklik sağlaması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Aynı zamanda insan kaynakları süreçlerine dair mevcut literatürde nicel verilerin sınırlı olması ve çalışanların deneyimlerinin detaylı analiz edilmesi gerekliliği mülakat yönteminin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Öte yandan kurumsallaşma, gönüllü yönetimi ve finansal sürdürülebilirlik gibi konuların nicel yöntemlerle tam olarak ölçülemeyecek soyut kavramlar olması ve çalışanların doğrudan deneyimlerinden hareketle yorumlanmasının gerekliliği bu çalışmanın amacına en uygun veri toplama aracının mülakat yöntemi olarak belirlenmesini sağlamıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakat, sivil toplum kuruluşlarındaki insan kaynakları yönetimi süreçlerinin bağlamsal farklılıklarını anlamak ve katılımcıların deneyimlerini daha detaylı bir şekilde aktarmalarını sağlamak amacıyla tercih edilmiştir.

Çalışmada 10 katılımcıyla mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, sivil toplum kuruluşlarında profesyonel olarak çalışan veya geçmişte bu alanda çalışmış bireyler arasından seçilmiştir. Örneklem belirlenirken, kurum içindeki pozisyonlarına (yönetici veya çalışan olmaları), insan kaynakları süreçleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilenme durumlarına ve çalışma deneyimlerine dikkat edilmiştir. Çalışmada, sivil toplum alanındaki kadın çalışanların fazla olması göz önünde bulundurularak, kadın ve erkek katılımcı oranının sektöre paralel olmasına özen gösterilmiştir. Mülakatlar, katılımcıların erişilebilirliğine bağlı olarak çevrimiçi ve yüz yüze olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Çevrimiçi mülakatlar, video konferans araçları kullanılarak yapılırken, yüz yüze gerçekleştirilen mülakatlar uygun çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir. Mülakatların süresi, katılımcıların yanıtlarının detayına bağlı olarak ortalama 30-45 dakika arasında değişmiştir. Katılımcılara mülakat öncesinde çalışmanın amacı açıklanmış ve sorular hakkında genel bilgilendirme yapılmıştır.

Mülakatlarda yöneltilen sorular, sivil toplum kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi süreçlerini, çalışanların motivasyon ve aidiyet duygularını, gönüllü-profesyonel ekip

ilişkilerini ve finansal sürdürülebilirliğin insan kaynakları süreçlerine etkisini anlamaya yönelik olarak oluşturulmuştur. Sorular, literatür taraması ve sivil toplum kuruluşlarında çalışma deneyimi olan uzmanlarla yapılan ön görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Katılımcıların insan kaynakları biriminin yokluğu, çalışan motivasyonu, gönüllü yönetimi ve finansal sürdürülebilirlik gibi konulardaki algılarını ve deneyimlerini derinlemesine incelemeye yönelik açık uçlu sorular tercih edilmiştir.

Araştırma sürecinde etik kurallara tam uyum sağlanmıştır. Mülakatlara katılmadan önce katılımcılara bilgilendirilmiş onam formu sunulmuş ve araştırmaya gönüllü olarak katıldıkları teyit edilmiştir. Katılımcıların anonimliği ve gizliliği korunmuş, elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır. Mülakat kayıtları ve notları, katılımcıların izni doğrultusunda alınmış ve verilerin güvenli bir şekilde saklanmasına özen gösterilmiştir. Çalışma, araştırma etiği ilkelerine uygun olarak yürütülmüş ve katılımcıların mahremiyetine saygı gösterilmiştir.

2. GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Üçüncü Sektör

Üçüncü sektör kuruluşlarının temel amacı, tespit ettikleri toplumsal sorunların çözümü için kamuoyu desteğini sağlayarak çözümler sunmaktır. Gonzalez ve arkadaşları, kâr amacı gütmeyen kuruluşları, belirli bir topluluk veya sektör için sosyal fayda sağlamayı hedefleyen, maddi kazanç amacı taşımayan örgütler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, toplumsal fayda büyük ölçüde üçüncü sektör kuruluşlarına yapılan bağışlar ve tahsis elden fonlar sayesinde sağlanabilmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, genellikle toplum içinde kolayca fark edilemeyen ve soyut sonuçlar doğuran sosyal kazançlar sağlamayı amaçlar (Doğan, 2017, s. 13). Birçok STK, toplumsal yaygınlık kazanamama, maddi yetersizlikler ve gönüllü eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Genellikle STK'ların çoğu kısıtlı destekle faaliyetlerini yürütmekte ve bu desteklere bağımlı hale gelebilmektedir. Bu durum, STK'ların yöneticileri tarafından mevcut etki alanlarını korumak için bürokratik yapılara dönüştürülmesi sonucunu doğurabilmektedir. Yaygınlaşma eksikliğine bağlı olarak potansiyel gönüllere ulaşamaması gönüllülerin kuruluşa katılımını zorlaştırmaktadır. Potansiyel gönüllülerin STK'nın faaliyetlerinden haberdar olmaması, bu kuruluşlara katkıda bulunmalarını imkânsız hale getirebilir (Gonzalez vd., 2015, s. 22).

Yeterli stratejik planlamanın yapılmadığı STK'lar hizmet sunmayı planladıkları hedeflerinden sapabilir ve etkili hizmet sunma noktasında yetersiz kalabilirler. Özgün ve yenilikçi çalışmalar ortaya koymakta zorlanabilirler, sürekli tekrar eden, birbirine benzer faaliyetlerle sınırlı kalan bir yapı oluşturabilirler. Küreselleşmenin hızla ilerlediği günümüzde, STK'ların hâlâ geçmiş sorunlarla meşgul olması, gelecekteki sorunlara hazırlık yapmalarını engelleyebilir (Doğan, 2017, s. 14). Bu sorunların üstesinden gelmek için STK'ların birimlerini dikkatlice oluşturması, oluşturulan birimlerin potansiyel faydalarını analiz etmesi, halkla iletişim, verimli iş gücü yönetimi gibi alanlarda doğru yatırımları yapması gereklidir. Etkili bir stratejik yönetim yaklaşımı ve yaygınlaşmanın güçlendirilmesi bu süreçte kritik öneme sahiptir. STK'lar sadece sorunları tespit etmekle kalmayıp, aynı zamanda toplumla etkili bir iletişim kurarak çözümler üretmeli ve gelecekteki zorluklara daha hazırlıklı hale gelmelidir

(Bilgi Ü. STK Eğitim ve Araştırma Birimi, 2019, s. 45). STK'lar kurum yönetiminde stratejik bir yaklaşımı

benimsemeleri ve halkla etkili iletişim kanallarını başarıyla kullanmaları halinde toplumsal sorunlara kalıcı çözümler üretme noktasında etkili çalışmaları ortaya koyabilirler. Stratejilerin ve kurum içi birimlerin dikkatli biçimde kurgulanması STK'ların güncel sorunlara çözüm üretmekle sınırlı kalmayıp, gelecekteki potansiyel zorluklara karşı hazırlıklı olmasını da sağlayacaktır.

2.1.1. Üçüncü Sektör Kuruluşlarının Amacı

Genellikle üçüncü sektör; toplumsal sorumluluk, sosyal hizmetler, çevre koruma, kültür ve eğitim gibi alanlarda kar amacı gütmeyen faaliyetler yürüten sivil toplum kuruluşlarını içerir. Üçüncü sektör bu çalışmalarıyla toplumsal kalkınma ve refahın artırılmasına katkı sağlama amacı taşır. Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), resmî kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak faaliyet gösteren, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çaba sarf eden, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük esasıyla kabul eden, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır (Tuncay, 2003). Günümüzde STK'lar güçler ayrımı gibi temsili demokrasi kurumlarının etkinliğinin azalmasından dolayı ulusal ve uluslararası düzeyde demokratik siyasal yaşam için önemli bir role sahiptir. Örneğin, siyasal parti disiplini, yasamanın yürütmeyi denetleme ilkesini sorgulanır hale getirmiş, bu durum da STK'ların önemini artırmıştır. Eski Yunan'da demokrasinin mekanizması seçmek değil, kura çekmek olsa da günümüzde STK'lar, doğrudan demokrasiye benzer karar alma süreçlerine katılım imkânı sağlayarak bu ideali sürdürmeye fırsat sunmaktadır.

STK'lar projelerinin finansmanı için sürekli olarak, kurumlar tarafından tahsis edilmiş fonlara veya bağışçı desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Çağdaş bir çoğulcu toplumda, STK'lar sayıca çeşitlilik gösterirse, her bireyin çeşitli çıkar ve ilgilerini yansıtan birçok örgüte katılmasıyla demokratik denge sağlanabilir ve kamu yararı güvence altına alınabilir (Tuncay, 2003). STK'ların odaklandıkları çalışma alanları ve tanımları geniş bir yelpazede farklılık arz eder, ancak kişisel çıkarlara ya da grup çıkarlarına

odaklanmayan, demokratikleşme, çağdaşlaşma gibi temel hak ve özgürlükleri korumayı amaçlayan STK'lar genellikle ulusal ve uluslararası düzeyde önem taşıyan kuruluşlardır. Sivil toplum kuruluşları, toplumun ihtiyaçlarını ifade etmek noktasında sistematik çalışmalar ortaya koyabilen tüzel kişiliklere sahiptirler. Bu yönüyle STK'ların devletlerin ele alamayacağı konularda sivil inisiyatifler olarak ortaya çıkması da mümkündür.

2.1.2. Üçüncü Sektör Kuruluşlarının Özellikleri

Üzerinde tam olarak uzlaşma sağlanamamış bir kavram olan üçüncü sektör kavramı 1990'lı yıllardan itibaren sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Bu sektör, bireylerin mal varlıklarını, dinamizmini, etkinliğini ve yaratıcılığını gönüllü olarak kamusal alana yönlendiren bağımsız vatandaşlar sektörü olarak tanımlanır. Ulusal düzeyde birinci (kamu) ve ikinci (özel) sektörleri etkileme potansiyeline sahip bir yapı sunar (Acı, 2008, s. 10). Üçüncü sektör üç paydaşı bulunan bir yapıdır, bunlar: fon sağlayanlar, yararlanıcılar ve kuruluşun kendisi. Fon sağlayıcılara yönelik hesap verebilirlik, yukarı yönlü hesap verme sorumluluğu olarak tanımlanır ve bağışçılar, vakıflar ya da devletle olan finansal yükümlülükleri kapsar. Aşağı yönlü hesap verebilirlik ise kuruluşların hizmet sunduğu gruplarla ilişkilerini ifade eder. Yatay hesap verebilirlik ise kuruluşun iç paydaşları olan yönetim kurulu, üyeler ve örgüt personeline karşı sorumluluklarını kapsar (Nobari, 2015, s. 34).

Üçüncü sektör, sivil toplumun ayrılmaz bir parçası olup, kâr amacı gütmeyen yapısıyla üyelerin ve yararlanıcıların refahını artırmayı hedefler. Bu sektörün nihai amacı, kamu yararına hizmet sunmaktır (Doğan, 2015, s. 14). Üçüncü sektör İnsan kaynakları yönetimine yaklaşımı itibariyle kamu sektörü ve özel sektörden ayrılmaktadır. Kamu sektöründe İKY süreçleri, yasal düzenlemelere tabidir ve bürokratik bir yapıdadır. Genel olarak çalışanların iş güvencesi bulunur. Özel sektörde kamu sektöründen farklı olarak İKY süreçleri performansa dayalıdır ve daha esnek planlama olanaklarına sahiptir. Ödüllendirme ve kariyer gelişimi gibi uygulamalar şirketin stratejik hedeflerini destekler (Yaprak, 2005, s. 12). Üçüncü sektör, gönüllülük esasına dayalı bir yapılanma olması itibariyle sınırlı insan kaynaklarının ve maddi kaynaklarının verimli kullanımına önem göstermek zorundadır. Bu sektörde çalışanların motivasyonu, organizasyonun

misyon ve değerleri üzerinden sağlanır. Ayrıca, gönüllü yönetimi ve bağışçı ilişkileri gibi süreçler, İKY'nin ayrılmaz bir parçasıdır (Yaprak, 2005, s. 12).

Üçüncü sektör kuruluşlarının beş temel özelliği bulunmaktadır. İlki ve en belirgin olanı gönüllülük ilkesidir. Bu kuruluşlar, gönüllülük temeline dayalı olarak toplumun sivil vatandaşlık bilincini ön plana çıkarır. İkinci temel özellik ise sivilleşme ilkesidir. Ayrıca, üçüncü sektör kuruluşlarının bağımsız olmaları, kâr amacı gütmemeleri ve kamu yararına çalışmalar yürütmeleri diğer önemli özellikler arasında yer alır (Yaprak, 2005, s. 12).

Üçüncü sektör, kamu ve özel sektör dışında toplumsal faydaya odaklanan ve gönüllülük ilkesiyle hareket eden bir yapıdır. Bu sektörün insan kaynakları yönetiminde kamu ve özel sektöre kıyasla kendine özgü uygulamalar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Üçüncü sektörün temel amacı, toplumun refahını artırarak kamu yararına hizmet etmektir.

a. Gönüllülük

Üçüncü sektörün temel taşlarından biri olan gönüllülük, bireylerin kendi istekleriyle, maddi bir karşılık beklemezsizin topluma fayda sağlama amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Gönüllülük, bireylerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine ve toplumsal dayanışmayı artırmalarına olanak tanır (Aksoy, 2017, s. 45). Bu faaliyetler, bireylerin toplumla bağlarını kuvvetlendirmesi ve sosyal sermayelerini artırması açısından önemli bir yere sahiptir.

Gönüllülük, toplumsal dayanışmayı ve birlikteliği güçlendirir. Bireyler, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek toplumsal bağları kuvvetlendirir ve sosyal ağlarını genişletir (Çelik, 2019, s. 78). Bunun yanı sıra, gönüllülük bireylere empati, liderlik ve iletişim gibi kişisel beceriler kazandırarak onların kişisel gelişimine katkı sağlar. Bu süreç, bireylerin kendilerini daha iyi tanımalarına olanak tanırken, aynı zamanda toplumsal sorunlara duyarlılık geliştirmelerine de yardımcı olur (Kaya, 2018, s. 101).

Gönüllüler, eğitim, sağlık ve çevre gibi alanlarda yürüttükleri faaliyetlerle toplumsal sorunların çözümüne doğrudan katkıda bulunur. Örneğin, eğitim projeleri kapsamında düzenlenen okuma-yazma kursları ya da burs programları, dezavantajlı bölgelerdeki bireylerin eğitim fırsatlarına erişimini artırabilir (Yıldız, 2020, s. 156). Çevre koruma projeleri kapsamında ise ağaç dikme kampanyaları ve geri dönüşüm projeleri, toplumsal farkındalık yaratmada etkili olabilir (Çelik, 2019, s. 189). Sağlık alanında ücretsiz

tarama ve aşı kampanyaları gibi gönüllü faaliyetler, toplumun genel sağlık bilincini artırmayı hedefler (Aksoy, 2017, s. 213).

Gönüllülük, sivil toplum kuruluşlarının işleyişinde de kritik bir rol oynar. Gönüllüler, bu kuruluşlara iş gücü desteği sağlayarak maliyetlerin azalmasına ve kaynakların daha etkin kullanılmasına olanak tanır. İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, gönüllüler profesyonel görevlerini maddi bir karşılık beklemeden yerine getirir ve böylece kurumların insan kaynaklarına ayırması gereken maddi yükü en aza indirir (Kaya, 2018, s. 78).

Ancak gönüllülük kültürünün kurumsallaşmaması, bazı işlevsel sorunlara yol açabilir. Gönüllülerin kayıt altına alınmaması, onlara ayrılacak finansal kaynakların belirsizliğine neden olabilir. Bu durum, gönüllü yönetimde planlamayı zorlaştırabilir. Ancak doğru bir gönüllülük kültürü oluşturulduğunda, gönüllülük olgusu bireylerden bağımsız olarak kurumlara büyük faydalar sağlayabilir (Yıldız, 2020, s. 134). Bu nedenle, gönüllülüğün insan kaynakları yönetimi kapsamında profesyonel bir şekilde ele alınması gereklidir.

Gönüllülük, bireylerin topluma katkıda bulunmasını sağlayan önemli bir olgudur ve doğru yönetildiğinde hem bireylere hem de kurumlara önemli faydalar sunar. İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak gönüllülük, kurumların kaynaklarını daha etkin kullanmasına ve toplumsal faydanın artırılmasına olanak tanır.

b. Sivilleşme

Son yıllarda, devletin küçültülmesi, özelleştirme reformu, yerelleştirme reformu ve sivilleştirme reformu gibi kavramlar, sivil toplumun etkinliğini artırmak adına tartışmaların merkezinde yer almıştır. Bu reformlar arasında özellikle sivilleştirme reformu, devletin bazı görev ve fonksiyonlarını üçüncü sektör kuruluşlarına devretme veya bırakma süreci olarak dikkat çekmektedir. Bu süreç, devletin daha az müdahaleci bir yapıya dönüşümünü ifade eder ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) toplumsal ihtiyaçları karşılamadaki rollerini güçlendirme amacını taşır (Ağcakaya ve Uçar, 2004, s. 45).

Doğu ve Orta Avrupa'da, despotik rejimlerden bağımsız bir yaşam arzusunu yansıtan sivilleşme talepleri, sivil toplum kavramının yeniden canlanmasına zemin hazırlamıştır. Sivil toplum, devletten bağımsız bir varlık olarak görülmekle birlikte, bireylerin hak ve

özgürlüklerini savundukları bir alan olarak da işlev görür. Bu bağlamda, sivil toplum, totaliter ve otoriter rejimlere karşı bir yaşam alanı sunmakta ve bireylerin hak mücadelesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Keyman, 2008, s. 67). Dolayısıyla, sivil toplumun varlığı, despotik rejimlerden sivil demokrasiye geçişin anahtarı olarak kabul edilmektedir. Sivil toplum, yalnızca bireysel hak ve özgürlüklerin hayata geçirilmesi ve güvence altına alınmasında değil, aynı zamanda bir ülkenin devlet-toplum ve birey ilişkilerinin "katılımcı demokrasi" temelinde yeniden yapılandırılmasında da kritik bir rol oynamaktadır. Katılımcı demokrasi, vatandaşların sadece seçimlerle değil, aynı zamanda çeşitli sosyal ve politik süreçlere dahil olmaları yoluyla sistemin bir parçası haline gelmelerini ifade eder. Bu bağlamda sivil toplum, demokrasinin güçlendirilmesi ve toplumun politik süreçlere daha aktif katılımının sağlanmasında merkezi bir konumda yer almaktadır (Kurt, 2014, s. 91).

Sivilleştirme reformları ve sivil toplumun güçlendirilmesi, bireylerin haklarını savunabilmesi ve otoriter rejimlerden uzaklaşarak katılımcı bir demokrasiye geçiş açısından önemlidir. Bu dönüşüm, yalnızca bireylerin özgürlüklerini genişletmekle kalmayıp, aynı zamanda devletin toplum üzerindeki etkisini dengeleyerek daha demokratik bir yapının oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

c. Toplumsal Fayda

Sivil toplum kuruluşlarının temel özelliklerinden biri, topluma sosyal fayda sağlamak ve toplumsal faydaya katkıda bulunmak amacıyla çeşitli faaliyetler yürütmeleridir. STK'ların sınırlı kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri, belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlar. Bu doğrultuda, STK'lar ana faaliyet alanlarında toplumsal fayda yaratarak, sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunabilirler. Toplumsal fayda, bir eylemin veya faaliyetin toplumun genel refahını artırmasıdır ve toplumun genel yararını hedefleyen projeler, girişimler ve stratejiler bütünüdür (Gül, 2012, s. 15).

Toplumsal fayda, sürdürülebilir kalkınma, toplumsal sorumluluk ve pozitif sosyal değişimle yakından ilişkilidir. Bu kavram, sosyal adalet ve eşitlik ilkelerini destekler; dezavantajlı grupların yaşam koşullarını iyileştirmeyi ve fırsat eşitliği sağlamayı amaçlar (Yıldırım, 2013, s. 12). Ayrıca toplumsal fayda, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini içerir. Doğal kaynakların korunması, çevre kirliliğinin azaltılması ve iklim

değişikliğiyle mücadele gibi konular toplumsal faydanın önemli bir parçasıdır (Akın, 2015, s. 45). Toplumsal fayda aynı zamanda toplumsal dayanışmayı ve katılımı teşvik eder. Bu, bireylerin ve toplulukların aktif bir şekilde projelere katılımını sağlamak amacıyla gönüllülük ve topluluk projeleri gibi sivil toplum faaliyetleriyle gerçekleşir (Seyyar, 2008, s. 78). Eğitim ve bilinçlendirme yoluyla toplumun genel bilgi seviyesini artırmayı hedefleyen toplumsal fayda; sağlık, çevre ve insan hakları gibi konularda farkındalık yaratmayı içerir (Gül, 2012, s. 101). Ayrıca ekonomik kalkınmayı destekleyerek yoksulluğun azaltılmasını, istihdam olanaklarının artırılmasını ve ekonomik fırsatların eşit dağılımını sağlamayı hedefler (Yıldırım, 2013, s. 134).

Toplumsal faydaya katkı sağlayan projelere örnek olarak eğitim projeleri verilebilir. Bu projeler, dezavantajlı bölgelerde eğitim olanaklarını artırmayı, burs programlarını teşvik etmeyi ve okuma yazma kursları düzenlemeyi içerir (Akın, 2015, s. 156). Çevre koruma girişimleri ise toplumsal fayda yaratmanın bir başka önemli alanıdır. Ağaç dikme kampanyaları, geri dönüşüm projeleri ve çevre bilincini artıran etkinlikler bu kapsamda değerlendirilebilir (Seyyar, 2008, s. 189). Sağlık hizmetleri de toplumsal fayda sağlayan bir diğer önemli alandır. Ücretsiz sağlık taramaları, aşı kampanyaları ve sağlık bilincini artırmaya yönelik eğitimler bu faydayı sağlamak için yapılmaktadır (Yıldırım, 2013, s. 213). Toplumsal fayda; bireylerin ve toplulukların yaşam kalitesini artırmayı, sosyal adaleti sağlamayı ve sürdürülebilir bir geleceği inşa etmeyi hedefler. Bu kavram, bireylerin refahını artırırken aynı zamanda toplumsal dayanışmayı güçlendiren ve toplumun genel yararına hizmet eden önemli bir araçtır.

d. Bağımsızlık (Özerklik)

Bağımsızlık ya da özerklik, sivil toplum kuruluşlarının siyasal otoriteden bağımsız bir şekilde hareket edebilme yeteneğini ifade eder. Bu ilke, STK'ların devlet müdahalesi olmadan faaliyet göstermelerini ve toplumsal sorunlara özgürce çözüm üretebilmelerini sağlar. STK'lar, ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde ya da üyelerinin yetkilendirdiği kurullar tarafından denetlenir ve bu durum onların merkezi ya da yerel yönetimlerden bağımsız olduğunu gösterir (Seyyar, 2003, s. 190).

STK'lar, devlet yapılarının dışında yer alsalar da, ihtiyaç duyulan durumlarda kamu kurumlarıyla iş birliği yapabilirler. Bu iş birlikleri, ortak projeler yürütme, politika geliştirme ya da toplumsal sorunlara yönelik çözümler oluşturma süreçlerinde ortaya

çıkabilir. Böyle bir esneklik, STK'ların toplumsal ihtiyaçlara daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmelerine olanak tanır. Bağımsızlık ilkesi, aynı zamanda STK'ların demokratik süreçlere daha güçlü bir şekilde katılmalarına ve toplumdaki farklı görüşleri temsil etmelerine olanak tanır. Böylece, STK'lar kendi bağımsızlıklarını koruyarak kamu yararına hizmet eder ve demokratik değerlere katkı sağlar (Seyyar, 2003, s. 190).

STK'larda bağımsızlık veya özerklik, kuruluşların dış baskılardan etkilenmeden kendi kararlarını alabilme ve faaliyetlerini özgürce yürütebilme yeteneğini ifade eder. Bu kavram, karar alma süreçlerinden finansal bağımsızlığa, politik ve idari bağımsızlıktan program ve proje yönetimine kadar birçok alanda önemli bir rol oynar. STK'lar, kendi yönetim yapıları doğrultusunda karar alabilir ve bu süreç, misyonlarına uygun stratejiler geliştirmelerine olanak tanır. Finansal bağımsızlık ise STK'ların gelir kaynaklarını çeşitlendirmesini ve dış finansman kaynaklarına aşırı bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmelerini ifade eder. Bağışlar, üyelik aidatları ve gelir getirici faaliyetler bu bağlamda önemli kaynaklar arasında yer alır (Gül, 2010, s. 56).

Ayrıca, politik ve idari bağımsızlık, STK'ların devlet ya da diğer dış aktörlerin müdahalesi olmadan faaliyet göstermelerini sağlar. Bu, kuruluşların toplumsal sorunlara tarafsız bir şekilde yaklaşmalarını ve daha objektif çözümler sunmalarını mümkün kılar. Program ve proje yönetimi açısından da STK'lar, kendi belirledikleri öncelikler doğrultusunda hareket ederek toplumsal ihtiyaçlara daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilirler (Aydın, 2008, s. 78). Bağımsızlık ve özerklik ilkeleri, STK'ların etkinliklerini, güvenilirliklerini ve toplumsal değişim yaratma potansiyellerini güçlendirir. Bu ilkeler, STK'ların kamu yararına hizmet etme misyonlarını başarıyla yerine getirebilmeleri için vazgeçilmezdir.

e. Kâr Amacı Gütmemek

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), bireylerin belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek oluşturduğu, kâr amacı gütmeyen organizasyonlardır. Bu kuruluşlar, kişisel kazanç hedeflemez; aksine, toplumsal ihtiyaçlara çözüm bulmak, sosyal sorumluluk üstlenmek ve belirli sorunlara yönelik hizmetler sunmak amacıyla faaliyet gösterir. Ancak, bu kuruluşlarda görev alan çalışanlar yaptıkları işin karşılığında belirli bir ücret alabilir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırmak ve sürdürülebilir bir iş gücü sağlamak için önemlidir. STK'lar, gelir getirici faaliyetlerde bulunabilir; ancak elde

edilen gelir üyeler arasında dağıtılmaz ve yalnızca kuruluşun misyonuna hizmet edecek şekilde kullanılır (Seyyar, 2003, s. 12). Kâr amacı gütmemek, bir kuruluşun elde ettiği tüm kaynakları toplumsal faydayı artırmak için kullanmasını ifade eder. Bu tür kuruluşlar, sosyal, kültürel, eğitimsel ve çevresel alanlarda hizmet sunar. Örneğin, bir hayır kurumu, bağışlardan elde ettiği gelire ihtiyaç sahiplerine yardım ederken; bir çevre kuruluşu doğayı koruma projelerine katkı sağlar. Bu yaklaşım, kuruluşların topluma hizmet etme misyonunu vurgular ve bireysel kazanç sağlama niyetinden uzak bir yapı oluşturarak toplumda güvenilir bir konum elde etmelerini sağlar (Aydın, 1992, s. 236).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, gelirlerini kuruluşun devamlılığı ve hedeflerine ulaşması için kullanır. Bu organizasyonlar, özellikle gönüllü desteğine büyük ölçüde dayanır. Gönüllülerin katkıları, özellikle bütçe kısıtlaması olan kuruluşlarda faaliyetlerin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Örneğin, eğitim alanında faaliyet gösteren bir dernek, ihtiyaç sahibi öğrencilere burs sağlamak için bağışları kullanabilir. Benzer şekilde, sağlık alanındaki bir kâr amacı gütmeyen kuruluş, bağışlardan elde edilen gelire tıbbi ekipman temin edebilir (Tomur, 2022, s. 84). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu ve özel sektör arasında benzersiz bir ekonomik model üzerine kuruludur. Kamu sektörü, halkın ihtiyaçlarını devlet eliyle karşılamayı amaçlarken, özel sektör kazanç elde etmeye odaklanır. Buna karşılık, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar toplumsal faydayı önceleyerek sosyal girişimcilik gibi yenilikçi yöntemleri benimser. Bu kuruluşlar, gönüllülük esasına dayalı faaliyetleriyle toplumsal sorunlara çözüm bulmayı hedefler ve bu doğrultuda kaynaklarını etkili bir şekilde kullanır (Aydın, 1992, s. 237; Tomur, 2022, s. 85).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, toplumsal faydayı merkeze alan ve kamu ile özel sektörden farklı bir yapı sergiler. Eğitimden çevre korumaya, sağlık hizmetlerinden kültürel etkinliklere kadar geniş bir yelpazede faaliyet göstererek toplumsal dengeyi sağlamada kritik bir rol oynarlar. Bu kuruluşlar, sosyal dayanışmayı artırırken, toplumsal refahın yükselmesine de katkı sağlar. Bu yönleriyle, toplumun ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir paydaş olarak öne çıkarlar.

2.1.3. Sivil Toplum Kuruluşları

Türkiye’de STK’ların istatistiksel analizi Nisan 2005’te Tarih Vakfı tarafından yapılmış ve 14.000 sivil toplum kuruluşuna 36 sorudan oluşan bilgi formu gönderilmiştir. Araştırmaya göre, Türkiye’de her STK’ya ortalama 753 kişi düşmektedir. 1996’da bu oran STK başına 968 kişiydi, bu da STK örgütlülüğünün yaygınlaştığını göstermektedir. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi kayıtlarına göre 21 Nisan 2005 itibarıyla Türkiye’de toplam 85.307 STK bulunmaktadır. İstanbul, Ankara ve İzmir en fazla dernek sayısına sahip illerdir. Ülke genelinde STK başına düşen kişi sayısı ortalama 795’tir.

STK’lar genellikle mahalli, il, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedir. Yönetim kurullarındaki üyelerin eğitim düzeyine bakıldığında, üniversite ve yüksekokul mezunlarının oranı yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca STK’ların birçoğu yayınfaaliyetlerinde bulunmaktadır ve yayın sayıları oldukça yoğundur. 1996 yılı verilerine göre yayın çıkaran kuruluş sayısı 722 iken, 2010’lu yıllarda bu sayı 2543’e yükselmiştir. Ayrıca, STK’ların %39,5’inin web sitesi bulunmaktadır ve %54,8’i elektronik haberleşme kullanmaktadır. (Aydoğdu, 2012, s.6).

Teoride sivil toplum kuruluşları, “kâr amacı gütmemeyi” ve “gönüllülük” esasını kendine rehber edinir. Ancak, uygulamaya bakıldığında, sendikalar veya meslek örgütleri gibi yapıların üyelik zorunluluğu ya da kooperatiflerin ekonomik menfaat odaklı niteliği, bu prensiplerin farklı düzeylerde hayata geçirildiğini gösterir. Dolayısıyla, sivil toplum kavramının homojen bir yelpazeye işaret etmediğini; aksine, birbiriyle çelişebilen yaklaşımları ve uygulamaları kapsadığını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra, bu kuruluşlar genel anlamda toplumsal kalkınmaya ve kamu politikalarına etkiye bulunmaya yönelik girişimlerde bulunur. Örneğin, vakıflar eğitim bursları verip sağlık hizmetleri sağlayabilirken, sendikalar çalışma koşullarının iyileştirilmesi için hükümetle müzakere yapar, dernekler sosyal sorunlara dikkat çeken kampanyalar yürütebilir. Tüm bu faaliyetler, sivil toplumun çok boyutlu ve dinamik bir alan olduğu dikkat çeker. Sivil toplum kuruluşları, vakıflardan derneklere, sendikalardan birliklere uzanan geniş bir yapı sergiler. Uygulamada, “kâr amacı gütmeme” ve “gönüllülük” gibi ilkelere farklı şekillerde yaklaşımları, bu kuruluşların iç işleyişlerinde ve toplumla olan ilişkilerinde çeşitlilik yaratır. Kimi kuruluşlar zorunlu üyelik modeline başvururken, kimileri ekonomik fayda ekseninde örgütlenir. Bu

noktada, sivil toplumun kuramsal çerçevesiyle pratik gerçekliği arasındaki farklar, akademik düzlemde ve kamuoyu nezdinde sık sık tartışılır.

Yine de, tüm bu yapıların “toplumsal kalkınma” ve “hizmet sunma” motivasyonu ile hareket ettikleri dikkate alınmalıdır. Vakıf veya dernek çatısı altında yürütülen eğitim projeleri, sendikaların çalışma hayatına ilişkin getirdiği düzenlemeler ya da kooperatiflerin dayanışma ekonomisi modeline katkısı, hep birlikte sivil toplumun geniş etki alanını oluşturur. Dolayısıyla, bu kuruluşların çok yönlü ve esnek bir yapıya sahip olması, sivil toplumun demokratik potansiyelini yansıtan önemli bir faktör hâline gelmektedir.

Ülkemizde faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri, farklı kapsam ve sınırlara sahiptir. Bu örgütler arasında dernekler, vakıflar, sendikalar, meslek örgütleri, kooperatifler ve birlikler (federasyonlar ve konfederasyonlar) yer almaktadır. Bu tür yapılar, toplumsal fayda sağlamaya yönelik çeşitli alanlarda faaliyet gösterir ve her biri kendine özgü özelliklere sahiptir. Aşağıda, vakıf, dernek, sendika, meslek örgütü, kooperatif ve birlik gibi tüzel kişiliklerin temel nitelikleri başlıklar altında incelenmiştir.

a. Vakıf

Vakıflar, belirli kişi ya da kurumların mülk veya parayı resmî yollarla tahsis etmeleri sonucunda, toplumsal fayda sağlamak amacıyla kurulan yapılardır. Vakıflar genellikle eğitim, sağlık, kültür veya sosyal yardım gibi alanlarda faaliyet gösterirler. Tahsis edilen mülk veya fonlar, vakfın faaliyetlerini uzun vadede finanse eden ana kaynak niteliğindedir. Vakıflar, mal veya varlık temelli bir yapı oluşturarak sürdürülebilir bir toplumsal katkı sağlamayı amaçlar (Demir, 2018, s. 32).

b. Dernek

Dernekler, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin kazanç paylaşma amacı gütmeksizin bir araya gelmesiyle tüzel kişilik kazanır. Derneklerin kuruluş amacı, kanunlarla yasaklanmamış bir hedefe yönelik olmalı ve kâr paylaşımı içermemelidir. Üyelik temelli yapıları nedeniyle aidatlar ve bağışlar, derneklerin temel finansman kaynaklarını oluşturur. Dernekler, kadın haklarından çevre korumaya, spordan sanata kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösterebilir (Kaya, 2020, s. 45).

c. Sendika

Sendikalar, işçilerin veya işverenlerin ekonomik ve sosyal haklarını savunmak amacıyla kurulan tüzel kişiliklerdir. Çoğunlukla gönüllülük esasına dayansa da, bazı sektörlerde zorunlu üyelik uygulaması görülebilmektedir. Bu durum, sendikaların gönüllülük ilkesinden kısmen ayrılmasına neden olabilir. Toplumsal hareketlerle ve siyasetle olan yakın etkileşimleri, sendikaları sivil toplumun önemli bir parçası haline getirmektedir (Yılmaz, 2019, s. 87).

d. Meslek Örgütü

Meslek örgütleri, belirli bir mesleğe mensup kişilerin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, mesleğin gelişimini desteklemek ve kamu yararına uygun şekilde faaliyet göstermek amacıyla kurulan yapılardır. Odalar, barolar veya tabip odaları gibi meslek örgütlerinde kayıt genellikle zorunludur. Bu durum, örgütlerin gönüllülük boyutunu tartışmalı hale getirirse de, toplumsal düzenin sağlanmasında önemli bir rol oynarlar (Çelik, 2021, s. 56).

e. Kooperatif

Kooperatifler, ortaklarının ekonomik menfaatlerini dayanışma ve karşılıklı yardım ilkeleriyle gözetilen tüzel kişiliklerdir. Temel amacı ekonomik fayda sağlamak olduğundan, klasik anlamda kâr amacı gütmeyen kuruluş tanımına tam olarak uymayabilirler. Ancak, birlikte üretim ve paylaşım modeli sayesinde sosyal sermayeyi güçlendirme potansiyeline sahiptirler (Altun, 2017, s. 42).

f. Birlik (Federasyon ve Konfederasyon)

Birlikler, farklı sivil toplum kuruluşlarının (dernek, vakıf, kooperatif, sendika veya meslek örgütü) bir araya gelerek oluşturduğu üst kuruluşlardır. Federasyon ya da konfederasyon şeklinde örgütlenebilen bu yapılar, çoğunlukla ortak savunuculuk, lobicilik, proje yönetimi ve kaynak geliştirme gibi alanlarda sinerji yaratma amacı güder. Bu yönleriyle sivil toplum alanında bütünsel bir yapıyı temsil ederler (Eren, 2020, s. 68).

Ülkemizde faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri, farklı yapılar ve işlevlerle toplumsal katkı sağlamaktadır. Vakıf, dernek, sendika, meslek örgütü, kooperatif ve birlikler, kendi özgün nitelikleri ile sivil toplumun çeşitliliğini ve gücünü temsil etmektedir. Bu yapıların etkinliği, toplumsal dayanışmayı artırarak ekonomik ve sosyal kalkınmayı desteklemektedir.

2.2.İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, günümüz iş dünyasında örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Bu fonksiyonlar temel olarak insan kaynakları planlaması, çalışan bulma ve seçme, oryantasyon/örgütsel sosyalizasyon, performans değerlendirme, çalışan eğitimi ve kariyer planlama/geliştirme, iş analizi ve iş tanımları, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler, özlük işlemleri, iş güvenliği ve iş sağlığı gibi başlıklar altında toplanmaktadır (Cascio, 1992'den akt. Sabuncuoğlu, 2009, s. 6-7). Endüstri devrimleriyle birlikte teknolojiadaki değişimler, iş gücünün uzmanlaşmasını ve bilgi düzeyinin artmasını sağlamış, bu durum gerçek anlamda bir insan yönetimini zorunlu hale getirmiştir. Endüstri devrimi döneminde iş bölümü artmış, birliktelik kavramı önem kazanmış ve işveren karşısında işçilerin çıkarlarını koruma amacıyla bağımsız toplu pazarlık süreçleri geliştirilmiştir (Ertürk, 2011, s. 1). Bu süreç, çalışanların işveren karşısında daha güçlü bir şekilde kendilerini ifade edebilmelerini sağlamış ve iş gücü yönetiminde yeni yaklaşımların benimsenmesine zemin hazırlamıştır.

1980'li yıllardan itibaren endüstrileşmenin etkisiyle işverenlerin ilgisi, geleneksel tarım faaliyetlerinden sanayi üretimine kaymıştır. Bu dönemde fabrikaların yaygınlaşması, zorunlu eğitim sistemlerinin devreye girmesi, şehirleşmenin hızlanması ve finansal yönetimin kârlılık odaklı bir yapıya bürünmesi, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmıştır. Bu dönemde çalışanların yalnızca iş gücü olarak değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve inovasyon süreçlerinde birer stratejik ortak olarak görülmesi gerektiği anlayışı gelişmiştir (Şimşek & Öge, 2007, s. 361).

İKY'nin kökeni, endüstri devrimi ile başlayan iş gücü yönetimi anlayışına dayanmaktadır. Üretim süreçlerinde insanların aktif rol alması, bu alandaki araştırmaların önemini artırmıştır. Örneğin, "Hawthorne" çalışmaları, çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesinin, motivasyon ve verimliliğe olan etkilerini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, insan odaklı yönetim anlayışının temelini oluşturmuş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü haline evrilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007, s. 336). Bu dönemde İKY, yalnızca işe alım ve çalışan yönetimiyle sınırlı bir alan olmaktan çıkmış, çalışanların kariyer planlaması, eğitim ve gelişim süreçleri, performans değerlendirme ve motivasyon yönetimi gibi konuları da

içeren kapsamlı bir disiplin haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesi açısından vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir (Filizöz, 2003, s. 2-3).

İKY'nin temel fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları planlaması, örgütlerin mevcut ve gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarını belirlemesini ve bu ihtiyaçlara uygun stratejiler geliştirmesini sağlar. Doğru bir planlama, hem kaynakların etkin kullanımını sağlar hem de işletmenin rekabet gücünü artırır (Akçakaya, 2010, s. 5). Çalışan bulma ve seçme süreçleri, doğru kişilerin doğru pozisyonlarda değerlendirilmesini amaçlar ve bu süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi, örgüt performansını doğrudan etkiler. Performans değerlendirme ve kariyer planlama, çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini artırmada önemli bir role sahiptir. Bu süreçler, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olur ve onların kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlar. Ayrıca, çalışanların örgüt içindeki rollerini anlamalarına ve daha etkili bir şekilde çalışmalarına olanak tanır (Korkmaz, 2019, s. 105).

İKY ayrıca iş güvenliği ve iş sağlığı gibi konuları da kapsar. Çalışanların güvenli bir çalışma ortamında bulunmaları, hem iş verimliliğini artırır hem de iş kazalarının önlenmesine katkı sağlar. İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını koruyarak, örgütlerin sürdürülebilirliğini destekler (Aykaç, 1999, s. 32-35).

İnsan kaynakları yönetimi, günümüz iş dünyasında örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için stratejik bir önem taşır. İKY'nin fonksiyonları, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, örgütlerin verimlilik ve kârlılık hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. İşe alımdan performans değerlendirmeye, kariyer planlamasından iş güvenliğine kadar uzanan bu kapsamlı süreçler, yalnızca çalışanların değil, aynı zamanda örgütlerin de gelişimini destekler. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin profesyonel bir şekilde uygulanması, hem çalışanların hem de örgütlerin uzun vadeli başarısı için vazgeçilmez bir gerekliliktir.

2.2.1. İş Sağlığı ve Güvenliği

Endüstri Devrimi sırasında gerçekleşen teknolojik ilerlemeler, iş dünyasında toksik maddelerin ve makinelerin kullanımını yaygınlaştırmıştır. Bu dönemde fabrikalarda çalışan işçiler, daha önce hiç karşılaşmadıkları iş sağlığı ve güvenliği (İSG) riskleriyle karşılaşmışlardır. İşverenlerin öncelikli amacı kâr elde etmek olduğundan, pek çok işçi

yeterli olmayan güvenlik ve sağlık önlemleri nedeniyle ciddi zararlar görmüş ve yaşam kaliteleri düşmüştür. O dönemde iş sağlığı ve güvenliği konularına gereken önemin verilmemesi, çalışma koşullarının işçiler üzerindeki olumsuz etkisini artırmıştır (Saraç, 1998, s. 6).

İş sağlığı, işçilerin ruhsal, fiziksel, moral ve sosyal açıdan iyi olma hallerinin sağlanması ve bu durumun en üst düzeyde korunmasını amaçlayan bir bilim dalıdır. Bu disiplin, çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden kaynaklanabilecek risklerin önlenmesini veya en düşük seviyeye indirilmesini hedefler. Aynı zamanda, işçilerin iş ortamında mutlu ve sağlıklı bir şekilde çalışabilmelerini sağlayacak önlemleri ele alır (Saraç, 1998, s. 6). İş sağlığı, iş ortamında hem bireysel hem de toplumsal refahın korunmasını sağlayarak işçilerin uzun vadeli sağlıklarını güvence altına almayı amaçlar. İş güvenliği ise, işin yapılması sırasında çalışanların işin yapılış biçiminden kaynaklanabilecek risklerin ve sağlığı tehdit eden tehlikelerin ortadan kaldırılmasını veya minimuma indirilmesini amaçlayan teknik çalışmaları içerir. Bu teknik çalışmalar, iş kazalarını önlemeye yönelik düzenlemelerden, ekipmanların güvenli kullanımına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar (Başbuğ, 2005, s. 147). İş güvenliği, yalnızca çalışanları korumakla kalmaz, aynı zamanda üretim süreçlerini aksatabilecek potansiyel sorunları da ortadan kaldırmayı hedefler.

İş sağlığı ve güvenliğinin temel amaçları üç ana başlık altında toplanmaktadır. İlk olarak, çalışanları korumak; işçilerin fiziksel ve ruhsal sağlığını güvence altına almayı ifade eder. İkinci olarak, üretim güvenliğini sağlamak, iş süreçlerinin kesintisiz ve verimli bir şekilde devam etmesini hedefler. Üçüncü olarak ise, işletme güvenliğini sağlamak; iş yerindeki malzeme, ekipman ve tesislerin korunmasını ve sürdürülebilirliğini güvence altına almayı içerir (Eken, 2011, s. 7). İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların iyi olma hallerini sağlamak ve sürdürülebilir iş ortamları oluşturmak için kritik bir bilim dalı ve uygulama alanıdır. Endüstri devriminin yarattığı zorluklar, bu alandaki düzenlemelerin ve önlemlerin gerekliliğini açıkça ortaya koymuştur. Bugün iş sağlığı ve güvenliği, yalnızca çalışanların korunmasını değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli başarısını da destekleyen bir alan olarak değerlendirilmektedir.

2.2.2. Özlük Hakları ve İş Kanunu

Özlük Hakkı, kişinin yaşam içerisinde özgür olabilme, hayatı yaşanır kılabilme ve düşüncesini ifade edebilme gibi en temel hakları barındıran bir kavramdır. İş dünyasında özlük hakları, kanunların ön gördüğü yasalar karşısında kişinin şartlara bağlı olduğu hakların bütünüdür. Özlük Hakları; parasal hakkı da kapsayan, ancak içeriği tam olarak mevzuatta belirlenmemiş bir haktır. Genel olarak kamu görevlisinin bu statüden kaynaklanan bütün hakları özlük hakkı kapsamındadır (Koçak, 2020, s.42). Özlük hakları, bireylerin çalışma yaşamında sahip oldukları temel hak ve özgürlükleri ifade eder. Bu haklar, çalışanların iş yerindeki güvenliğini, sağlığını ve genel refahını korumayı amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında, özlük haklarının korunması ve geliştirilmesi, çalışan memnuniyeti ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

İKY, personel yönetimini de kapsayan ve insanı bütün yönleriyle ele alan bir yönetim anlayışdır. Bilimsel ve teknolojik yeniliklerin doğurduğu çağdaş yönetim teknikleri, insan odaklı bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu bağlamda, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, onların etkin ve verimli kılınması için gereklidir (Tunçer, 2012, s. 203-233). Özlük hakları, çalışanların iş güvencesi, ücret, izin, sosyal güvenlik ve çalışma koşulları gibi unsurları içerir. Bu hakların korunması, çalışanların motivasyonunu artırır ve iş yerinde bağlılıklarını güçlendirir. Ayrıca, özlük haklarının ihlali, iş yerinde huzursuzluğa ve verimlilik kaybına neden olabilir. Bu nedenle, İKY'nin temel işlevlerinden biri, çalışanların özlük haklarının korunmasını sağlamaktır (Kaya & Taş, 2011, s. 22-23).

İKY'nin bir diğer önemli işlevi, çalışanların kariyer planlaması ve geliştirilmesidir. Kariyer yönetimi, çalışanların örgüte bağlanması, geliştirilmesi ve performanslarının artırılmasında kullanılan önemli bir yöntemdir. Örgütler, kariyer yönetimini etkin bir şekilde kullanarak çalışanların motivasyonunu artırabilir ve kendi amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler (Tunçer, 2012, s. 203-233). Özlük hakları ve kariyer yönetimi, İKY'nin temel unsurlarıdır ve çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. Bu nedenle, örgütlerin İKY politikalarını oluştururken, çalışanların özlük haklarını ve kariyer gelişimlerini dikkate almaları büyük önem taşır.

2.2.3. Sosyal Güvenlik

Tunçomağ'a göre sosyal güvenlik, "Gelirleri ne olursa olsun, kişilere belirli sosyal riskler karşısında ekonomik güvence sağlama görevine sahip kurum veya kurumlar topluluğudur" (Tunçomağ, 1987, s. 6). Bu tanım, sosyal güvenliğin yalnızca bir sosyal destek mekanizması olmadığını, aynı zamanda bireylerin ekonomik ve sosyal refahını koruma amacı taşıyan bir sistem olduğunu açıkça göstermektedir. Sosyal güvenlik sistemi, bireylerin yaşamlarında karşılaşılabilecekleri risklere karşı bir koruma ağı oluşturarak toplumda güven ve istikrarı destekler.

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre sosyal güvenlik, analık, hastalık, malullük, ölüm, yaşlılık, işsizlik, iş kazası ve meslek hastalıkları gibi risklerin yanı sıra aile sorumlulukları gibi durumları da kapsayan geniş bir sistemdir. Ayrıca, ulusal yasalara ve yönetmeliklere göre sosyal güvenliğin kapsamına giren diğer beklenmedik durumlar da bu sistemin bir parçasıdır (ILO, 1984, s. 151'den akt. Kırdar, 2020, s. 112). Bu kapsamlı tanım, sosyal güvenliğin, bireylerin karşılaşılabileceği çok çeşitli risklere karşı bir koruma kalkanı sunduğunu ve bu risklerin etkilerini hafifletmeyi amaçladığını vurgulamaktadır.

Sosyal güvenliğin bir insan hakkı olduğuna dair uluslararası kabul ise Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 22. maddesinde açıkça ifade edilmiştir. Bu madde, "Herkesin sosyal güvenlik hakkı vardır" diyerek, sosyal güvenliğin evrensel bir hak olduğunu ve bireylerin bu haktan yararlanmasının insan onurunun bir gereği olduğunu belirtmektedir (UNICEF, 2018, s. 45). Bu bağlamda, sosyal güvenlik yalnızca ekonomik bir güvence sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin temel haklarının korunmasına hizmet eden bir insan hakları boyutuna sahiptir.

Sosyal güvenliğin ekonomik ve sosyal boyutları bir arada ele alındığında, bu sistemin toplumda sosyal dayanışmayı teşvik ettiği ve bireylerin yaşam kalitesini artırdığı görülmektedir. Sosyal güvenlik, ekonomik kalkınmanın bir aracı olmanın ötesinde, bireylerin temel insan haklarını koruyarak sosyal adaleti sağlamayı hedefleyen bir yapıdır.

2.2.4. Ücret Yönetimi

Ücret, işletmelerin çalışanlarına görevlerini yerine getirmeleri karşılığında sağladıkları maddi ve manevi menfaatleri ifade eder. Ücretler, bir yandan emeğin karşılığı olarak çalışanların gelir düzeyini ve yaşam standartlarını belirlerken, diğer yandan da sanayi gelişimini etkileyen önemli bir maliyet unsuru ve milli gelirin dağılımını yansıtan bir ekonomik göstergedir. Ayrıca, ücretler toplumdaki farklı gelir grupları arasındaki dağılımı ve sosyal adaletin varlık düzeyini de etkiler. Ücretlerin bu çok yönlü etkisi, onların değişken bir yapıya sahip olmalarına neden olur (Bingöl, 1997, s. 339).

Ücret, üretim faktörlerinden biri olarak ekonomik ve sosyal yaşamın önemli bir unsurudur. İşletmelerde etkili bir ücret sistemi oluşturmak ve bu sistemi başarılı bir şekilde yönetmek, hem çalışanların motivasyonunu artırır hem de işletmenin rekabet gücünü yükseltir. Araştırmalar, bir işletmenin rekabet gücü ile benimsemiş olduğu ücret sistemi arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerde farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada buluşturan ve verimlilik ile kaliteyi artıran bir ücret yönetim sisteminin kurulması büyük önem taşır (Özgen vd., 2002, s. 267-268).

2.2.5. Performans Yönetimi

Her organizasyonun temel amacı, istenen çıktılara ulaşmak ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu hedeflere ulaşabilmek, organizasyonun sahip olduğu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına bağlıdır. İş kaynakları; mallar, malzemeler, finansal kaynaklar, bilgiler ve en önemlisi çalışanlar gibi unsurları içerir. İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olan bir işletme, hem organizasyonel hem de çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilir (Sikyr, 2013'ten akt. Uysal, 2015, s. 37). Performans yönetimi, bir organizasyonun, ekiplerin ve çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Performans, amaçlar, hedefler ve standartlar bağlamında ele alınmalı ve bu çerçevede yönetilmelidir. Bingöl'e (2006) göre performans yönetiminin üç temel amacı bulunmaktadır: örgütsel verimliliği artırmak, çalışanları motive etmek ve eğitim ile gelişimi iyileştirmek. Çalışanların iş yerinde nasıl performans gösterdikleri, organizasyonun genel etkinliği üzerinde belirleyici bir etkidir. Bu nedenle, çalışanların davranışları, beklenen rolleri yerine getirme düzeyleri ve iş performansları düzenli

olarak değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmeleri, bireyler için önemlidir; çünkü bir bireyin iş performansını standart düzeye nasıl yükseltebileceğini öğrenmesi, gelişim umudunu ve daha iyi iş yapma arzusunu artırır (Bingöl, 2006, s. 89).

Barutçugil (2004) ise performans yönetim sisteminin amaçlarını üç ana grupta toplamıştır. İlk olarak, yönetim amaçları; ücretlendirme, terfi, transfer ve işten çıkarma gibi yönetim kararlarının desteklenmesini içerir. İkinci olarak, gelişim amacı; kariyer planlaması, eğitim ve gelişim programlarının hazırlanması, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve danışmanlık ile mentorluk desteği sağlanmasıdır. Üçüncü olarak, araştırma amacı; iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, geleceğe yönelik hedeflerin oluşturulması, performans düzeylerini etkileyen faktörlerin analiz edilmesi ve çalışan performansı ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkinin incelenmesini içerir (Barutçugil, 2004, s. 112). Performans yönetimi, yalnızca bireylerin gelişimine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarını da destekler. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, onların potansiyellerini anlamak, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek ve uzun vadeli başarıyı sağlamak için kritik bir araçtır.

2.2.6. Kariyer Yönetimi

Bireyin kariyeri boyunca mesleki hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdiği planlar, eylemler ve faaliyetler, kariyer gelişimi olarak tanımlanır (Tunç, 2012, s. 45). Bu süreç, bireyin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyen, aynı zamanda iş yaşamında tatmin düzeyini artıran bir dizi etkinliği kapsar. Bir örgütte kariyer yönetiminin uygulanmasının temel nedeni, çalışanlara iş doyumunu ve motivasyonu sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasını desteklemektir. Çalışanlar, organizasyonların en değerli kaynaklarıdır; çünkü onların bireysel performansı, örgütsel başarıyı doğrudan etkiler (Ersoy, 2007, s. 56). Bu bağlamda, çalışanların kariyer planlamasına yönelik destekleyici politikalar hem bireysel tatmin düzeyini artırır hem de kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.

Kariyer yönetimi, çalışanların beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesini destekleyerek, onların iş yerindeki katkılarını artırmayı amaçlar. Bu nedenle, bir organizasyon, kariyer yönetimi stratejilerini uygularken çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate

almalıdır. Bu durum, çalışanların işyerinde daha bağlı ve motive bir şekilde çalışmalarını sağlayarak, örgütsel performansın yükselmesine yardımcı olur (Tunç, 2012, s. 47). Kariyer gelişimi, hem bireylerin mesleki hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bir araç hem de organizasyonların stratejik başarılarını destekleyen bir süreçtir. Çalışanların kariyer yönetimine dahil edilmesi, onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanırken, organizasyonların sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırır (Ersoy, 2007, s. 58).

2.2.7. Eğitim ve Gelişim Yönetimi

Kurumlar, eğitim uygulamalarını belirlerken teknik altyapılarına, kurum kültürlerine, üretim alanlarına ve sektörlerine uygun yöntemleri tercih etmektedir. Eğitim yöntemlerinin belirlenmesinde bu faktörler kritik bir öneme sahiptir çünkü her kurumun faaliyet alanı, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını doğrudan etkiler (Saatçioğlu & Yıldırım, 2022, s. 45). Örneğin, teknoloji yoğun bir sektörde faaliyet gösteren bir kuruluş, çalışanlarına ileri düzey teknik beceriler kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarına öncelik verebilir. Bu tür bir yaklaşım, sektörün ihtiyaçlarıyla doğrudan uyumlu olacaktır.

Eğitim yöntemleri, gelişmekte olan ülkelere kolayca uyarlanamayabilir. Bu durum, yöntemlerin çoğu zaman durağan bir içeriğe sahip olması ve yerel ihtiyaçlarla tam olarak örtüşmemesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, değişen teknolojiler ve yönetim süreçleri, bu eğitim programlarının güncellenmesini ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Saatçioğlu & Yıldırım, 2022, s. 46). Örneğin, endüstri 4.0 teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte dijital becerilerin önemi artmış ve bu durum eğitim programlarının içeriklerini yeniden düzenleme ihtiyacını doğurmuştur. Bu bağlamda, güncel teknolojik gelişmelere adapte olabilen eğitim programları, hem çalışanların yetkinliklerini artırmakta hem de kurumların rekabet gücünü korumasına yardımcı olmaktadır.

Kurumlar, genellikle iş başında ve iş dışında eğitim yaklaşımlarını kullanarak çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi hedefler. İş başında eğitim, çalışanların mevcut iş ortamlarında öğrenmelerini sağlarken, iş dışında verilen eğitim programları daha geniş kapsamlı bilgi ve beceri kazandırmayı amaçlar. İş başında eğitim, bireysel

performansı artırırken aynı zamanda pratik uygulama yetkinliğini geliştirir. İş dışında verilen eğitim ise çalışanların genel bilgi seviyesini artırmayı ve uzun vadeli kariyer gelişimine katkıda bulunmayı hedefler (Saatçioğlu & Yıldırım, 2022, s. 47). Bu iki yöntem arasındaki denge, hem bireysel hem de kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşır. Eğitim programlarının sürekli güncellenmesi ve geliştirilmesi, kuruluşların sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü korumasında önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, kurumların eğitim yöntemlerini belirlerken güncel ihtiyaçlarını, sektör dinamiklerini ve teknolojik gelişmeleri dikkate alması gerekmektedir. Özellikle hızlı değişen bir iş dünyasında, eğitim programlarının durağan kalması, çalışanların yetkinliklerini güncelleyememelerine ve dolayısıyla kurumların rekabet gücünü kaybetmesine neden olabilir (Saatçioğlu & Yıldırım, 2022, s. 50).

Kurumların eğitim yöntemlerini belirlerken teknik altyapı, sektör ihtiyaçları ve güncel teknolojik gelişmeleri dikkate alması gereklidir. Sürekli geliştirilen ve güncellenen eğitim programları, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunurken, aynı zamanda örgütün genel performansını artırarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.2.8. Personel Yönetimi

Kurt ve Taş (2015), üçüncü sektördeki profesyonel çalışanların ilişkilerini, sektörün kendine özgü dinamikleri ve gönüllülük esasına dayalı yapısı üzerinden ele alır. Bu ilişkiler, profesyonel çalışanların gönüllülerle, yönetimle ve diğer paydaşlarla olan etkileşimlerini kapsamaktadır. Üçüncü sektörde profesyonel çalışanların rolleri, yalnızca teknik görevleri yerine getirmekle sınırlı değildir; aynı zamanda gönüllülerle iş birliği yaparak kurumsal hedeflere ulaşmada köprü görevi görürler. Profesyonel çalışanlar ve gönüllüler arasındaki ilişkiler, iş birliği fırsatlarının yanı sıra rol çatışmalarını da içerebilir. Profesyonel çalışanlar, gönüllülere liderlik ederek onların kuruma katkılarını artırabilir, ancak gönüllüler profesyonel çalışanların kararlarını anlamakta zorluk çekebilir ya da bu kararları sorgulayabilir. Bu durum, motivasyon kaybına ve verimliliğin düşmesine neden olabilir (Kurt & Taş, 2015, s. 128).

Üçüncü sektörde profesyonel çalışanların yönetimle olan ilişkileri, sektördeki bütçe kısıtlamaları ve organizasyonel yapının esnekliği nedeniyle diğer sektörlere kıyasla farklı bir yapıdadır. Profesyonel çalışanlar, stratejik karar alma süreçlerine katılarak

kurum içindeki iletişim ve iş birliğini güçlendirebilir. Ancak finansal kaynakların sınırlı olması, maaşların ödenememesi ya da artan iş yükü gibi sorunlar, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve yönetimle ilişkilerde gerginliklere yol açabilir (Kurt & Taş, 2015, s. 130). Bunun yanı sıra, profesyonel çalışanlar bağışçılar, kamu kurumları ve topluluklarla da ilişki kurarlar. Bağışçılarla kurulan ilişkilerde şeffaflık ve güvenin sağlanması, kurumun mali sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Topluluk ve hedef kitleyle olan etkileşim ise kurumun misyonunu gerçekleştirmesinde belirleyici bir rol oynar (Kurt & Taş, 2015, s. 132). Ekip çalışması, üçüncü sektörde profesyonel çalışanların başarısını artıran önemli bir unsurdur. Kurt & Taş (2015), ekip içindeki iş birliğinin gönüllülerle ve yönetimle olan ilişkileri güçlendirdiğini ve kurumun genel verimliliğine katkıda bulunduğunu vurgular. Ancak belirsiz iş tanımları ve sınırlı kaynaklar, profesyonel çalışanlar arasında rol çatışmalarına yol açabilir. Bu tür sorunların üstesinden gelmek için açık iletişim ve net görev dağılımları gereklidir (Kurt & Taş, 2015, s. 134).

Üçüncü sektördeki profesyonel çalışanların ilişkileri, sektörün gönüllülük esasına dayalı yapısı nedeniyle hem fırsatlar hem de zorluklar barındırır. Profesyonel çalışanlar, gönüllülerle iş birliği yaparak, yönetimle etkili iletişim kurarak ve dış paydaşlarla ilişkileri yöneterek kurumun başarısını arttırabilir. Ancak finansal kısıtlamalar ve rol çatışmaları gibi sorunların çözülmesi için profesyonel çalışanların görevlerinin net bir şekilde tanımlanması ve desteklenmesi büyük önem taşır (Kurt & Taş, 2015, s. 136).

2.2.9. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, işletmelerin faaliyetlerini belirli bireylere bağımlı olmadan, sistematik ve sürdürülebilir bir şekilde yürütebilme kapasitesini ifade eder. Bu süreç, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve uzun vadeli başarı sağlamaları açısından son derece önemlidir. Kurumsallaşma, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlamalarını ve iç yapılarındaki faktörleri etkin bir şekilde yönetmelerini kolaylaştırır. Bu faktörler arasında örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve iş tatmini de yer alır (Kaya, 2022, s. 1). İnsan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma sürecinde kilit rol oynar. İKY uygulamaları, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini artırmada etkilidir. Özellikle işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi İKY fonksiyonları, işletmelerin profesyonelleşme süreçlerine katkı sağlar. Bu bağlamda, İKY uygulamaları

ile kurumsallaşma boyutları arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Işık ve Çiçek, 2019, s. 128).

Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları da kurumsallaşma sürecine pozitif ivme kazandırır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynakları politikalarını uzun vadeli hedeflerle uyumlu hale getirerek, kurumsallaşma süreçlerini destekler. Bu sayede, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilirlik sağlamaları mümkün olur (Mert & ark., 2020, s. 5197). Kurumsallaşma, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmeleri için kritik bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi ise bu süreçte stratejik yapısı sayesinde işletmelerin profesyonelleşmesine ve sistematik bir yapıya kavuşmasına destek olur . Bu nedenle, İKY uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi, kurumsallaşma sürecinin başarısı için vazgeçilmezdir.

2.2.10. Finansal Sürdürülebilirlik

Finansal sürdürülebilirlik, sivil toplum kuruluşlarının (STK) varlıklarını devam ettirebilmeleri ve toplumsal fayda sağlama misyonlarını yerine getirebilmeleri açısından son derece önemlidir. Kurt & Taş (2015), STK'ların finansal kaynakların etkin ve verimli yönetimiyle sürdürülebilirlik sağlamanın önemine dikkat çekerler. Özellikle STK'ların sadece bağışlar ve gönüllülük temelinde değil, profesyonel bir yönetim anlayışıyla faaliyet göstermesi gerektiğini belirtirler (Kurt & Taş, 2015, s. 5). Güner (2020) ise finansal sürdürülebilirliğin sağlanmasında şeffaflığın kritik öneme sahip olduğunu ifade eder. Finansal şeffaflık, bağışçılar ve diğer paydaşlarla güven ilişkisini güçlendirerek uzun vadeli mali kaynakların sürdürülebilirliğini destekler. Güner, Türkiye ve ABD'deki uygulamaların karşılaştırılması sonucunda, şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeylerinin STK'ların devamlılığını doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. (Güner, 2020, s. 43).

STK'ların mali sürdürülebilirliğini artırmanın bir diğer önemli yolu, gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesidir. Sarıkaya (2010), STK'ların işletmelerle stratejik iş birlikleri geliştirerek kaynak çeşitliliğini artırabileceğini belirtir. Bu tür işbirlikleri, hem kurumsal itibarın güçlenmesine hem de mali kaynakların genişletilmesine katkı sağlar (Sarıkaya, 2010, s. 101). STK'ların finansal sürdürülebilirlikleri yalnızca dış kaynaklara bağımlı

olmaktan ibaret değildir; aynı zamanda profesyonel insan kaynakları yönetimi ile desteklenmelidir. Kurt & Taş (2015), profesyonel kadroların planlı bir şekilde yönetilmesinin, kurumların finansal kaynaklarını daha etkin kullanmalarına olanak sağladığını ve bu sayede uzun vadeli hedeflere ulaşılabildiğini ifade eder (Kurt & Taş, 2015, s. 7). Ayrıca, Hanay, Uzun ve Özder (2020), kurumsal performans göstergelerinin finansal sürdürülebilirlik üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu, performansın ölçülebilir ve değerlendirilebilir olmasının, bağışçı ilişkilerinde güveni artırdığını belirtmektedirler (Hanay, Uzun ve Özder, 2020, s. 297).

Bir başka önemli husus da esnek fonlama modelleridir. Kurt ve Taş (2015), proje bazlı fonların genellikle belirli kullanım alanlarına odaklandığını ve bu durumun STK'ların genel yönetim giderlerini karşılamada yetersiz kalabileceğini ifade eder. Bu nedenle, esnek fonlama modellerinin benimsenmesi, yalnızca belirli projelere değil, aynı zamanda kurumsal yapıların sürdürülebilirliğine de katkı sağlar (Kurt & Taş, 2015, s. 8). Can (2019) ise finansal sürdürülebilirliğin ölçülmesi ve değerlendirilmesinin önemini vurgulayarak , STK'ların finansal kırılganlığını en aza indirmek için risk yönetimi ve stratejik planlama süreçlerinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir (Can, 2019, s. 12). Finansal sürdürülebilirlik, STK'ların toplumsal fayda sağlamayı sürdürebilmeleri açısından belirleyici faktördür. Kurt & Taş (2015), bu sürdürülebilirliğin yalnızca kaynak çeşitliliğiyle değil, aynı zamanda bu kaynakların etkin yönetimi ve profesyonel bir yaklaşımın benimsenmesiyle sağlanabileceğini ifade etmektedir. Stratejik planlama, şeffaflık, profesyonel insan kaynakları yönetimi ve esnek fonlama modelleri gibi unsurların bir arada ele alınması, STK'ların finansal sürdürülebilirliklerini artırmada önemli bir yöntemdir.

3. ÜÇÜNCÜ SEKTÖRÜN TARİHSEL GELİŞİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖETİMİ ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRLMESİ

3.1. Üçüncü Sektörün Doğuşu, Gelişimi ve Dönüşümü

Köleliğe karşı mücadele ve kadın haklarının kazanılmasına dayanan Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının tarihi, 19. yüzyılın ortalarına kadar uzanır. STK'lar ilk ortaya çıktıkları dönemlerde küresel çapta büyük bir faaliyet gösterirken, en önemli dönüm noktası ise Dünya Silahsızlanma Konferansı'nda görülmüştür. Ancak modern literatürde “Sivil Toplum Kuruluşu” kavram olarak ilk kez 1945 yılında, Birleşmiş Milletler Teşkilatı'nın kuruluşunda, kuruluş beyannamesinin 10. Bölümünün 71. Maddesinde devlet ve üye ülkelere bağlı olmayan danışmanlık rolündeki kuruluşlara atıfta bulunarak tanımlanmıştır. Sivil Toplum Kuruluşlarının sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkileri ise, Birleşmiş Milletler ile sıkı bir danışmanlık ilişkisinin kurulduğu ve STK'lar ile BM arasında köklü işbirliklerinin ön plana çıktığı 21. Yüzyıl'ın Ajanda 21'de, 27. Başlıkta dile getirilmiştir. Sivil toplum kuruluşları, farklı şekillerde faaliyet gösteren vakıf, dernek kooperatif ve sendika gibi örgütlenmeler çatısı altında etkinlik gösterebilmektedir. Bu kuruluşlar, özelde faaliyet alanlarına göre yararlanıcılarına genelde ise toplumun tamamına yararlı bir hizmet sunmak amacıyla kurulan yasal topluluklardır. Gerek temel işleyişlerinde gerekse yasal süreçlerinde devlet organlarından bağımsız olarak faaliyet gösteren bu kuruluşlar, sırf sivil toplum nesneline dayalı olarak hareket eder. Herhangi bir devlet organından kısmi veya tam olarak maddi destek alan bu kuruluşlarda, yönetim mekanizmasında devlet yetkilisi bulunmadığı sürece, bu kuruluşlar yine de bağımsız Sivil

Toplum Kuruluşu sayılmaktadır (Kurt, 2014). Sivil toplum kuruluşları, net bir tanımla kurumsal anlamda sivil toplumun itibari kurumsallaşmış hali olarak tanımlanabilir. Gerçek anlamda kurumsal özdeşleşmeleri ise 2. Dünya Savaşı ile birlikte daha belirginleşmiştir (Orhan Polat, 2023). Bugün sivil toplum kuruluşlarının küreselleşmenin etkisiyle daha fazla önem kazandığı gözlemlenmektedir. Devletin ve kamu gücünün azalan etkisi, STK'ların daha güçlü ve etkin bir küresel varlık göstermelerine sebep olmuştur (Kocabaş ve Özgüler, 2021). Bu bağlamda, üçüncü

sektörün en net tanımlarının yapıldığı ülkelerden birisi ABD'dir ve bu tanımlamanın en sağlam olduğu alan, `eyalet yasalarında` yer almaktadır. Ohio eyaleti mevzuatında, “kâr gütmeyen kuruluşlar”, maddi kazanç elde etmek amacıyla yapılmamış, her türlü gelirin bir kısmı ya da tamamı üyelerine, mütevellilerine veya herhangi bir özel şahsa dağıtılmayan kuruluşlar olarak tanımlanır. Ancak, hizmet karşılığında yapılan ödemeler, bu tanımda kazanılacak kâr sayılmaz (Salomon 1997'den Akt. Uslu, 1999, s. 27).

Uluslararası sivil toplum kuruluşlarının (STK) tarihi, 19. yüzyılın ortalarından itibaren başladığı söylenebilir, “Sivil Toplum Kuruluşu” kavramının bugün anlaşıldığı biçimde yaygınlaşmış kabul görmesi çok daha sonraki dönemlerde mümkün olmuştur. Köleliğe karşı mücadele ve kadın haklarının kazanılması konularında önemli roller üstlenen bu kuruluşlar, Dünya Silahsızlanma Konferansı sırasında etkinliklerini zirveye taşımışlardır. Ancak, günümüzdeki anlamıyla STK kavramı ilk kez 1945 yılında Birleşmiş Milletler teşkilatının kuruluş beyannamesinin 10. Bölüm, 71. Maddesinde devlet ve üye ülkelere ait olmayan örgütlere danışmanlık rolü tanımlanırken kullanılmıştır.

Birleşmiş Milletlerin 21. Ajandasının 27. başlığında, STK'ların sürdürülebilir kalkınma sahasındaki yaşamsal önemi özellikle vurgulanmıştır. Aslında oda, sendika, vakıf ve dernek adı altında faaliyet gösteren bu yapılar, her ne kadar tarihsel olarak farklı türlerde ve isimler altında şekillenmiş olsa da, günümüzde “sivil toplum kuruluşu” ifadesiyle tek bir şemsiye altında anılmaktadır. Kimi zaman devlet organlarından tamamen bağımsız, kimi zaman da kısmen devlet desteğine sahip olmaları (buna rağmen bünyelerinde herhangi bir devlet yetkilisinin bulunmaması koşuluyla) onların STK özelliğini korumasına engel olmamaktadır (Kurt, 2014). Bu noktada “Sivil toplum kuruluşu” kavramına dair en açık tanımı “sivil toplumun kurumsallaşmış hali” şeklinde yapmak mümkündür. Tarihsel olarak bakıldığında, bu kuruluşların izini çok eski dönemlere kadar sürmek mümkündür: Ancak kurumsallaşmış ve etkin hâle gelmeleri, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme denk gelmektedir. (Orhan Polat, 2023). Artık küreselleşmenin de etkisiyle, devletin ve kamu gücünün etki alanının görece daralması, sivil toplum kuruluşlarına olan önemi günden güne artırmaktadır (Kocabaş ve Özgüler, 2021).

Görüldüğü üzere, sivil toplum kuruluşlarının hem ulusal hem de uluslararası arenada güç kazandığı dönem, gerek hukuki düzenlemeler gerekse toplumsal ihtiyaçlarla yakından ilişkilidir. İlginç olan ise, bu kuruluşların ilk defa tarih sahnesine çıkış sebepleriyle (kölelik karşıtlığı, kadın hakları vb.) bugünkü küresel sorunlara yaklaşımları arasında derin bir süreklilik olmasıdır. Yani, STK'lar temelde insani ve toplumsal ihtiyaçların daha güçlü hissedildiği noktalarda beliren kolektif çabaların kurumsal ifadesi niteliğindedir. Bu yönüyle, devletle doğrudan bağlantısı olmayan, fakat toplumu derinden ilgilendiren konulara eğilen özel girişimlerin en somut hali olarak tanımlanabilirler. Başka bir tanıma göre, üçüncü sektör kuruluşları, mal ve hizmet üretmek amacıyla oluşturulan yasal ya da sosyal varlıklardır. Bu kuruluşlar, topluma fayda sağlamak için çeşitli alanlarda faaliyet gösterirler ve genellikle eğitim, sağlık, çevre koruma, kültürel gelişim gibi konularda hizmet sunarlar. Ancak, bu kuruluşların statüleri gereği, kurdukları, kontrol ettikleri veya finanse ettikleri varlıkların kendilerine gelir, kâr veya diğer finansal kazanç sağlamasına izin verilmemektedir. Bu durum, üçüncü sektörün temel özelliklerinden biridir ve onları kâr amacı güden ticari işletmelerden ayırır. Üçüncü sektör kuruluşları, elde ettikleri gelirleri tekrar kendi amaçlarına yönelik faaliyetlere yatırırlar, böylece topluma sürekli ve "Üçüncü sektör" diye andığımız ve temelde hayırseverlik anlayışıyla faaliyet gösteren gönüllü kuruluşlar, insanlık tarihi boyunca varlığını sürdürmüş ve ihtiyaç sahibi bireylere destek olmuştur. Aslında, modern refah devletlerinin sağladığı sosyal hizmetlerin ilk örneklerine, toplumların henüz merkezi yapılarının bu denli gelişmediği çağlarda rastlamak mümkündür. Öyle ki, hastalar, engelliler veya yoksullar gibi kendi kendine bakamayan kesimlere barınma, gıda ve giyim gibi yardımlar çoğu zaman dinî cemaatler, yerel topluluklar veya gönüllü girişimler aracılığıyla verilmiştir. (Ersöz, 2000, s.1). 1970'lerden itibaren küreselleşme ve neo-liberal politikaların devletleri pek çok alanda olduğu gibi sosyal hizmet alanından da çekilmeye zorlamasıyla, bu gönüllü kuruluşlar nicelik ve nitelik bakımından daha da güçlenmiştir. Özellikle 1980'lerden bu yana, gelişmiş Batı ülkelerinde sosyal politikaların yeni bir yöntem olarak tekrar gündeme gelmeleri, sivil toplum kuruluşlarına duyulan ilginin artmasına yol açmıştır (Özdemir, 2004, s.105). Bir bakıma, tarih boyunca değişik görünümle karşımıza çıkan bu yapılar, modern dönemde "sürdürülebilir bir katkı" sunan bir aktöre dönüşmüşlerdir (Özdemir, 2004, s.102).

Literatürde, bu tür kurumlara dair ilk kayıtların 1973 yılına dayandığı görülmektedir. Theodore Levitt, o tarihte yayımladığı eserinde “üçüncü sektör” kavramını kullanan öncülerden biri olmuştur. Salamon ve Anheier ise üçüncü sektörün ortaya çıkışını, "20. yüzyılın en önemli sosyal keşfi" olarak nitelendirerek, bu yapının toplumsal yaşam üzerindeki dönüştürücü etkisine dikkat çekmişlerdir. Devletin sosyal alandaki rolünün azalmasıyla ivme kazanan bu gönüllü kuruluşların, günümüzde sadece “yoksullukla mücadele” veya “felaket yardımı” gibi konularda değil, aynı zamanda eğitim, sağlık ve çevre politikalarına dek uzanan geniş bir alanda etkili olduğu görülmektedir.

3.2. Osmanlı’dan Günümüze Sivil Toplum Anlayışı

Osmanlı’dan günümüze uzanan sivil toplum anlayışı, tarihsel süreçte meydana gelen sosyal, siyasal ve ekonomik dönüşümlerle şekillenmiş çok katmanlı bir yapıyı yansıtır. İlk bakışta, Osmanlı İmparatorluğu’nda vakıflar ve lonca teşkilatları, sivil toplumun kurumsallaşması adına dikkat çekici iki temel örnek olarak karşımıza çıkar. Vakıflar, dönemin sosyal hizmet mekanizmasının adeta belkemiğini oluşturarak toplumun muhtaç kesimlerine (engelliler, yoksullar, kimsesizler vb.) destek sağlamıştır. Loncalar ise esnaf ve zanaatkârlar için yalnızca bir meslek örgütlenmesi değil, aynı zamanda ekonomik düzeni kontrol eden ve toplumsal ilişkileri güçlendiren bir merkez işlevi görmüştür (Aydın, 2008, s. 51). İlerleyen zamanlarda Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde Batı’dan esen modernleşme rüzgârları, sivil toplum kuruluşlarının daha örgütlü bir yapıya kavuşmasını sağlamıştır. Bu dönemde kurulan dernekler ve cemiyetler, hem basın hem de ifade özgürlüğü kavramlarına alan açarak sivil toplumun sesinin daha gür çıkmasına yardımcı olmuşlardır (Yıldırım, 2011, s. 59). Daha sonra Cumhuriyetin ilanı ile birlikte, Atatürk’ün reformlarının da etkisiyle, sivil toplum kuruluşları yeni alanlarda (kadın hakları, eğitim, sağlık vb.) faaliyet göstermeye başlamış ve toplumsal dönüşüm sürecinde aktif rol oynamıştır (Kurt, 2015, s. 76).

Yakın tarihte, demokratikleşme çabaları ve küreselleşmenin derin etkileri altında, STK’ların Türkiye’nin sosyo-politik hayatında epey güçlendiğini ve çeşitlendiğini gözlemlenmektedir. İnsan haklarından çevre korumaya, eğitimden sağlığa kadar geniş bir faaliyet yelpazesi sunan bu kuruluşlar, dijitalleşmeyle birlikte etki alanlarını daha da genişleterek toplumun farklı kesimlerine ulaşabilmektedir (Taş, 2020, s. 89). Aslında, Osmanlı’dan bugüne uzanan bu uzun soluklu evrim, her dönemde farklı bir vurgu ve

farklı bir dinamizm barındırır. Modern sivil toplum yapısının oluşumu, tarihin her aşamasında biriken deneyimlerin ve değişen koşulların doğal bir sonucudur. Dolayısıyla, Osmanlı İmparatorluğu'nun vakıf ve lonca gelenekleriyle atılan ilk adımlar, Cumhuriyetin ulus- devlet anlayışıyla çeşitlenen dernek ve vakıflar, günümüzün dijitalleşen dünyasında da yaşamaya devam etmektedir. Bu, sivil toplumun nasıl esnek ve uyarlabilir bir yapıya sahip olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır.

3.3. Üçüncü Sektörün Kurumsallaşma Gereksinimi

Üçüncü sektör diye adlandırılan sivil toplum kuruluşları (STK'lar), toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında ve sosyal fayda sağlanmasında önemli roller üstlenirler. Kurumsallaşma, bir örgütün faaliyetlerini kişilere bağlı kalmadan, belirli ilke ve kurallar çerçevesinde sürdürebilmesini mümkün kılan bir yapıyı ifade eder. Bu sayede, STK'lar hem profesyonel yönetim anlayışı benimseyebilir hem de şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun hareket edebilir (Aydın, 2010, s. 45). Yine, misyon ve vizyonu belirgin kılmak, stratejik planlama yapmak ve kaynakları etkili biçimde kullanmak da bu sürecin en somut getirilerindedir.

Kurumsallaşma, örgütün sürdürülebilirliği açısından da vazgeçilmez bir dayanak noktasıdır. Daha kurumsal bir çerçeve, çevresel faktörlere uyum sağlayabilen, finansal istikrarı koruyabilen ve toplumsal güvenilirliği artıran bir model oluşturur (Gül, 2009, s. 52). Ne var ki, kurumsallaşma eksikliği pek çok STK'nın önündeki temel engellerden biri olarak görülmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) yaşanan benzer sorunlar, sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik bakımından önemli zorluklar yaratmaktadır (Aşgın, 2016, s. 89). Üçüncü sektörün tüm bu dinamikleri göz önüne alındığında, STK'ların kurumsallaşmaya verdiği önem, hem etkinliklerinin artması hem toplumsal itibarlarının sağlanması hem de uzun vadeli başarılarının teminatı niteliğindedir.

Profesyonel yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve stratejik planlama gibi unsurları içeren kurumsallaşma süreci, STK'ların hedeflerine ulaşmalarında adeta bir "kilit taşı" görevi görür. Bu yapı taşları olmadan, üçüncü sektör kuruluşlarının toplum nezdinde kalıcı bir güven inşa etmesi ve değişen koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilir kılınması bir hayli güçtür.

3.4. Üçüncü Sektörde Stratejik Yönetim

Strateji kavramı, ilk dönemlerden bu yana çoğunlukla ordunun kullanımıyla ilişkilendirilmiştir. Günümüzde ise askeri anlamının yanı sıra, ulusal yaşamın her alanını kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu kapsayıcılıkla beraber stratejinin tanımlanması da değişmiş ve farklı bir boyut kazanmıştır. Günümüzde strateji, siyasi hedeflere ulaşmak için güç geliştirme, güç kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (Cömert, 2000, s. 123-161). Stratejik planlama; sivil toplum kuruluşları özelinde ele alındığında, daha geniş bir bağlamda ve uygulamaya yönelik bir model ortaya konulabilir. Stratejik planlama modeli; faaliyet süreci, mevcut durum ve gelecekte ulaşılmak istenen hedefleri içeren üç temel zaman dilimini kapsamaktadır. Bu da STK'ların çalışmalarını faydalı bir şekilde yönlendirmelerine ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına olanak tanır (Cömert, 2000, s. 150).

Stratejik planlama, STK'ların kaynaklarını etkin kullanmalarını, misyonlarına uygun hedefler belirlemelerini ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları atmalarını sağlar. Bu bağlamda, doğru stratejik planlama, STK'ların hem kısa vadeli hem de uzun vadeli başarısı için oldukça önemlidir. (Cömert, 2000, s. 155).

3.4.1. Üçüncü Sektörde İnsan Kaynağı Yaklaşımı

İnsan kaynakları, iş hayatının en değerli kaynaklarından biri olmakla beraber en kıt kaynağı olma özelliğine de sahiptir. Küreselleşmeyle birlikte insan kaynakları yönetimi kritik bir önem kazanmış ve yöneticilerin en çok ilgilendiği konulardan biri haline gelmiştir. Hay Group tarafından yapılan bir araştırmada, 1970'lerde Harvard Business Review'da daha çok strateji, politika ve teknoloji konularına yer verilirken, günümüzde yetenek yönetimi ve liderlik gibi insan kaynaklarıyla ilgili konuların daha fazla ön plana çıktığı vurgulanmaktadır (Çetin, 2014, s. 45). Üçüncü sektörde insan kaynakları yönetimi, gönüllü ve profesyonel çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi bağlamında stratejik bir araç olarak görülmektedir. Kurt ve Taş (2015), "Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm" başlıklı çalışmalarında, insan kaynaklarının temel görevlerinden birinin, gönüllü ve profesyonel çalışanlar arasında uyum ve iş birliği olduğunu ifade etmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, gönüllülerin motivasyonlarını

artırarak ve onları organizasyonel süreçlere dahil ederek bu iş birliğini destekler (Kurt & Taş, 2015, s. 6).

Gönüllülerin motivasyonlarını korumak ve kuruma olan aidiyetlerini artırmak, insan kaynakları süreçlerinin önemli bir parçasıdır. Gönüllülerin kurum kültürüne uyum sağlamaları, etkili çalışmalar ve verimli çalışma süreçleri, insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerinden biridir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi, organizasyonel yapıların oluşması ve kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynar (Kurt & Taş, 2015, s. 9). Kurt ve Taş (2015), insan kaynaklarının gönüllülük bilinci oluşturmadaki eğitsel rolüne de dikkat çekmektedirler. İnsan kaynakları, gönüllülerin bilgi ve becerilerini artırarak topluma sosyal fayda sağlamasını destekler. Bir eğitim sürecinden geçmeleri, bağlılıklarını ve etkinliklerini artırmaktadır. Fakat görev tanımlarındaki belirsizlikler, motivasyon eksiklikleri ve rol çatışmaları gibi sorunlar, stratejik bir insan kaynakları gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kurt & Taş, 2015, s. 7). Bu süreçte, insan kaynaklarının geniş kapsamlı planlamalara uyumunun sağlanması, üçüncü sektör kuruluşlarının sürdürülebilirliği açısından gereklidir. İnsan kaynakları stratejileri, gönüllülerin devamlılığını sağlamak ve görev tanımları süreçlerini iyileştirmek açısından büyük önem taşır (Kurt & Taş, 2015, s. 8).

Her iki çalışma da insan kaynakları yönetiminin üçüncü sektördeki stratejik önemini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, sadece profesyonel çalışanların değil, gönüllülerin de etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.

İnsan kaynakları yönetimi, üçüncü sektörde kuruluşların sürdürülebilirliği, gönüllü ve profesyonel çalışanların yönetimi ve kurumsallaşma süreçleri açısından kritik bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları, gönüllülerin motivasyonunu artırarak, onları profesyonel çalışanlarla entegre bir şekilde iş birliği yapmaya teşvik eder. Bu süreç, finansal imkansızlıklara rağmen üçüncü sektör kuruluşlarının uzun süreçte başarısını destekler. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca bir destek unsuru değil, aynı zamanda kurumsal başarı için stratejik bir unsurdur (Kurt & Taş, 2015, s. 9).

3.4.2. Üçüncü Sektörde Finansman

Bu kuruluşların sürdürülebilirliği ve etkinliği, finansman kaynaklarının çeşitliliği ve istikrarıyla doğrudan ilişkilidir. STK'ların finansman yapıları, buldukları ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyine, yasal düzenlemelere ve toplumsal dinamiklere bağlı olarak farklılık gösterebilir.

Johns Hopkins Üniversitesi Sivil Toplum Araştırmaları Merkezi tarafından yapılan bir araştırmaya göre, gelişmiş ülkelerdeki STK'ların en önemli gelir kaynağı devletin sağladığı finans desteğidir. Bu ülkelerde, toplam STK kaynaklarının yaklaşık %40'ı devlet finansmanından gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise bu oran %15 civarındadır. Genel bir ortalama alındığında, dünya genelinde STK'ların gelirlerinin yaklaşık %30'u devlet finansmanına dayanmaktadır (Salamon vd., 2003'ten akt. Şahin & Uysal, 2007, s.3). Bu veriler, STK'ların kaynaklarının bir kısmını veya çoğunu devletten elde ettiğini ve dolayısıyla tamamen bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Devlet finansmanı dışında, STK'lar çeşitli finansman kaynaklarına başvururlar. Bunlar arasında üye aidatları, bireysel ve kurumsal bağışlar, uluslararası fonlar, hizmet gelirleri ve ticari faaliyetlerden elde edilen gelirler bulunmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, dış bağışlara bağımlılık ve bu kaynakların şeffaf olmaması, STK'ların yerel siyasetteki yerini olumsuz etkileyebilmektedir (Ateş & Uysal, 2006, s. 63-86). Bu durum, STK'ların meşruiyetini ve toplum nezdindeki güvenilirliğini zedeleyebilmektedir.

Finansal şeffaflık ve hesap verebilirlik, STK'ların sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Başarılı STK'lar, faaliyetleri ve finansal durumları hakkında paydaşlarını bilgilendirerek, bir anlamda paydaşlarına hesap vererek sürdürülebilir başarıyı gerçekleştirmektedirler (Güner, 2020, s. 39-51). Bu bağlamda, STK'ların finansal raporlama standartlarına uyması ve gelir-gider dengelerini şeffaf bir şekilde sunması, hem devlet desteğinin devamlılığı hem de toplumun güveninin kazanılması açısından önemlidir.

Devlet finansmanı, özellikle gelişmiş ülkelerde STK'lar için önemli bir gelir kaynağıdır. Ancak, finansal sürdürülebilirlik ve bağımsızlık için STK'ların gelir kaynaklarını çeşitlendirmeleri, finansal şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalmaları gerekmektedir. Bu sayede, hem devletle olan ilişkilerini dengede tutabilirler hem de toplum nezdinde güvenilirliklerini artırabilirler.

3.4.3. Üçüncü Sektörde Kurumsal Yönetim

Üçüncü sektörde kurumsal yönetim, kuruluşların hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve eşitlik ilkeleri kapsamında yönetilmesini ifade eder. Bu ilkeler, üçüncü sektör kuruluşlarının etkililiğini artırmak, paydaşların güvenini kazanmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için büyük bir sahiptir. Bu bağlamda, kurumsal yönetim, sadece özel sektör şirketleri için değil, aynı zamanda üçüncü sektördeki kuruluşlar için de gerekli bir unsurdur. Tüm bunlar kurumsal yönetimin, kuruluşların amaçlarına ulaşırken etik değerlere bağlı kalmalarını, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmalarını ve toplum nezdinde güvenilirliklerini artırmalarını sağlar. Özellikle, üçüncü sektörde faaliyet gösteren kooperatifler gibi yapılar için kurumsal yönetim uygulamaları, üyeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve temsil sorunlarının çözülmesi açısından önem taşır. Bu sayede, kooperatiflerin daha demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşması hedeflenir (Kalkan, 2019, s. 362).

Ayrıca, üçüncü sektörde profesyonel olarak çalışmak isteyenlerin, kurumsal yönetim ilkelerini biliyor olmaları ve bu ilkeleri uygulayabilecek yetkinliklere sahip olmaları beklenir. Bu durum, kuruluşların misyonlarına uygun hareket etmeleri ve topluma sağladıkları faydayı en üstte tutmaları açısından önemlidir (Yılmaz Genç, 2021, s. 245). Üçüncü sektörde kurumsal yönetim, kuruluşların etkinliklerini, hesap verebilirliklerini ve sürdürülebilirliklerini artırmak için benimsenmesi gereken bir yönetim anlayışıdır. Bu sayede, toplumun güvenini kazanmak ve misyonlarına ulaşmak daha mümkün hale gelir.

3.4.4. Üçüncü Sektörde Profesyonel Çalışanların İlişkileri

Bu sektörde, profesyonel çalışanlar yalnızca meslektaşlarıyla değil aynı zamanda gönüllülerle de etkileşime girerler. Sivil toplum örgütlerinde, profesyoneller ve gönüllüler arasındaki çalışma ilişkileri, kuruluşun başarısı için oldukça önemlidir. Profesyonel çalışanların uzmanlığı ve deneyimi, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için elzem olsa da, gönüllüler faaliyetlere motivasyon ve özveri getirir. Kuruluşun etkinliği, bu iki grup arasındaki iş birliği ve uyuma dayanır (Kurt & Taş, 2015, s. 201).

Üçüncü sektördeki profesyonel çalışanların sayısında son zamanlarda bir artış kaydedilmiştir ve bu durum istihdam ve personel politikalarında uzmanlığa ve

profesyonel deneyime daha fazla vurgu yapılmasına neden olmuştur. Bu profesyonel çalışanlar, STK'ların misyonlarını yerine getirmedeki etkinliğini ve verimliliğini artırırken, gönüllülerle etkileşimlerinde bir denge sağlamaları çok önemlidir (Kurt & Taş, 2015, s. 202). Ayrıca, sivil toplum örgütlerinde çalışan bireylerin kariyer değerleri, odaklandıkları belirli alanlara göre değişebilir. Tipik olarak, STK'lardaki profesyoneller, toplumsal faydayı teşvik etme ve dünyada değişimi ve gelişimi yönlendirme gibi değerleri önceliklendirir. Bu değerler yalnızca çalışan motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki ilişki dinamiklerini de etkiler (Yılmaz Genç, 2021, s. 245). Profesyonel çalışanların üçüncü sektörde geliştirdikleri bağlantılar, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir. Üçüncü sektörde profesyonel çalışanların ilişkileri, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır. Profesyonel ve gönüllü çalışanlar arasındaki uyum, iş birliği ve ortak değerler, STK'ların hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsurdur.

3.4.5. Üçüncü Sektörde Performansın Ölçülmesi

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde yerine getirmesi gereken görevlerindeki başarısını ifade eder. Pozitif çıktılar, çalışanın yüksek performans sergilediğini, negatif çıktılar ise düşük performans sergilediğini belirtir. Performans değerlendirme sonuçları; personelin gelişimi için geri bildirim verilmesi, performansa dayalı ücret düzenlemeleri, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması ve iş tasarımıdaki eksiklerin tespiti gibi yönetim işlevlerinde kullanılır (Özgen, 1989, s. 30).

Sosyal girişimciler, toplumsal sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirerek sürdürülebilir dönüşümlerin öncüsü olurlar. Bu süreçte kazanılan kaynakları sosyal düzenlemeler için yeniden kullanırlar (Sarıkaya, 2010, s. 92). Ancak sosyal girişimcilerin performansını ölçmek, ticari girişimcilere göre daha karmaşıktır. Maddi ve niceliksel göstergelere dayalı ölçümlerin yanı sıra, sosyal faydaların algısal ve zamansal boyutları, performans ölçümünde güçlükler yaratır (Chell, 2007, s. 16). Sosyal girişim organizasyonlarının hem finansal hem de finansal olmayan çok sayıda paydaşa karşı sorumluluk taşıması, ilişkilerin yönetimini karmaşık hale getirmektedir (Zahra ve diğerleri, 2008, akt. Sarıkaya, 2010, s. 93). Geleneksel piyasa çözümleri, maliyetleri artırmakta, süreçleri karmaşıklaştırmakta ve toplumsal sorunları çözmede yetersiz

kalmaktadır. Üçüncü sektör kuruluşları, sosyal girişimciliğin etkisiyle daha derinlemesine analiz yapabilen ve sosyal sorunlara daha faydalı cevaplar verebilen bir yönetime dönüşüm yapmaktadır. Bu dönüşüm, yaratıcı olma, kendine güven, risk alma, sorgulayıcı olma, rol model olma, fırsatları görebilme ve proaktif olma gibi belirli özellikleri gerektirir (Vasakarla, 2008, s. 34). Üçüncü sektör kuruluşları, organizasyon ve sosyal yapıları, misyonları, yönetim yaklaşımları gibi pek çok nedenle sosyal girişimciliğin başarısını sınırlayabilmektedir. Sürdürülebilir ve yenilikçi çözümler sunmak için belirli kaynakların da devamlılığı önemlidir. Ancak üçüncü sektör kuruluşlarının kâr amacı gütmeyen yapıları, onları sosyal girişimciliğe bağımlı kılmakta ve kaynak yönetimi açısından sınırlandırmaktadır (Sud ve diğerleri, 2009'den akt. Sarıkaya, 2010, s. 94).

STK'lar, modern sivil toplum anlayışıyla yakından ilişkilidir. Avrupa'da 17. ve 18. yüzyıllarda geliştirilen sosyal sözleşme teorileri, sivil toplumun ve devletin eş zamanlı gelişimini açıklamaya çalışmıştır. Ancak gün geçtikçe sivil toplum, devletten ayrı bir yapıya dönüşmüştür. 1980'lerden sonra küreselleşmeyle birlikte sivil toplum kuruluşları, devletle iş birliği içerisinde hareket etmeye yeniden başlamıştır (Yıldırım, 2003, s. 240).

3.4.6. Sivil Toplum Kuruluşlarında Nitelikli İnsan Faktörünün Çalışmalara Katkısı

Sivil toplum kuruluşları bulunduğu topluluğun çok çeşitli ihtiyaçlarının giderilmesini ve sorunların çözüme kavuşmasını amaçlayan örgütlerdir. Sivil toplum kuruluşlarının geleceğe aktarılması ve sürdürülebilirliği bünyesinde bulunan nitelikli insan kaynağıyla doğru orantılıdır. STK'ların uzun vadede var olabilmesi ve etkinliğini artırması yine nitelikli insan kaynağına bağlıdır. STK'ların hedeflerini gerçekleştirmesi ve uzun vadede var olabilmeleri nitelikli ve profesyonel ekipler sayesinde gerçekleşebilir. Ancak, ülkemizde STK'lar boş vakitlerin değerlendirildiği sosyal mekânlar olarak görüldüğünden nitelikli insan kaynağı planlamak zor olabilmektedir. (Koroğlu, 2013, s. 11). Bu anlamda nitelikli iş gücüne sahip şekilde varlığını sürdüren STK'lar toplumun bilinçlendirilmesinden sosyal ve demokratik değerlerin yaygınlaştırılmasına kadar birçok işlevi yerine getirebilir. Yine bu kuruluşlar üyelerinin sorunlarını, gereksinimlerini ve taleplerini topluma ileterek, toplumla devlet arasında tampon vazifesi görürler (Özer, 2008, s. 769).

STK'larda nitelikli insan faktörü, kuruluşların etkinliği, sürdürülebilirliği ve toplum üzerindeki etkisi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, STK'ların ideal insan kaynağı planlaması yapabilmeleri ve verimli iş gücünü bünyelerinde tutabilmeleri ideallerine ulaşmaları için oldukça önemlidir.

3.5. Üçüncü Sektörün Aktörleri

Üçüncü sektör sürdürülebilirliği, işleyişinde farklı roller üstlenen aktörlerin katkısıyla sağlanır. Bu aktörler insan kaynakları çerçevesinde şunlardır; profesyonel çalışanlar, profesyonel yöneticiler, yönetim kadrosu ve gönüllü çalışanlar. Bu 4 aktörün uyumlu çalışmasına bağlı olarak sektör kuruluşların başarısı ön plana çıkar. İnsan kaynakları yönetimi bu aktörleri geliştirmek, motivasyonlarını artırmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için önemli bir role sahiptir. Her bir aktörün sorumluluklarını yerine getirmesi grubun ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tanımlanması sektörün sürdürülebilir yapısına katkı sağlar. Üçüncü sektörü kamu ve özel sektörden ayıran en önemli aktör ise gönüllü çalışanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin tüm aktörler arasında en işlevsel olan gönüllü aktörleri diğer 3 grup ile koordine etmesi organizasyon için kilit bir öneme sahiptir.

3.5.1. Üçüncü Sektörün Profesyonel Çalışanları

Giderek gelişen ve karmaşık bir hal alan ihtiyaçları karşılamak için STK'larda gönüllü çalışanların yanı sıra profesyonel çalışanların ve yöneticilerin de yer almasına yönelik talep artmaktadır. Örneğin profesyonel çalışanlar amatör ruhla hareket eden gönüllü çalışanlarla bir yapı oluşturarak sorunlara yönelik çözümleri daha etkin yerine getirebilir. Yine üçüncü sektörün profesyonel çalışanları STK'ların örgütlü yapısını yönetirken kurumu ayakta tutacak kaynak geliştirme ve üye/gönüllü kazandırma gibi önemli görevleri üstlenir. Kurumsallaşma hedefiyle toplumun geniş kesimlerine hitap etmek isteyen üçüncü sektör kuruluşları gönüllü çalışanlarına ücretli(profesyonel) çalışanlar ile destek vermelidirler. Çünkü kurumun misyonunu taşıyacak ve süreklilik kazandıracak ana aktörler finansal ve insan kaynağı çeşitliliğini birlikte ortaya çıkaracaklardır (Coşkun, 2006 s. 104).

Toplumda geniş kesimlere ulaşma, kurumsallaşma, misyonunu yerine getirme, tanınma, etkili ve verimli kamusal ürün üretme hedefi olan STK'lar gönüllü çalışanları profesyonel, yarı zamanlı, tam zamanlı ve maaşlı çalışanlarla desteklemedir. Çünkü bu

çalışanlar gönüllülerden farklı olarak STK'larda tüm zamanını harcayacak uzmanlık gereken konularda (muhasabe, raporlama, yasal ve bürokratik süreçler vb.) görev alacak, sosyal sorumluluk gibi manevi hazlara erişeceklerdir. Öte yandan profesyonel çalışanlar maddi anlamda ihtiyaçlarını karşıladıkları için motivasyonları yüksek olduğundan, sözleşme süresine sadık kalarak görevlerini bırakmayacaklardır.

3.5.2. Üçüncü Sektörde Profesyonel Yöneticiler

Sivil toplum kuruluşlarında ücretli çalışanlar da yer almaktadır. Bunlar; profesyonel yönetici ve profesyonel çalışanlardır. Üst düzey yönetim görevleri olanlar “profesyonel yönetici” olarak adlandırılırken, diğer çalışanlar ise “profesyonel çalışanlar” olarak adlandırılır. Profesyonel çalışanlar STK'larda bu görevleri belirli bir ücret karşılığında yaparlar. Profesyonel yöneticiler, görevlerin uzmanlık alanlarına göre dağıtıldığı STK'larda genel müdür, genel koordinatör ve genel sekreter gibi unvanlarla anılır. Bu kişiler tüm ekibin profesyonel şekilde etkin yönetiminden sorumludurlar ve yönetime karşı hesap verme yükümlülüğü taşırlar. STK'ların faaliyet alanı ve ihtiyaçlarına göre, bu yöneticilerin altında mali, idari, teknik işler gibi alanlardan sorumlu yardımcılar ve bu yardımcılardan altında ise her bir çalışma biriminin koordinasyonunu üstlenen diğer profesyonel çalışanlar bulunmaktadır (Güder, 2007, s.3).

Yönetim kurulunun aldığı kararlar STK'ların genel yönünü belirler. STK'larda icra kurulu ve profesyonel yöneticiler, günlük operasyonların yürütülmesinden sorumludur. Bu grupta genellikle genel müdür, finans direktörü, proje yöneticileri ve insan kaynakları yöneticisi gibi pozisyonlar bulunur. İcra kurulu, yönetim kurulunun belirlediği stratejilerin uygulanmasını sağlarken operasyonel süreçleri denetler (Acı, 2008, s. 15).

3.5.3. Üçüncü Sektörde Yönetim Kadrosu

STK'ların yönetimi, belirli zorluklar nedeniyle diğer kuruluşlara kıyasla daha karmaşıktır. Öncelikle, hedeflerin genellikle çözümü zor toplumsal sorunları içermesi, yönetimi güçleştirir. Ayrıca, kaynakların büyük ölçüde gönüllülerden sağlanması, yönetimin yaptırım gücünün sınırlı olması ve geniş kitleleri sürekli yüksek motivasyon düzeyinde tutma gerekliliği gibi faktörler de bu zorlukları artırır (Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 165). Yönetim kadrosunun temel düzenliliği arasında planlama, kaynak yönetimi ve performans değerlendirme yer alır. Stratejik planlama, organizasyonun

uzun vadeli hedeflerini belirleyerek sürdürülebilirliği sağlamayı amaçlamaktadır. Kaynak yönetimi ise mali ve insani bilgilerin etkinleştirilmesini içerir. Performans değerlendirmesi, hem insanların hem de çalışmalarının genel performans sonuçlarını gösterir (Acı, 2008, s. 10). Ayrıca yönetimin paylaşılması, organizasyonun dış bireylere dengeli dağıtılması ve toplumsal paylaşımın artırılması gibi önemli sorumluluklara da sahiptir. Bu, hem yardımın itibarını artırır hem de toplumsal fayda sağlamayı en üst düzeye çıkarır.

Yönetim kurulu üyeleri, organizasyonun en üst düzey karar alma organını oluşturur. Bu kişiler arasında akademisyenler, özel sektör yöneticileri, gönüllüler veya kamu temsilcileri yer alabilir. Yönetim kurulu, stratejiler belirler, organizasyonu denetler ve misyon doğrultusunda politikalar geliştirir. Bazı üçüncü sektör kuruluşları, danışma kurulları oluşturarak yönetim kadrosuna destek sağlar. Danışma kurulu üyeleri, uzmanlıkları doğrultusunda organizasyona rehberlik eder ve stratejik karar alma süreçlerine katkıda bulunur. Bu kişiler, genellikle organizasyon dışındaki uzmanlardan seçilir. Gönüllü yönetim kadrosu ise profesyonel olmayan ancak organizasyonun işleyişine aktif katılım sağlayan bireylerden oluşur. Bu kişiler, genellikle sosyal sorumluluk projelerine ilgi duyan ve organizasyonun misyonunu desteklemek isteyen bireylerdir.

Üçüncü sektör kuruluşlarında yönetim kadrosunun işlevi, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesi için temel bir unsurdur. Bu kadronun etkinliği, organizasyonun başarısını doğrudan etkiler ve insan kaynakları yönetimi, bu etkinliği artırmak için önemli bir destek sağlar.

3.5.4. Gönüllü Çalışan

Gönüllü çalışanlar, maddi bir karşılık beklemezsiniz, topluma fayda sağlama amacıyla çeşitli organizasyonlarda görev alan bireylerdir. Bu kişiler, kendi istekleriyle ve iç motivasyonlarıyla hareket ederek, sosyal sorumluluk projelerinde, yardım faaliyetlerinde ve etkinliklerde aktif rol oynarlar. Gönüllü faaliyetler, geçmişten günümüze çeşitli coğrafyalarda yaşamın içinde varlığını sürekli koruyan eylemler bütünü olarak; hem bireylerin hem toplumun gelişimine etki etmektedir (Aslan, 2022, s. 2). Gönüllü çalışanların işlevleri, toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda destek sağlamak, sosyal dayanışmayı güçlendirmek ve dezavantajlı gruplara yardımcı olmak gibi çeşitli

görevleri içerir. Özellikle sosyal hizmet kurumlarında, çocuklardan yaşlılara kadar her yaş grubundan insanlara hizmet sunarak, onların yaşam kalitesini artırmak için çalışırlar.

Gönüllülük, bireylerin yaşamlarına biyopsikososyal boyutta pozitif etki ederken, toplumsal anlamda ise sosyal uyumun sağlanması ve sosyal ihtiyaçların karşılanması adına katkı sağlamaktadır (Aslan, 2022, s. 2).

Ayrıca, gönüllü çalışanlar, çevre koruma, eğitim, sağlık ve kültürel faaliyetler gibi farklı alanlarda da etkinlik göstererek, toplumun genel refahına katkıda bulunurlar. Bu sayede, hem bireysel gelişimlerine katkı sağlarlar hem de toplumsal sorunların çözümünde aktif rol oynarlar. Gönüllü faaliyetler, toplumsal yapının güçlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Gençlerin gönüllü faaliyetlere katılımı, kişisel gelişimlerinin yanı sıra toplumsal bütünleşmelerini sağlayarak gençleri katılımçılık alanında aktif hale getirecektir (Kara, 2013, s. 1). Gönüllü çalışanlar, sivil toplumun temel aktörleri olarak, toplumsal dayanışmayı ve yardımlaşmayı teşvik eden, toplumun ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren ve bu ihtiyaçların karşılanmasında aktif rol alan bireylerdir. Gönüllülük olgusunun ve gönüllü çalışmalarının hem toplumsal refaha dolayısıyla da ülkelerin sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağladığı hem de bireyler arası dayanışmayı ve ilişkileri güçlendirdiği, sosyal dışlanmanın olduğu yerlerde sosyal içerilmeye katkıda bulunduğu bilinmektedir. (Taşdemir, 2019, s. 27).

Gönüllülerden oluşan STK'lar, çok yönlü ve karşılıklı bir iletişim modeline ihtiyaç duyarlar. Acil durumlarda hızlı karar verme gerekliliği, yoğun bir iletişim, iş birliği ve motivasyon sürecini beraberinde getirir. Bu bağlamda, gönüllülerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, STK'ların performansını doğrudan etkilemektedir. (Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 171).

Ayrıca, STK'larda gönüllü motivasyon kaynaklarının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi, gönüllülerin motivasyonunu artırmak için stratejiler geliştirilmesine yardımcı olabilir (Akiş, 2019, s.4). STK'ların başarılı olabilmesi için gönüllü yönetimi ve motivasyonunun etkin bir şekilde sağlanması oldukça önemlidir. Bu süreçlerin profesyonelce ele alınması, STK'ların toplumsal fayda sağlama hedeflerine ulaşmalarında belirleyici olacaktır.



4. ÜÇÜNCÜ SEKTÖRÜ DİĞER SEKTÖRLERDEN AYIRAN TEMEL AKTÖR GÖNÜLLÜLER

4.1. İK Temelli Gönüllü Yönetimi

Gönüllü yönetimi, sivil toplum kuruluşlarının (STK) etkinliğini artırmak için oldukça önemlidir. Bu süreç, gönüllülerin uygun görevlere atanması ve seçiminde insan kaynakları (İK) temelli yaklaşımların benimsenmesini gerektirir. Gönüllülerin üstlendikleri görevleri daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, gönüllü yönetimde sağlanacak başarıyla yakından ilişkilidir. (Güngör, 2016, s. 22). Gönüllü yönetim süreçlerinin profesyonel insan kaynakları yönetimi ile entegrasyonu, sivil toplum kuruluşlarının (STK) etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırmak için büyük bir öneme sahiptir. Bu entegrasyon, gönüllülerin motivasyonunu ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda profesyonel standartların korunmasını sağlar. Motivasyon ve bağlılığın güçlenmesiyle beraber, STK'lar, amaçlarına daha rahat bir şekilde ulaşır. İKY'nin STK bağlamında gönüllülere uygulanması, hem bireylerin katkılarını optimize eder hem de organizasyonun genel başarısını destekler (Kurt & Taş, 2015, s. 6). Bununla beraber, bireylerin yönetime bağlı kalmalarını ve onlara uyum gösterecek şekilde hareket etmelerini sağlar.

Gönüllülerin görev tanımları net bir şekilde belirlenmeli ve bu tanımlar profesyonel İKY süreçlerine entegre edilmelidir. Net görev tanımları, gönüllülerin sorumluluklarını ve organizasyondan beklentilerini açıkça ortaya koyarak, gönüllülerin kendilerinden ne beklediğini anlamalarını sağlar. Bu, gönüllülerin görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olur (Kurt & Taş, 2015, s. 7). Bu bağlamda, gönüllülerin sürece entegre olmasında ve hedeflerin, sorumlulukların gerçekleştirilmesinde İKY önemli rol oynamaktadır. Gönüllüler için düzenli eğitim ve oryantasyon programları düzenlenmesi gereklidir. Bu programlar, gönüllülerin gerekli becerileri kazanmalarını sağlarken, aynı zamanda organizasyon kültürüne uyumlarını da kolaylaştırır. Gönüllülere verilen eğitimler, mesleki anlamda bireye beceri kazandırırken aynı zamanda kişisel gelişim anlamında da katkı sağlamaktadır. Profesyonel İKY süreçlerinde olduğu gibi, gönüllülerin de sürekli gelişimlerine yatırım yapılmalıdır. Yapılan yatırımlar, bireye uzun vadeli bir mesleki destek sağlar. Eğitimler, gönüllülerin

organizasyon içinde daha güçlü bir rol oynamalarını desteklemekle birlikte kurumsal verimliliği de artırır. (Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 12).

Gönüllülerin performansı düzenli olarak değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmeleri, gönüllülerin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemede önemli bir araçtır. Dolayısıyla gönüllülerin performanslarının süreç içerisinde değerlendirilmesi kısa zamanda ortaya çıkacak problemlerin ortadan kaldırılmasını ve bağlılıkların güçlenmesini sağlar. Bu değerlendirmelerin ardından sağlanan geri bildirimler, gönüllülerin motivasyonunu artırarak, onların daha etkili çalışmalarını sağlar (Akiş, 2019, s. 18). Ayrıca, bu süreç gönüllülerin organizasyonel hedeflere olan katkılarını artırır ve onları daha sorumlu bir şekilde hareket etmeye teşvik eder.

Gönüllülerin motivasyonunu yüksek tutmak için ödüllendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Bu sistemler, gönüllülerin katkılarını takdir ederek, onların organizasyona olan bağlılıklarını artırmakla beraber motivasyonlarını da artırır. Ödüllendirme, genellikle manevi bir nitelik taşır ve gönüllülerin değerli hissetmelerine yardımcı olur. Çünkü gönüllülerin STK'lara aidiyetlik kurmalarını sağlar. Örneğin, bir teşekkür belgesi veya gönüllülere özel bir etkinlik düzenlemek, onların motivasyonunu artırabilir (Kurt & Taş, 2015, s. 15).

Etkili iletişim ve gönüllülerin organizasyonel kararlara katılımı, başarılı gönüllü yönetiminin kritik unsurlarındandır. Açık ve şeffaf bir iletişim, gönüllülerin organizasyona olan güvenini artırır ve onların daha aktif bir şekilde katılımını sağlar. Bu süreç, gönüllülerin sadece pasif birer destekçi değil, aynı zamanda organizasyonun bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlar (Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 16). Gönüllüler, içinde buldukları STK'larda aktif rol almaları, aralarındaki iletişimi güçlendirmekle beraber verilen kararların uygulanmasında kolaylık sağlar.

Görevlendirme süreçlerinde ihtiyaç analizi yapılması, gönüllülerin uygun görevlerle eşleştirilmesini sağlar. Kurt & Taş (2015), görev tanımlarını doğru bir şekilde belirleyerek gönüllü profilleriyle eşleştirmenin, organizasyonel verimliliği artırabileceğini vurgulamaktadır. Bu süreç, gönüllülerin bilgi ve becerilerinin organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirilmesine olanak tanır ve hedeflerin kısa zamanda gerçekleştirilmesini sağlar (Kurt & Taş, 2015, s. 8). Gönüllü yönetim

süreçlerinin İKY ile entegrasyonu, STK'ların gönüllülerin ve profesyonel çalışanların katkılarından en iyi şekilde yararlanmasını sağlar. Gönüllülerin motivasyonunu artırarak, onların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirir ve sürdürülebilir bir yapının oluşumunu destekler. Eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve iletişim gibi süreçlerin profesyonel standartlarla yürütülmesi, STK'ların uzun vadeli başarısına katkıda bulunur.

Seçim süreci, gönüllü yönetiminin kritik aşamalarından biridir. Bu süreçte, gönüllülerin motivasyonları ve ilgi alanlarının anlaşılması, bireysel yeteneklerinin uygun alanlarda değerlendirilmesi büyük önem taşır. İlgi çekici ve uygun aktiviteler, gönüllülerin kuruma olan bağlılığını artırır. Gönüllülerin sahip oldukları beceri ve yeteneklerin, organizasyonun ihtiyaçlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Örneğin, sosyal medya yönetimi konusunda yetenekli bir gönüllü, bu alanda görevlendirilirse etkili bir katkı sağlayabilir. Ayrıca, gönüllülerin sosyal uyum kapasiteleri ekip çalışması açısından değerlendirilmelidir. Ekip çalışmasına uygun olan gönüllüler, daha uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilmekteyler (Kurt & Taş, 2015, s. 4).

Gönüllü yönetimde esneklik de önemli bir unsurdur. Gönüllülerin kendi görevleri üzerinde söz hakkına sahip olmaları, hem motivasyonlarını artırır hem de daha verimli bir çalışma ortamı sağlar. Gönüllüler, kendi çalışma koşulları ve faaliyetleri hakkında görüş bildirebilmelidir. Bu yaklaşım, gönüllülerin organizasyona değerli bir katkı sunduklarını hissetmelerini sağlar. Ayrıca, gönüllülerin ilgi alanları doğrultusunda görevlerde esnek bir şekilde görevlendirilmesi, memnuniyetlerini artırır ve organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirir (Kurt & Taş, 2015, s. 5).

Görevlendirme sonrasında, gönüllülere düzenli geri bildirim verilmesi önemlidir. Geri bildirim süreçleri, gönüllülerin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, gönüllülerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için takdir ve destekleme sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Gönüllülerin performansı ve çalışma koşulları düzenli olarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme, gönüllülerin ilgi alanlarını yeniden gözden geçirerek farklı görevlerde yer almalarını sağlayabilir. Böylece, gönüllülerin kuruma olan katkıları sürekli hale gelir ve organizasyonel hedeflere ulaşma süreci desteklenir (Kurt & Taş, 2015, s. 6).

Gönüllülerin yönetim sürecinde seçim ve görevlendirme süreçleri, hem gönüllülerin bireysel memnuniyetlerini artırmalı hem de kurumsal hedeflere ulaşmayı desteklemelidir. İyi planlanmış bir süreç, gönüllülerin motivasyonunu artırırken, organizasyona uzun vadeli faydalar sağlar. Bu süreçte açık iletişim, esneklik ve gönüllülerin bireysel katkılarını ön planda tutmak, etkin bir gönüllü yönetimini mümkün kılabilir. (Kurt & Taş, 2015, s. 7).

4.1.1. Görevlendirme ve Seçim

İK temelli gönüllü yönetimde, öncelikle gönüllülerin yetenekleri, ilgi alanları ve deneyimleri değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme, gönüllülerin motivasyonunu artırmak ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için önemlidir. Gönüllülerin sürekli bilgilendirilmeleri, görev tanımının yapılarak ilgili sosyal konuda etkin ve sürdürülebilir çözümler geliştirmeyi, organizasyon ve gönüllü adına daha net bir süreç elde etmeyi, gönüllüler arasında daha eşit ve profesyonel hizmet dağılımını ve yaptıkları faaliyetlere yönelik motive edilmelerini içeren tatmin edici bir süreçtir (Güngör, 2016, s. 27). Bu süreç, gönüllülerin STK'lara olan bağlılıklarını güçlendirir ve bireylerin sosyalleşmelerinde de önemli rol oynar.

Görevlendirme sürecinde, gönüllülerin becerileri ve örgütün ihtiyaçları arasında uyum sağlanmalıdır. Bu hem gönüllülerin tatminini artırır hem de örgütün etkinliğini yükseltir. Ayrıca, gönüllülerin görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi, sorumluluklarının anlaşılması ve performanslarının değerlendirilmesi açısından önem taşır. Profesyonel bir gönüllü yönetimde gönüllülerin görev tanımlarının yapılması çok önemlidir. Görev tanımlarının tam yapılmaması gönüllüler için motivasyon düşürücü nedenlerden birisi olup, bu durum gönüllülerde kafa karışıklığına yol açar ve böylelikle etkili bir hizmetin sergilenmesi önlenmiş olunur (Güngör, 2016, s. 27). Görev tanımlarının yapılması, öncelikle kimin nasıl bir role sahip olduğunu gösterir. Dolayısıyla STK içinde bireylerin görevlerinin önceden belirlenmesi işleyişin daha kolay olmasını sağlar. Seçim aşamasında, gönüllülerin motivasyonları, değerleri ve örgütün misyonuyla uyumları dikkate alınmalıdır. Bu, gönüllülerin uzun vadeli katılımını ve bağlılığını destekler. Aynı zamanda gönüllülerin, sorumluluklarını yerine getirmede daha istekli olmalarını sağlar. Ayrıca, gönüllülerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, onların yetkinliklerini artırarak örgüte daha fazla katkı

sağlamalarını mümkün kılar. Gönüllülerin geniş kitlelere etki ediyor olması, yaptığı hizmetin bilincinde olan, kurumun misyonunu o kurumun örgütsel vatandaşı olarak sahiplenen ve profesyonel anlamda hizmet eden gönüllülerin varlığını zorunlu kılmaktadır (Güngör, 2016, s. 28).

İK temelli gönüllü yönetimde görevlendirme ve seçim süreçlerinin dikkatlice planlanması ve uygulanması, STK'ların başarısı için oldukça önemlidir. Bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, gönüllülerin motivasyonunu artırır, örgütün hedeflerine ulaşmasını destekler ve topluma sunulan hizmetlerin kalitesini yükseltir.

4.1.2. Gönüllülerin Kuruma Uyumlanması

Gönüllülerin kuruma uyumlanması, sivil toplum kuruluşlarının etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir gerekliliktir. İnsan kaynakları temelli gönüllü yönetimde, bu uyum sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, gönüllülerin motivasyonunu artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasını destekler. İlk olarak, gönüllülerin motivasyon kaynaklarının anlaşılması gereklidir. Gönüllülerin motivasyonlarını anlamak, onların ihtiyaç ve beklentilerine uygun görevler sunarak kuruma bağlılıklarını artırır. Bu bağlamda, gönüllülerin motivasyonlarını belirlemek için fırsatlar sunma, yardım faaliyeti, bireysel fayda, sahip olunan değerler gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Aşgın, 2016, s. 87). Bu faktörlerin dikkate alınması, bireylerin içine buldukları STK'lar tarafından önemsendiğini gösterdiğinden dolayı bireylerin STK'lara olan bağlılıklarını güçlendirir.

Ayrıca, gönüllülerin etkin bir şekilde yönetilmesi, onların kuruma uyum süreçlerini hızlandırır. Etkili bir gönüllü yönetimi ile gönüllüler, kurumun amaçlarını benimserler, hizmetleri daha verimli hale gelir ve kurumun temsilcileri olduklarını bilerek hareket ederler (Gül, 2009, s. 52). Gönüllülerin uyum süreçlerinde oryantasyon ve eğitim programları büyük önem taşır. Oryantasyon, STK'lar ile gönüllü bireylerin birbirlerini tanımalarına fırsat sunduğundan dolayı önemlidir. Bu programlar, gönüllülerin kurumun değerlerini ve hedeflerini öğrenmelerini sağlar. Böylece, gönüllülerin kuruma katkıları artar ve uzun süreli iş birliği mümkün hale gelir (Aydın, 2010, s. 41). İK temelli gönüllü yönetimde, gönüllülerin kuruma uyumlanması için motivasyon kaynaklarının anlaşılması, etkin yönetim stratejilerinin uygulanması, oryantasyon programları ve düzenli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir. Bu adımlar,

gönüllülerin kuruma bağlılıklarını artırarak STK'ların hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar.

4.1.3. Motivasyon

Gönüllülerin motivasyonunun sağlanması, üçüncü sektör kuruluşlarının başarısında oldukça önemlidir. Gönüllüler genellikle finansal bir kazanç elde etmeden çalıştıkları için motivasyonlarının korunması, kurumun etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Motivasyonu yüksek gönüllüler, kuruma bağlılık gösterir, görevlerini daha özverili bir şekilde yerine getirir ve olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Gönüllülerin motivasyonunu sağlamak için onlara anlamlı görevler verilmelidir. Gönüllülere onların isteklerine yönelik görev verilmesi onların motive olmasını sağlamakla beraber sürecin hızlanmasına olumlu yönde etki eder. Görevlerin gönüllülerin becerileri ve ilgi alanlarıyla uyumlu olması, onların kuruma katkı sağladıklarını hissetmelerine yardımcı olur. Kurt ve Taş (2015), doğru bir görevlendirmenin gönüllülerin motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır (Kurt & Taş, 2015, s. 5).

Gönüllülere görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli eğitimlerin sunulması, kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Eğitimle desteklenen gönüllüler, görevlerini daha özgüvenli bir şekilde yerine getirir ve motivasyonları artar. Bunun yanı sıra, gönüllülerin katkılarının fark edilmesi ve bu katkıların takdir edilmesi, motivasyon üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Basit bir teşekkür ya da sertifika gibi ödüller, gönüllülerin kuruma bağlılığını artırabilir. Maddi olmayan ödüller ise gönüllülerin çalışmalarının değerli olduğunu hissetmelerini sağlar. Dolayısıyla ödül sistemi, gönüllülerin STK'lara olan bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Gönüllülerin kurumun karar alma süreçlerine dahil edilmesi ve görüşlerinin dikkate alınması, onların kendilerini kuruma daha yakın hissetmelerini sağlar. Açık ve sürekli bir iletişim, gönüllülerin motivasyonunu artırır. Ayrıca, gönüllülerin diğer sorumluluklarına uyum sağlayabilecek esnek bir çalışma ortamı sunulması, onların stres yaşamadan katkı sağlamalarına yardımcı olur. Esneklik, gönüllülerin kuruma olan bağlılığını güçlendirir.

Motivasyonun önemi, gönüllülerin kuruma olan bağlılıklarının artmasında kendini gösterir. Motivasyonu yüksek gönüllüler, kuruma daha bağlı hisseder ve uzun süre katkı sağlamaya devam eder. Bu durum, gönüllü devir oranını azaltır ve kuruma istikrar

kazandırır. Motivasyon, gönüllülerin görevlerini özveriyle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Kurt ve Taş (2015), motivasyonu yüksek gönüllülerin hem bireysel performansı hem de kurumsal başarıyı olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir (Kurt & Taş, 2015, s. 7).

Motivasyonu yüksek gönüllüler, ekip çalışmasında daha uyumlu olur ve pozitif bir atmosfer yaratır. Bu durum, diğer gönüllülerin de motivasyonunu artırır ve kuruma genel bir enerji kazandırır. Ayrıca, gönüllülerin motivasyonunu korumak, kuruluşun hedeflerine ulaşmasını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlar. Motivasyonu düşmüş gönüllüler, hem kuruma zarar verebilir hem de kurumun itibarını olumsuz etkileyebilir. Motivasyonu yüksek gönüllüler, daha etkin çalışarak kurumun toplumsal etkisini artırır ve kurumun misyonuna ulaşmasında önemli bir rol oynar. Böylelikle gönüllülerin motive edilmesi, kurum için büyük bir öneme sahiptir. Motivasyon artırıldığı takdirde STK'ların hedeflerini yerine getirmede kolaylık sağlar. Gönüllülerin motivasyonu, üçüncü sektör kuruluşlarının başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. Etkili bir motivasyon yönetimi, hem gönüllülerin kişisel tatminlerini artırır hem de kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlar. Gönüllülerin çalışmalarını destekleyen ve onları takdir eden bir yönetim anlayışı, güçlü bir gönüllü topluluğu oluşturmanın anahtarıdır.

4.1.4. Eğitim Yönetimi

Gönüllülerin eğitim yönetimi, sivil toplum kuruluşlarının etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları temelli gönüllü yönetimde, gönüllülerin eğitim süreçlerinin planlanması ve uygulanması, hem gönüllülerin motivasyonunu artırır hem de örgütün hedeflerine ulaşmasını destekler. Eğitim yönetimi ilk adım, gönüllülerin ihtiyaç duyduğu beceri ve bilgilerin belirlenmesidir. Bu, gönüllülerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereklidir. Gönüllülerin üstlendikleri görevleri etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi, gönüllü yönetimde sağlanacak başarıyla doğru orantılıdır (Güngör, 2016, s. 22). Eğitim programlarının içeriği, gönüllülerin görev tanımlarına uygun olarak tasarlanmalıdır. Bu, gönüllülerin motivasyonunu artırır ve performanslarını olumlu yönde etkiler. Gönüllülerin çalışma isteklerinin, günümüz şartlarında pozitif değere dönüşebilmesi için gönüllü yönetimi büyük öneme sahiptir (Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 165).

Eğitimlerin düzenli olarak değerlendirilerek güncellenmesi, gönüllülerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için önemlidir. Bu sayede, gönüllülerin sürekli gelişimi desteklenir ve örgütün dinamizmi korunur. İK temelli gönüllü yönetiminde, gönüllülerin eğitim yönetimi stratejik bir öneme sahiptir. Eğitim süreçlerinin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması, gönüllülerin motivasyonunu ve performansını artırarak, STK'ların hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.

4.1.5. Performans Değerlendirme

Gönüllülerin performanslarının analizi, sivil toplum kuruluşlarının (STK) etkinliğini artırmada öneml bir etkidir. Bu analiz, gönüllülerin görevlerini ne ölçüde başarılı ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerini değerlendirmeyi amaçlar. Etkili bir performans değerlendirme süreci, gönüllülerin motivasyonunu artırır, STK'nın hedeflerine ulaşmasını destekler ve hizmet kalitesini yükseltir (Güngör, 2016, s. 22). Performans değerlendirme sürecinin ilk adımı, gönüllülerin görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesidir. Faaliyetlerde görev tanımlarının tam yapılmaması, gönüllüler için motivasyon düşürücü bir neden olup, karışıklığa yol açar ve etkili hizmet sunumunu engeller. Bu nedenle, gönüllülerin sorumluluklarının açıkça tanımlanması, performans değerlendirmesinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için şarttır(Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 170).

Gönüllülerin performansını değerlendirmek için birbirinden farklı çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan biri, 360 derece performans değerlendirme modelidir. Bu modelde, gönüllülerin performansı; hizmet sundukları kişiler, diğer gönüllüler, yöneticiler ve kendileri tarafından değerlendirilir. Bu çok yönlü geri bildirim, gönüllülerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olur ve gelişim alanlarını ortaya çıkarır (Güngör, 2016, s. 24).

Performans değerlendirme süreci, gönüllülerin motivasyonunu artırmada da etkilidir. Gönüllüler, yaptıkları işin değer gördüğünü ve katkılarının fark edildiğini hissettiklerinde, kuruma olan bağlılıkları artar. Ayrıca, geri bildirimler sayesinde kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Bu durum, gönüllülerin daha verimli çalışmalarını sağlar ve STK'nın genel performansına olumlu bir şekilde yansır(Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 172). Gönüllülerin performanslarının analizi, STK'ların hedeflerine ulaşmasında ve hizmet kalitesinin artırılmasında önemli bir araçtır. Etkili bir performans

değerlendirme süreci, gönüllülerin motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, STK'nın başarısına önemli bir katkı sağlar. Bu nedenle, STK'ların gönüllü yönetimi süreçlerinde performans değerlendirmeye özel bir önem vermeleri STK'lar için büyük bir öneme sahiptir (Güngör, 2016, s. 25).

4.1.6. Kariyer Planlama

Gönüllülerin kariyer planlaması, insan kaynakları temelli gönüllü yönetiminde önemli bir rol oynar. Bu süreç, gönüllülerin yetenek ve becerilerinin tanınması, geliştirilmesi ve uygun alanlarda değerlendirilmesiyle başlar. Kariyer planlaması, bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanması şeklinde tanımlanır (Korkmaz, 2014, s. 25). Gönüllülerin kariyer planlaması, onların motivasyonunu artırır ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Etkili bir gönüllü yönetimi ile gönüllüler, kurumun amaçlarını önce benimser, hizmetlerini verimli hale getirir ve kurum için fikirler üretirler (Güngör & Çölgeçen, 2013, s. 170). Bu da, gönüllülerin örgüt içindeki rollerini daha iyi anlamalarını ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar.

Ayrıca, gönüllülerin kariyer planlaması, onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunur. Bu süreç, gönüllülerin yeni beceriler kazanmalarına, mevcut yeteneklerini geliştirmelerine ve profesyonel ağlarını genişletmelerine olanak tanır. Yani, kariyer planlanması bireye sadece mesleki anlamda bir beceri kazandırmaz aynı zamanda kişisel gelişimlerini olumlu yönde destekleyerek bireylerin güçlü bir iletişime, sosyal sermayeye sahip olmasını da sağlar. Bu durum, gönüllülerin iş piyasasında daha rekabetçi hale gelmelerini sağlar (Aksoy, 2017, s. 45). Gönüllülerin kariyer planlaması, hem gönüllülerin hem de örgütlerin başarısı için kritik bir süreçtir. Bu süreç, gönüllülerin motivasyonunu artırır, örgüte bağlılıklarını güçlendirir ve onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunur. Bundan dolayı, insan kaynakları temelli gönüllü yönetiminde kariyer planlamasına özel bir önem verilmelidir (Korkmaz, 2014, s. 27).

4.2.Bulgular

4.2.1. Katılımlı Gözlem Bulguları

Katılımlı gözlem yöntemiyle edinilen deneyimler, üçüncü sektörde insan kaynakları yönetiminin kamu ve özel sektörden oldukça farklı dinamiklere sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle kısıtlı finansal kaynaklar, insan kaynakları süreçlerinin sistematik bir çerçevede yürütülmesinin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır. Örneğin, görev aldığım bir vakıfta insan kaynakları departmanı yalnızca 11 ay faaliyette kalabilmiş; sonrasında ise “maliyet” gerekçesiyle kapatılmıştır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin yeterince kavranmadığına dair açık bir göstergedir. Görev yaptığım dernekte ise insan kaynakları süreçlerini geliştirme yönünde önemli adımlar atılmış, esnek çalışma modelleri uygulanmış ve organizasyonel yapı güçlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak, ne yazık ki finansal darboğaz bu çabaların sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemiştir.

Her iki kurumda da, insan kaynakları departmanlarının “maliyet avantajı sağlama” amacıyla feshedilmesi, uzun vadede personel motivasyonu ve organizasyonel verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Zira insan kaynakları süreçleri aksadığında, görev tanımlarında belirsizlik, kurumsal hafızada zayıflama ve gönüllülerin etkin bir şekilde entegre edilememesi gibi problemler oluşmaktadır. Sözgelimi, dernekte bir dönem aktif olan gönüllü koordinatörlüğü biriminin kapatılması sonucu, gönüllülerle ilgili tüm süreçler bir direktör tarafından üstlenilmeye çalışılmıştır. Vakıfta ise gönüllüler, bağımsız bir departman yerine kurumsal iletişim ve kaynak geliştirme birimlerine bağlanmıştır. Bu yaklaşım, gönüllü yönetiminin profesyonel insan kaynakları uygulamalarıyla bütünleşmesini bir hayli zorlaştırmaktadır; gönüllüler çoğunlukla kuruma dâhil edilmiş “özel bir kaynak”tan ziyade, sadece gerektiğinde destek alınan dış bir unsur gibi görülmektedir.

Finansal sürdürülebilirlik de insan kaynakları yönetimi üzerinde doğrudan etkili bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalıştığım vakıf, yerel çevrede belli bir itibar kazanmış ve ticari işletmesinden düzenli gelir sağlıyor olsa bile hızlı büyüme evrelerinde ani finansal sıkışıklıklar yaşayabilmektedir. Dernek ise proje bazlı fonlara bağımlı olduğu için, bu fonların çekilmesi veya beklenmedik aksaklıklar nedeniyle finansal kırılganlıkla yüz yüze kalmaktadır. Böyle dönemlerde, insan kaynakları süreçleri ya askıya alınmakta ya da “maliyet azaltma” hedefiyle bir kenara itilmektedir.

Üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynakları birimlerinin eksikliği, kurumsallaşma çabalarını olumsuz etkilemektedir. Bir yandan, insan kaynaklarına yapılan harcamaların “lüks” sayılması ve bu alana yatırım yapılmaması, kurumların uzun vadeli kurumsal hafızasını ve profesyonel işleyişini zedelemektedir. Öte yandan, çalışma modellerini güncellemek, dijitalleşme süreçlerini başlatmak veya oryantasyon gibi temel uygulamaları sistemli hâle getirmek, hem kurum kültürüne hem de verimliliğe doğrudan katkı sunmaktadır.

Üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin göz ardı edilmesi, personel motivasyonundan gönüllü yönetimine, finansal sürdürülebilirlikten kurumsal yapıya dek pek çok alanda olumsuz yansımalar yaratmaktadır. Gönüllülerin profesyonel süreçlere entegre edilmesi, kaynakların verimli kullanılması ve sistematik bir yönetim anlayışının benimsenmesi, üçüncü sektörün kurumsallaşma hedeflerine ulaşması bakımından hayati önem taşımaktadır. Katılımlı gözlem yöntemiyle ortaya çıkan bu bulgular, insan kaynakları yönetimine yönelik mevcut yaklaşımların ciddi bir revizyona ihtiyaç duyduğunu net biçimde ortaya koymaktadır.

4.2.2. Mülakat Bulguları

a. İnsan Kaynaklarının Varlığı ve Motivasyon Üzerindeki Etkisi

İnsan kaynakları biriminin eksikliği, çoğunlukla yönetici kadrosundaki katılımcılar tarafından organizasyonel karmaşa, motivasyon kaybı ve güvensizlik ile ilişkilendirilmektedir. Yönetici görüşleri, insan kaynaklarının yokluğunun çalışan aidiyetini olumsuz etkileyebileceğini ve eşitlik ile şeffaflık eksikliklerine yol açtığını vurgulamaktadır. Katılımcılardan gelen “Öncelikle güven duygusunu zedeliyor. Her birimin yöneticisinin farklı yaklaşımları olduğu için, herkesle eşit mesafede olan bir İK eksikliği, herkesin eşit haklar alıp almadığı konusunda soru işareti oluşturuyor.” yanıtı İK biriminin olmayışının güven duygusu kaybı nedeniyle motivasyona olan olumsuz etkilerinden söz edilebilir.

Bir diğer yanıtta ise İK biriminin motivasyonu doğrudan etkilediğinin düşünüldüğünü açıkça görebiliriz. Katılımcılara yönelttiğimiz “STK'larda insan kaynakları, biriminin olmaması, çalışan motivasyonunu nasıl etkiliyor? Çalışanların iş yerindeki aidiyet duygusu üzerinde nasıl bir etkisi var?” sorusuna gelen yanıt, “İK, bir kurumun huzurlu

bir çalışma ortamı olması için gerekli olan en önemli birimlerdenidir. Yokluğu motivasyonu ve adiyeti zedelerken, personelin kısa zamanda kurumu terk etmesine neden olabilir. Ayrıca, insan kaynakları biriminin yokluğu, sivil toplum kuruluşlarında yaygın olarak görülen finansal kısıtlamalarla birlikte çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilmektedir.” olmuştur.

Yönetici olmayan katılımcılar ise insan kaynakları eksikliğinin organizasyonel şeffaflık ve eşitlik konularındaki zorluklara neden olduğunu ifade etmektedirler. Ancak Motivasyon işlevlerini diğer birimlerin de karşılayabileceğini düşündüklerini dile getirmişlerdir. Bu bağlamda katılımcılardan gelen “Olumsuz etkiliyor ancak sorumluluklar dağıtılarak bu sorunu ortadan kaldırmaya çalışıyoruz.” Ve “Diğer birimlerin yöneticileri motivasyon ve aidiyet işlevini yerine getirmektedir.” yanıtları yöneticilerin bakış açısını açıkça göstermektedir.

b. Finansal Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yatırımı

Katılımcılar, insan kaynaklarına yatırım yapmamanın uzun vadeli risklerine dair görüşlerini belirtmişlerdir. Yönetici olmayan katılımcılar, finansal kaynakların yetersizliğinden dolayı motivasyon kaybı ve personel sirkülasyonu gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadırlar. İnsan kaynaklarının eksikliği, yalnızca iş süreçlerini değil, aynı zamanda kurumun itibarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Katılımcılara yöneltilen “Finansal sürdürülebilirlik açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimine yatırım yapmamak uzun vadede ne tür riskler doğurabilir?” sorusuna gelen yanıtlardan birkaçı oldukça dikkat çekici olmuştur. Örneğin, “Maddi kaynakların yetersizliği ve İK işlerinin diğer birimlere dağıtılması nedeniyle İK biriminin gözden çıkarılması uzun vadede motivasyonun düşmesine ve kurumun toplum içindeki itibarının zedelenmesine neden olacaktır.” cevabı gelmiştir.

Yöneticiler ise kısa vadede finansal kısıtlamalar nedeniyle insan kaynaklarına yatırım yapmanın mümkün olmadığını ancak uzun vadede bu eksikliğin motivasyon kaybı ve personel kayıplarına yol açabileceğini kabul etmektedirler. Örneğin, bir STK yöneticisinden gelen “Maddi olanaklar genel giderlere yatırım yapmamızı imkansız hale getirebiliyor. Uzun vadede sorunlar yaşasak da üstesinden gelmek zorunda kalıyoruz.” yanıtı, yalnızca profesyonel ekibin değil yöneticilerin de uzun vadede oluşacak problemleri kabul ettiğini görebilmememizi sağlamaktadır.

c. Gönüllülerin Profesyonelleşmesi ve İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yönetimi

Gönüllülerin profesyonelleşmesi, organizasyonel süreçleri daha verimli hale getirme potansiyeli taşımaktadır. Katılımcılar, gönüllülerin profesyonelleşmesinin görev tanımlarını netleştirdiğini ve iş bölümü açısından denge sağladığını belirtmektedirler. Bu konuda profesyonel çalışanların ve yöneticilerin hemfikir olduğunu yanıtlarda görülmektedir. Örneğin yöneticilerden gelen “Gönüllülerin profesyonelleşmesi işlerin daha hızlı yürümesini sağlar muhtemelen ve tabii gönüllüler daha kalıcı görevler üstlenerek, faaliyetlere daha işlevsel bir bütünlük içinde katılırlar.” ve “Görevlendirilecek gönüllülerin alanlarını daha iyi bilecekleri için zamandan tasarruf edebiliriz.” Yanıtları yöneticilerin de isteklerinin bu yönde olduğunu göstermektedir. Öte yandan Profesyonel ekip içerisindeki katılımcılardan gelen “Gönüllülerin aidiyetleri ve motivasyonlarını artırarak kurumun bir parçası olma hissini artırabilir.” ve “Gönüllülerin organizasyon şemasında yer alması ve görev tanımlarının net bir şekilde çizilmesi, az sayıda olan profesyonel çalışanların iş yükünü azaltarak personel sirkülasyonunu en aza indirir. Bu da genel işleyişe olumlu yönde etki sağlar.” yanıtı profesyonel ekibin de bu noktadaki ihtiyaçların görülmesini sağlamaktadır. Ayrıca, profesyonelleşme süreci, gönüllülerin daha kalıcı ve sorumluluk sahibi hale gelmesini sağlayarak, kurum içindeki motivasyonu artırabilir.

Bununla birlikte, bir katılımcıdan gelen “Gönüllülerin profesyonelleşmesi yetki kazanmalarına neden olabilir. Bu durum profesyonel ekip arasında huzursuzluk yaratabilir.” yanıtı görüş ayrılıklarının daha iyi anlamlandırılabilmesi adına önemli bir yanıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Gönüllülerin profesyonelleşmesinin organizasyon şemasını karmaşıklatabileceğini ve profesyonel ekip ile gönüllüler arasında güç dinamiklerinde değişiklikler yaratabileceğini düşündüklerini ifade etmiş olmaları gönüllülerle olan yabancılıkları göstermektedir.

d. Gönüllüler ve Profesyonel Ekip Arasındaki İlişki

Gönüllüler ile profesyonel ekip arasındaki ilişki, genellikle karşılıklı destek ve işbirliği temeli üzerinde şekillenmektedir. Katılımcılar, gönüllülerin profesyonel kadroya sağladığı desteği ve işbirliği içindeki verimliliği vurgulamaktadırlar. Örnek olarak “Gönüllüler, profesyonel kadronun ihtiyaç duyduğu an ortaya çıkan bir destek birimidir.

Dolayısıyla birbirlerini bütünleyen bir ilişkiye sahiptirler. İK birimi bu durumu daha sistematik bir hale getirebilir.” ve “Daha önce hem gönüllülerle hem de profesyonel ekiple çalışan biri olarak İK biriminin gönüllü ve profesyonel ekip arasındaki iş bölümünü en iyi sağlayacak birim olduğuna inanıyorum.” yanıtları verilmiştir. İnsan kaynakları birimi, profesyonel çalışanlar ve gönüllüler arasındaki ilişkiyi daha iyi organize edebileceği ve gönüllülerin profesyonel ekip ile olan iletişimini güçlendirebileceği görüşü katılımcılardan büyük bir çoğunluğunun hemfikir olduğu bir konu olduğu gözlemlenmektedir.

Diğer katılımcılar ise gönüllülerin profesyonel ekip ile yeterince tanışmadıklarını ve iletişim eksiklikleri yaşandığını belirtmişlerdir. “Gönüllülerin kimler olduğunu çalıştığımız birim nedeniyle bilmiyoruz. İnsan kaynakları olsaydı daha dengeli bir dağılım yaşanabilirdi.”, “ Kurumumuzun gönüllülerini tanımıyorum. Bu durum bazen bir STK'da çalıştığımı unutmama neden olabiliyor. İK birimi olsaydı gönüllülerle daha yakından ilişkiler kurmamıza ve kendimizi daha iyi hissetmemize neden olabilirdi.” ve “Gönüllüler ve profesyonel ekip birbirlerini tanımıyorlar bile. İnsan kaynakları olsaydı en azından bir araya gelebileceğimiz etkinlikler ve oryantasyon çalışmaları olabilirdi.” yanıtları bu duruma en güzel örnekleri oluşturmaktadır. İnsan kaynakları birimi, gönüllüler ile profesyonel ekip arasındaki ilişkiyi güçlendirecek etkinlikler ve oryantasyon programları düzenleyebilirdi.

4.3. Üçüncü Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi Gerekliliği

Üçüncü sektör kuruluşları gönüllü ve profesyonel çalışanların katkılarıyla etkinliğini sürdürürken, insan kaynakları yönetiminin önemi giderek daha fazla vurgulanmaktadır. STK'larda İKY'nin profesyonelce uygulanması, bu kuruluşların sürdürülebilirliği ve toplumsal fayda sağlama misyonlarını gerçekleştirmeleri için hayati bir gerekliliktir. İKY, STK'larda çalışanların seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve motivasyonu gibi süreçleri kapsar. Bu süreçlerin doğru bir şekilde yönetilmesi, hem çalışanların hem de gönüllülerin katkılarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Gönüllüler, STK'ların en temel yapı taşlarından biridir ve etkin bir şekilde yönetilmeleri, kuruluşun genel başarısını doğrudan etkiler. Bu bağlamda, gönüllü yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir alt unsuru olarak stratejik bir öneme sahiptir (Aksoy & Güngör, 2018, s. 45).

STK'larda İKY'nin temel işlevlerinden biri, gönüllü ve profesyonel çalışanların uyum içinde çalışmasını sağlamaktır. Profesyonel çalışanlar, kuruluşun uzun vadeli stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli uzmanlığı sağlar. Gönüllüler ise organizasyonun esnekliğini artırır ve toplumsal tabanda farkındalık yaratır. Bu iki grup arasındaki iş birliğinin sağlanması, STK'ların etkinliğini artırır (Çelik & Akçakaya, 2021, s. 78). İnsan kaynakları planlaması, kuruluşun mevcut ve gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, uygun çalışanların temin edilmesi ve bu çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesini içerir. Özellikle kaynakların sınırlı olduğu üçüncü sektörde, insan kaynakları planlamasının doğru yapılması, kaynakların etkin kullanımını sağlar ve kuruluşun sürdürülebilirliğini destekler (Yıldız, 2017, s. 92).

Ayrıca, STK'larda çalışanların motivasyonunu artırmak ve kuruma bağlılıklarını güçlendirmek için performans değerlendirme ve kariyer planlama süreçleri önemlidir. Bu süreçler, çalışanların katkılarının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlar. Gönüllülerin de bu süreçlere dahil edilmesi, onların organizasyon içindeki rollerini anlamalarına ve daha etkin bir şekilde çalışmalarına yardımcı olur. Bu durum hem gönüllülerin kişisel tatminini artırır hem de kuruluşun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır (Korkmaz, 2019, s. 105). Üçüncü sektörde insan kaynakları yönetimi, STK'ların sürdürülebilirliği ve etkinliği için oldukça önemlidir. İnsan kaynakları süreçlerinin profesyonelce yürütülmesi, çalışanların ve gönüllülerin katkılarını en üst düzeye çıkarır, organizasyonel hedeflere ulaşılmasını destekler ve toplumsal faydayı artırır. Bu nedenle, STK'ların insan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşım benimsemesi, sadece kuruluşların değil, aynı zamanda toplumsal kalkınmanın da anahtarıdır.

4.4. Sürdürülebilir Personel Yönetimi

Üçüncü sektör kuruluşlarında sürdürülebilir personel yönetimi, kurumların uzun vadeli etkinliklerini ve işlevselliklerini koruyabilmeleri için gereklidir. Bu bağlamda, profesyonel çalışanların, gönüllülerin ve yöneticilerin etkin bir şekilde yönetilmesi hem kurumsal sürdürülebilirliği hem de topluma sağlanan katkının devamlılığını sağlar. Profesyonel çalışanların yönetimi, ücretli iş gücünün kurumsal hedeflerle uyum içinde çalışmasını gerektirir. Bu grup, genellikle tam zamanlı çalışan uzmanlardan oluşur ve üçüncü sektör kuruluşlarının günlük faaliyetlerini yürütmek, projeleri hayata geçirmek

ve gönüllülerle iş birliği sağlamak gibi görevleri yerine getirir. Personel yönetimi, bu grubun motivasyonunu artırmak, iş yükünü dengelemek ve profesyonel gelişim fırsatları sunmak üzerine yoğunlaşmalıdır. TÜSEV tarafından yayımlanan verilere göre, üçüncü sektörde ücretli çalışanların sayısı son yıllarda artış göstermiş, ancak kurumsal kapasite ve finansal sürdürülebilirlik bu artışı yeterince destekleyememiştir (TÜSEV, 2022).

Gönüllü yönetimi, üçüncü sektörün sürdürülebilirliği açısından ayrı bir dinamik taşır. Gönüllüler, kurumların maliyetlerini düşürmek ve toplumsal katılımı artırmak için önemli bir unsurdur. Ancak gönüllülerin sürekliliğini sağlamak, uygun görev tanımları yapmak ve takdir mekanizmalarını işletmek, sürdürülebilir bir gönüllü politikası için gereklidir. Araştırmalara göre, gönüllülerin devamlılığı, kurumsal bağlılıklarının artırılmasına bağlıdır (Özdemir, 2021, s. 34). Bu, hem gönüllülerin motivasyonuna yönelik stratejik bir yaklaşımı hem de gönüllü-profesyonel çalışan ilişkilerinin yönetilmesini gerektirir. Yönetim kadrosu, hem stratejik hem de operasyonel düzeyde liderlik eden bir yapıdır. Yönetim kurulu üyelerinin genellikle gönüllü olduğu ve ücret almadığı bilinmektedir. Ancak bu durum, profesyonel yöneticiler ve uzmanlarla birlikte çalışarak kurumsal hedeflere ulaşmayı gerektirir. Yönetim kadrosunun en önemli işlevi, kurumsal stratejiyi belirlemek, fon kaynaklarını çeşitlendirmek ve kuruluşun misyonunu sürdürülebilir kılmaktır (Aksoy, 2020, s. 25). Üçüncü sektör kuruluşlarının karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, bu liderlik pozisyonlarına çalışanların hem profesyonel hem de gönüllülük ruhunu birleştirerek uzun vadeli bir perspektif sunmasıdır.

Bu bağlamda üçüncü sektör kuruluşlarında sürdürülebilir personel yönetimi, profesyonel çalışanların ve gönüllülerin etkin bir şekilde koordine edilmesi, yöneticilerin stratejik liderlik sağlaması ve bu gruplar arasındaki iş birliğinin geliştirilmesi ile mümkündür. Bu süreçte, kaynakların doğru kullanımı, etkili liderlik ve motivasyonu artırıcı politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Özetle, üçüncü sektörde sürdürülebilir personel yönetimi, sadece kuruluşların değil, topluma olan katkılarının da sürekliliğini sağlamaktadır.

4.5. Kurum Kültürünün Şekillenmesi

Üçüncü sektör kuruluşlarında kurum kültürü, kuruluşun misyonu, vizyonu ve değerleriyle şekillenen, çalışanların ve gönüllülerin davranış biçimlerinden topluma bakış açılarına kadar geniş bir etki alanına sahip çerçeveyi ifade eder. Burada öncelikli

unsur, sosyal fayda üretme, toplumsal eşitlik, katılımcılık ve gönüllülük gibi değerlerin, yalnızca yazılı metinlerde veya vizyon dokümanlarında kalmayıp, günlük işleyişin her noktasında görünür kılınmasıdır. Bu yaklaşım, hem çalışanları hem de gönüllüleri aynı hedefe yönlendirerek iç iletişimi güçlendirir ve dış paydaşlarla daha sağlam ilişkiler kurmayı kolaylaştırır (TÜSEV, 2022). Örneğin, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve katılımcılık prensipleri benimsendiğinde, gerek çalışanlar gerekse gönüllüler kendilerini daha fazla sürece dahil hisseder ve kurumun değerlerini içselleştirmeleri hızlanır.

Kurum kültürünün oluşmasında liderliğin ve yönetim kadrosunun etkisi oldukça fazladır. Stratejik kararlarda şeffaflık ilkesine sadık kalınması, tüm ekibin inisiyatif alabileceği bir ortamın yaratılması ve hesap verebilirlik anlayışının benimsenmesi, güven duygusunu pekiştirir. Liderlerin açık iletişim politikası güderek ekip çalışmasını teşvik etmesi çalışanların ve gönüllülerin memnuniyetini artıran temel unsurlardan biridir (Aksoy, 2020, s. 32). Ayrıca, profesyonel çalışanlar ve gönüllüler arasındaki etkileşim için üçüncü sektörün doğasını yansıtan çok yönlü bir işleyiş gereklidir. Farklı motivasyonlara sahip bu iki grup, ortak değerler etrafında kenetlendiklerinde kurum kültürünü zenginleştiren bir sinerji oluşturur. Ne var ki, gönüllülerin katkılarının yeterince takdir edilmemesi veya profesyonel ekibin hiyerarşik yaklaşımlar sergilemesi, kurumun bütüncül yapısını zedeleyen çatışmalara yol açabilir (Özdemir, 2021, s. 45).

Tüm bunların sürekliliğini sağlamak için ise eğitim ve oryantasyon süreçleri büyük önem taşır. Yeni katılanların, kuruluşun temel değerleri, misyonu ve çalışma prensipleriyle tanışması, yalnızca kısa vadeli bir adaptasyonu değil, uzun vadeli bir aidiyet duygusunu da beraberinde getirir (Yıldırım, 2021, s. 19). Elbette, üçüncü sektör kuruluşlarının dış paydaşlarla kurduğu ilişkiler de kurum kültürünün dış dünyada nasıl algılandığını doğrudan etkiler. Bağışçılar, sponsorlar, kamu kurumları ve diğer STK'lar nezdinde yaratılan izlenim, kuruluşun güvenilirliği ve şeffaflık düzeyiyle yakından ilişkilidir. Eğer etik değerler ve hesap verebilirlik ilkeleri tavizsiz bir biçimde uygulanıyorsa, dış paydaşların gözünde daha güçlü bir itibar sağlanır. Nihayetinde, kurum kültürü, üçüncü sektör kuruluşlarının iç ve dış paydaşları arasında köprü vazifesi görerek hem kurumu ayakta tutan temel direklerden biri haline gelir hem de uzun vadeli başarının ve toplumsal etkinin en önemli taşıyıcısı olarak öne çıkar.

4.6. Kurumsallaşma İhtiyacı

Üçüncü sektör kuruluşlarında çoğunlukla finansal yetersizlikler, yönetim yapısındaki belirsizlikler ve teknoloji altyapısı eksiklikleri, kurumsallaşmayı zora sokan temel etkenler arasındadır. Özellikle yönetim ve organizasyonel yapı, kurumsallaşma sürecinin kalbini oluşturur. Açık bir yönetim şemasının belirlenmesi ve bu şemanın şeffaflık, katılımcılık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle işlenmesi, kuruluş içindeki aktörler arasındaki koordinasyonu güçlendirir. Ne var ki, sivil toplum kuruluşlarının önemli bir kısmında yönetim kurulları, profesyonel yöneticiler ve gönüllü ekipler arasındaki rol ve sorumluluk dağılımı net değildir (TÜSEV, 2022). Bu belirsizlik, özellikle küçük ölçekli STK'larda kurumun büyüme potansiyelini kısıtladığı gibi, karar alma süreçlerinde de informal bir yapı oluşmasına sebep olur. Finansal sürdürülebilirlik ise kurumsallaşma açısından bir diğer kritik boyuttur. Kaynak çeşitliliği, bütçe planlaması ve fon yönetimi gibi konuların sistematik olarak ele alınması, uzun vadede kuruluşun ayakta kalabilmesi için gereklidir. Ancak, Türkiye'deki pek çok STK gibi, dış fonlara aşırı bağımlı olan kuruluşlar, fon kesintisi veya beklenmedik harcama durumlarında ciddi sıkıntılar yaşamaktadır (Yıldırım, 2021, s. 35). Bu finansal dalgalanmalar, insan kaynakları yönetiminden proje planlamasına, iletişim stratejilerinden teknolojik yatırımlara kadar pek çok alanda istikrarsızlık ve sürdürülebilirlik sorunları yaratır.

Kurumsallaşmanın bir diğer asli unsuru, profesyonel bir insan kaynakları yönetiminin varlığıdır. Üçüncü sektör kuruluşlarında, profesyonel çalışanlar ile gönüllüler arasındaki iş birliği ve denge büyük önem taşır. Buna karşılık, çoğu kuruluşta sistemli bir insan kaynakları stratejisinin olmaması, personel sirkülasyonunu yükselttiği gibi, organizasyonel hafızayı da zayıflatır (Özdemir, 2020, s. 42). İnsan kaynakları birimi kurulmadığında veya departmanlar arası iş bölümü iyi planlanmadığında, çalışanların motivasyonu ve gönüllülerin katılım oranı olumsuz etkilenir. Böylece kuruluşun temel işleyişinde sıkıntılar oluşur, kurumsallaşma adına atılacak adımlar ciddi şekilde sınırlanır.

Diğer yandan, kurumsallaşma, etik değerlerin, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ve standart çalışma yöntemlerinin oluşturulmasıyla da yakından ilişkilidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, yalnızca iç işleyişi düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda dış dünyada kuruluşun güvenilirlik ve itibar düzeyini belirler. Eğer bir STK'da

bu tür standartlar eksikse, bağışçılardan kamu kurumlarına kadar tüm paydaşlar nezdinde güven kaybı yaşanabilir (Aksoy, 2020, s. 28). Üstelik resmi süreçlerin net tanımlanmadığı durumlarda, kuruluş yeni projeler, büyüme fırsatları veya uluslararası iş birlikleri söz konusu olduğunda organize olma güçlüğü çeker. Yakın zamanda önemi giderek artan dijitalleşme de kurumsallaşmanın ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Veri yönetimi, bağış toplama ve iletişim süreçlerinde dijital teknolojilerin kullanımı, üçüncü sektör kuruluşlarına esneklik, hız ve yaygın etki avantajı sunar. Ne yazık ki dijitalleşme süreçlerini ihmal eden ya da yetersiz kalan STK'lar, yalnızca kurumsallaşma eksikliği yaşamakla kalmaz; aynı zamanda potansiyel gönüllülere, bağışçılara ve proje ortaklarına ulaşma fırsatlarını da kaybeder.

Dış paydaşlarla ilişkilerin de kurumsal bir yapıya oturtulması, üçüncü sektör kuruluşlarının hem mevcut desteklerini sürdürmesi hem de yeni iş birlikleri geliştirmesi açısından kritik önemdedir (TÜSEV, 2022). Kimi kuruluşlarda bu ilişkiler, kişisel bağlantılar üzerinden yürütüldüğünden, bütüncül bir yönetim stratejisi geliştirilememekte, paydaş güveni uzun vadede korunamamaktadır. Halbuki stratejik bir paydaş yönetimi yaklaşımı, düzenli iletişim ve iş birliği protokollerini içerir ve kuruluşun kurumsal kimliğini dış dünyaya tutarlı bir biçimde yansıtır.

Tüm bu bileşenlerin ışığında, kurumsallaşma üçüncü sektör kuruluşlarının büyümesi, etkisini artırması ve sürdürülebilir bir yapıya ulaşması için büyük önem taşır. Finansal zorluklar, yönetim yapısındaki belirsizlikler, profesyonel insan kaynakları stratejisinin eksikliği ve teknolojik yetersizlikler ise bu sürecin önündeki başlıca engellerdir. Her ne kadar bu engeller ciddi olsa da stratejik planlama, kurum içi standardizasyon, paydaşlarla sistemli etkileşim ve profesyonel yönetim gibi adımların atılması, üçüncü sektör kuruluşlarını uzun vadede daha güçlü, daha güvenilir ve daha etkin kılacaktır.

4.7. Üçüncü Sektörde İnsan Kaynakları Yönetim Eksikliği ve Sonuçları

Üçüncü sektör kuruluşları, toplumsal fayda sağlama odaklı olmalarına karşın, insan kaynakları yönetimi konusundaki eksiklikleri nedeniyle hem verimlilik hem de sürdürülebilirlik açısından ciddi sıkıntılar yaşayabilmektedir. Özellikle profesyonel bir İKY yapısının olmayışı, çalışanların ve gönüllülerin motivasyonunu düşürerek kuruluşun operasyonel süreçlerini aksatır; bu da misyonunu yerine getirme kapasitesini zayıflatır (Özdemir, 2020, s. 45). Finansal kaynak yetersizliği ise bu tabloyu daha da

ağırlaştırır. Üçüncü sektörde faaliyet gösteren pek çok kuruluş, büyük ölçüde bağışlara ve proje fonlarına bağımlı olduğu için, insan kaynakları alanında yeterli bütçe ayıramamakta ve bu da profesyonel personel istihdamının önünde engel oluşturmaktadır (Yıldırım, 2021, s. 38). Bu koşullar altında, gönüllü yönetimindeki eksiklikler de kuruluşların hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran temel etkenlerden biridir. Görev tanımlarının net olmaması, gönüllüler için uyum ve eğitim programlarının yetersizliği gibi sorunlar, gönüllü bağlılığının azalmasına ve kuruma verilen desteğin süreklilik kazanamamasına yol açar (Aksoy, 2020, s. 22). Bununla birlikte, personel sirkülasyonunun yüksek olduğu kuruluşlarda kurumsal hafıza kaybı belirginleşir; organizasyonel bilgi birikimi sürekli olarak yenilenmek zorunda kalır ve bu tekrar eden döngü hem zaman hem de kaynak kaybına sebep olur (TÜSEV, 2022). Dahası, çalışanlar ve gönüllüler için düzenli eğitim ve gelişim imkânlarının sunulmaması, hızla değişen toplumsal ve teknolojik ihtiyaçlara uyum sağlamayı güçleştirir.

Tüm bu eksiklikler, kuruluşların dış paydaşlarla kurduğu ilişkileri de olumsuz etkiler; profesyonellik ve güvenilirlik algısının zedelenmesi, gerek finansman olanaklarının daralmasına gerekse toplum nezdinde kuruma duyulan güvenin azalmasına neden olabilir. İnsan kaynakları yönetimine yatırım yapmayan sivil toplum kuruluşları, hem kurumsal yapılarının zayıflaması hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinden uzaklaşmaları nedeniyle toplumsal sorunlara çözüm üretme kapasitelerini sınırlamış olur. Bu tablo, üçüncü sektörde İKY eksikliklerinin giderilmesinin ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Profesyonel uygulamaların yaygınlaştırılması, gönüllü yönetiminin sistematik bir zemine oturtulması ve çalışanların mesleki gelişimine önem verilmesi, kuruluşların etkisini ve kalıcılığını artıracak temel adımlardır.

4.7.1. Finansal Yetersizlikler

Üçüncü sektör kuruluşlarının toplumsal fayda üretme amacıyla faaliyet göstermesi, onları kâr amacı gütmeyen özel bir konuma yerleştirir. Ancak, bu amacın sürekliliği ve operasyonel etkililik, kuruluşların finansal yeterlilik düzeyleriyle doğrudan ilişkili olduğu için belirgin zorlukları da beraberinde getirir. Gelir kaynaklarının sınırlı ve belirsiz olması, insan kaynakları yönetiminden kurumsallaşma süreçlerine kadar pek çok alanda önemli engeller yaratmaktadır. Özellikle dış fonlara ve bağışlara bağımlı bir

yapıda olmak, uzun vadeli stratejiler geliştirmek isteyen STK'lar için hem mali planlama hem de yatırım süreçlerini karmaşık hâle getirir (TÜSEV, 2022). Birçok sivil toplum kuruluşunda finansal yönetim kapasitesi yeterince gelişmemiştir. Bütçe oluşturma, kaynak tahsisi ve finansal raporlama gibi temel süreçlerin eksikliği, hem var olan kaynakların verimli kullanımını sınırlamakta hem de dış paydaşların güvenini sarsmaktadır (Yılmaz, 2020, s. 18). Bunun doğal bir sonucu olarak, kuruluşların yeni bağışçı ve destekçi çekme potansiyeli de olumsuz etkilemektedir. Öte yandan, yetersiz finansal kaynaklar doğrudan insan kaynakları bütçesine yansır. Düşük ücret politikaları ve gönüllülere yönelik teşvik eksikliği, nitelikli personelin ve gönüllülerin kuruluş bünyesine katılmasını, dolayısıyla kuruluşun uzmanlık kapasitesini artırmasını engeller (Karaca, 2019, s. 42). Bu kapsamda personel ve operasyonel harcamaların kısıtlanması, üçüncü sektörün temel misyonunu icra etme becerisini olumsuz etkileyen en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir.

Ayrıca, çoğu STK'nın proje bazlı fonlara bağımlı olması, insan kaynakları yönetimi gibi uzun soluklu ihtiyaçların göz ardı edilmesine neden olabilir. Proje süresi biter bitmez personelin iş akitlerinin yenilenememesi veya operasyonların aksaması gibi durumlar, kuruluşun kurumsal hafızasını zayıflatmakla kalmaz, aynı zamanda topluma sunulan hizmetlerin kalıcılığını da riske atar (Aydın, 2021, s. 25). Kuruluşlar bu gibi zorlukları aşamadığında ise finansal güvenceden yoksunluk, paydaşlar ve bağışçılar nezdinde güven sorunu doğurur. Güçlü bir finansal temele sahip olamayan STK'lar, kriz dönemlerinde faaliyetlerini sürdürmeyecek noktaya gelebilir ve topluma sağladıkları yararı büyük ölçüde yitirebilir (Sermin & Özer, 2023).

Dolayısıyla, finansal yeterlilik üçüncü sektör kuruluşlarının yalnızca varlığını sürdürmesi için değil, aynı zamanda etkili ve ölçülebilir sonuçlar üretmesi açısından da önemli faktördür. Bu nedenle, gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi, profesyonel finansal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi ve uzun vadeli planlama süreçlerinin benimsenmesi, kuruluşların bütüncül kurumsallaşmasına hizmet eden temel adımlardır. İnsan kaynakları yönetimine yönelik bütçenin artırılması da bu sürecin önemli bir parçasını oluşturur; nitelikli çalışan ve gönüllülerin hem bağlılığını hem de etkin katılımını sağlamak, kuruluşun toplumsal fayda sağlama kapasitesini oldukça yükseltecektir. Bu bağlamda, finansal sorunların üstesinden gelmek, hem üçüncü sektörün kurumsal

gelişimini hem de toplum nezdindeki güvenilirliğini güçlendiren kaçınılmaz bir gerekliliktir.

4.7.2. İnsan Kaynakları Departmanının Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Yer Bulamaması

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, toplumsal fayda üretme misyonları gereği, çoğu zaman sınırlı finansal imkânlarla faaliyet gösterir. Bu kısıtlılık, insan kaynakları yönetimine yatırım yapmayı güçleştirerek kurumsal sürdürülebilirliği ve çalışan bağlılığını tehlikeye atar. Çoğu kuruluşta ya hiç insan kaynakları departmanı bulunmaması ya da çok yetersiz bütçeyle yönetilen bir birimin var olması, profesyonel uygulamaları hayata geçirmeyi zorlaştırmaktadır (TÜSEV, 2022). Örneğin, bütçelerin öncelikli olarak toplumsal projelere yönlendirilmesi, insan kaynakları yönetimini arka plana itmektedir. Bunun sonucunda, çalışanların ve gönüllülerin yeterince desteklenememesi, kuruluşun hem operasyonel verimliliğini düşürür hem de etki alanını daraltır. Profesyonelleşme eksikliği kâr amacı gütmeyen kuruluşların ortak sorunlarından biridir. Gönüllü yönetim sistemine dayalı çalışmak, bu kuruluşlara esneklik kazandırsa da profesyonel insan kaynakları departmanlarının eksikliği, işe alım, eğitim ve motivasyon gibi temel süreçlerin sağlıklı işletilmesini engellemektedir (Sermin & Özer, 2023). Bu durum, uzun vadede çalışanların bağlılığını olumsuz etkilediği gibi gönüllülerin kuruma verdikleri desteği de azalabilir. Zira eğitim fırsatları veya motivasyon mekanizmaları gibi insan kaynakları uygulamalarının yetersiz olması, hem profesyonel çalışanlar hem de gönüllüler için belirsiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Ayrıca, insan kaynakları departmanı bulunmayan kuruluşlarda, bu sorumluluklar genellikle yönetici kadronun inisiyatifine bırakılmaktadır. Oysa yöneticiler, çoğunlukla operasyonel ve stratejik hedeflerle meşgul olduklarından, personelin bireysel ihtiyaçlarını ve kariyer gelişimini gözden kaçırabilirler (Karaca, 2019, s. 45). Bu noktada, “kurumsal değerlerin geliştirilmesi”, “ekip uyumunun sağlanması” ve “uzun vadeli stratejik hedeflerin desteklenmesi” gibi kritik işler, insan kaynakları departmanının olmadığı veya çok zayıf olduğu durumlarda geri planda kalmaktadır (Yılmaz, 2020, s. 19).

Finansal kısıtların insan kaynakları yönetimine dair yatırım yapmayı zorlaştırması, kuruluşların uzun süreli istihdam ve gönüllü bağlılığı sağlamasını engeller. Eğitim ve

gelişim programları, nitelikli personelin sektörde kalıcılığını güçlendiren en önemli etmenlerdendir. Bu alandaki eksiklikler, personel devir hızının yükselmesine ve gönüllü motivasyonunun giderek düşmesine yol açar (Aydın, 2021, s. 27). Dolayısıyla, yüksek sirkülasyonla boğuşan kuruluşlarda kurumsal hafıza zayıflar, uzun vadeli stratejilerin oluşturulması mümkün olmaz. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların insan kaynakları yönetimine öncelik vermesi, sadece çalışan verimliliğini artırmakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliği de doğrudan destekler. Gönüllüler ve profesyonel çalışanlar açısından etkin bir yönetim modeli benimsenmesi, kuruluşların toplumsal hedeflerine ulaşma potansiyelini önemli ölçüde yükseltir. Bu sebeple, üçüncü sektör kuruluşlarının stratejik planlamalarında insan kaynakları uygulamalarına daha fazla yer açması, hem kurumsal anlamda rekabetçiliği geliştirecek hem de toplumsal etkiyi derinleştirecektir.

4.8. Gönüllülerin Profesyonel İnsan Kaynakları Süreçlerine Dahil Edilmesinin Gerekliliği

Üçüncü sektör kuruluşları için gönüllü katılımı, yalnızca sayısal açıdan değil, etkinlik ve süreklilik boyutuyla da temel bir dayanak noktasıdır. Ancak gönüllülerin kurum içinde verimli ve motive bir biçimde yer almaları, profesyonel insan kaynakları süreçlerinin varlığına bağlıdır. Bu noktada, gönüllülerin maddi getiri beklentisi olmaksızın çalışmaları, yönetimi hem daha karmaşık hem de daha hassas kılar; duygusal tatmin, topluma katkı sağlama ve kişisel gelişim gibi motivasyon kaynaklarının istikrarlı biçimde desteklenmesi önem kazanır (TÜSEV, 2022). Nitekim, gönüllülerin becerilerini ve zamanlarını doğru yönlendirebilmek de ancak profesyonel yöntemlerin uygulanmasıyla mümkün olabilir. Bunun yanı sıra, gönüllülerin organizasyona sağladıkları katma değeri artırmak için düzenli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması gerekir. Eğer insan kaynakları süreçleri çerçevesinde oryantasyon programları, uzmanlaşma eğitimleri ve net rol tanımları hazırlanırsa, gönüllüler yalnızca etkinliklere katılan yardımcı olmaktan çıkar; kuruluşun stratejik amaçlarına katkıda bulunan bir güç hâline gelir (Yılmaz, 2020, s. 34). Böylelikle, gönüllüler organizasyonda kendilerini daha değerli ve ilgili hisseder, bu da uzun vadeli bağlılıklarını güçlendirir.

Kuruluşun gönüllü yönetiminde başarılı olabilmesi için ise ödüllendirme, takdir ve geri bildirim gibi temel mekanizmaların devreye girmesi büyük önem taşır. Gönüllülerin düzenli takibi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve doyurucu geri bildirimler almaları, bağlılık duygusunu pekiştirir (Aydın, 2021, s. 41). Öte yandan, profesyonel çalışanlarla gönüllülerin bir arada uyum içinde görev yapması da bu işleyişin kritik bir parçasıdır. İnsan kaynakları süreçleri, iletişim modelleri ve iş birliği yöntemleri oluşturarak rollerin net tanımlanmasına, iş yükünün adaletli dağılmasına ve ekip ruhunun korunmasına yardımcı olur (Karaca, 2019, s. 56).

Tüm bu unsurlar, üçüncü sektör kuruluşlarının kurumsallaşma çabalarını da destekler. Gönüllü yönetiminin profesyonel süreçlerle entegrasyonu, kurumun dışarıya karşı daha güvenilir ve güçlü bir imaj sergilemesini sağlar, topluluk bağlarını güçlendirir ve kaynak kullanımında verimliliği artırır. Aynı zamanda, finansal sürdürülebilirlik üzerinde de olumlu etkiler yaratabilir; zira iyi yönetilen gönüllü ekipleri, kurumun iş gücünü maliyetsiz ancak etkin biçimde genişletir (Sermin & Özer, 2023).

Neticede gönüllülerin profesyonel insan kaynakları süreçlerine dahil edilmesi, sadece kurum içi verimlilik ve etki kapasitesini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda gönüllülerin deneyimlerini de zenginleştirir. Bu bütüncül yaklaşım, üçüncü sektör kuruluşlarının uzun vadede toplumsal fayda yaratma hedeflerine daha sağlam adımlarla ilerlemesini sağlar. Dolayısıyla, gönüllü yönetimi süreçlerine insan kaynakları bakışını entegre etmek, üçüncü sektörde stratejik bir avantaj olarak öne çıkar.

5. SONUÇ

Üçüncü sektörde insan kaynakları yönetiminin, kurumsallaşma ve gönüllü yönetimi çerçevesinde ele alınmasıyla yürütülen bu çalışma, teorik kaynakların yanı sıra katılımlı gözlem verilerine ve mülakat tekniği tematik analiz sonuçlarına dayanarak oldukça kapsamlı bir resim ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, bu sektördeki finansal yetersizliklerin ve kurumsallaşma eksikliklerinin yalnızca kuruluşların idarî yapısını etkilemekle kalmadığını, aynı zamanda personel bağlılığını ve gönüllülerin motivasyonunu da olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Vakıf ve dernek bünyesinde yapılan gözlemler, insan kaynakları yönetiminin kurumun uzun soluklu varlığı için kritik bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Gelir kaynaklarının dağınık ve düzensiz olması, insan kaynakları departmanlarının çoğu zaman ihmal edilmesine veya “maliyet azaltma” bahanesiyle kapatılmasına yol açmaktadır. Mülakat snucunda katılımcıların birçoğu, insan kaynakları biriminin eksikliğinin organizasyonel verimlilik üzerinde büyük olumsuz etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Özellikle motivasyon kaybı, güvensizlik ve eşitlik eksiklikleri gibi faktörler, çalışanların aidiyet duygusunu zedelemekte ve kuruma olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durum, çalışanların organizasyona duyduğu güveni zayıflatmakta ve iş yapış biçimlerinin verimsizleşmesine yol açmaktadır. Gönüllülerin profesyonelleşmesinin de organizasyonel verimlilik açısından önemli fırsatlar sunduğu vurgulanmaktadır. Gönüllülerin becerilerinin daha sistemli bir şekilde kanalize edilmesi, organizasyondaki görev tanımlarının netleşmesini sağlamaktadır. Ancak bu süreç, bazı potansiyel zorlukları da beraberinde getirmektedir. Gönüllülerin profesyonelleşmesi, organizasyon şemasını karmaşıklaştırabilir ve bazı çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabilir. Gönüllü ve profesyonel ekip arasındaki sınırların belirginleşmesi ve iş yükünün adil bir şekilde dağıtılması, yöneticilerin üzerinde durması gereken bir konudur. Bu noktada, insan kaynakları biriminin devreye girmesi, gönüllülerin profesyonel kadroya nasıl entegre edileceğini, görev tanımlarının nasıl yapılacağını ve gönüllü ile profesyonel ekip arasındaki iletişimin nasıl sağlanacağını belirlemek için kritik bir rol üstlenmektedir.

Gönüllü yönetimi ise göz ardı edilemeyecek kadar mühim bir işleve sahiptir. Gönüllülerin “hissettiği” değer, onların uzun vadede “bu kurumun bir parçasıyım” deme

isteğini pekiştiren bir olgudur. Ancak profesyonel insan kaynakları uygulamaları olmadığında, gönüllülerin becerilerini sistemli bir şekilde kuruma entegre etmek zorlaşmaktadır. Katılımlı gözlemler, gönüllü koordinatörlüğü biriminin kapatılmasıyla gönüllülerin adeta “arada bir el atılan” bir iş gücü kaynağına dönüştüğünü ve bu durumun kurumun itibarını zedelediğini açıkça ortaya koymuştur (TÜSEV, 2022). Finansal sürdürülebilirlik konusunda da gözlemler, kısa vadeli fonlar ve proje bazlı hibelerin ani ihtiyaçları karşılasa da, uzun vadeli hedeflere sağlam adımlarla ilerlemeyi engellediğini göstermektedir. Bu tür finansal belirsizlikler, özellikle iddialı toplumsal projelerin ilerlemesini zorlaştırmaktadır. Kimi kuruluşlar, finansal zorluklar nedeniyle sıkışıp kalmakta ve çalışan motivasyonunu sürdürememektedir.

Finansal sürdürülebilirlik, üçüncü sektördeki kuruluşların uzun vadeli başarısı için kritik bir faktör olmaktadır. Araştırma katılımcıları, insan kaynaklarına yatırım yapmamanın, personel kaybı, yetersiz eğitim ve gelişim süreçleri gibi büyük sorunlara yol açabileceğini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları biriminin eksikliği, ekiplerin sürekli olarak yenilenmesi ve eğitimi konusunda önemli aksaklıklara neden olmaktadır. Bu da kurum içi huzursuzluk ve çalışanlar arasında güven eksikliği yaratmaktadır. Ayrıca, finansal kaynakların yetersizliği, insan kaynaklarına yapılacak yatırımların önemini göz ardı etmeye neden olmakta, bu da uzun vadede kurumun itibarını ve iş yapma verimliliğini zedelemektedir. Diğer taraftan, kurumsallaşma sadece belirli prosedürlerin uygulanmasından ibaret değildir. Bir organizasyonun kimliğini oluşturması ve dış dünyaya güven telkin etmesi de kurumsallaşmanın önemli bir parçasıdır. İnsan kaynakları departmanının kurulması, operasyonel süreçleri hızlandırır da, finansal kısıtlamalar nedeniyle hızla kapatılması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Katılımlı gözlemler, bu tür kararların çalışanlar arasında belirsizliğe ve güvensizliğe yol açtığını, dolayısıyla kurum içi motivasyonun belirgin şekilde düştüğünü göstermiştir (Aydın, 2021, s. 27). Bu durum, gönüllülerin ve çalışanların kurumdan kopmasına neden olabilecek bir etki yaratmaktadır.

Bu araştırma, insan kaynakları yönetiminin, üçüncü sektörde bir maliyet kalemi olmaktan çok, kuruluşların sürekliliğini sağlayan ve toplumsal etkisini derinleştiren bir yatırım olduğunu vurgulamaktadır. Finansal zorlukların, özellikle insan kaynakları departmanları üzerinde belirgin etkiler yarattığı, fakat kısa vadeli tasarruf etme düşüncesinin uzun vadede kurumsal itibar, motivasyon ve kurumsal hafıza kaybı gibi

sorunlara yol açtığı görülmüştür. Bu nedenle, insan kaynaklarına yapılan yatırımın öneminin kavranması gerekmektedir.

Araştırmanın nihai sonucunda, kurumsallaşma, gönüllü yönetimi ve insan kaynakları unsurlarının birbirine entegre bir şekilde ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu unsurların birbirini tamamlaması, üçüncü sektör kuruluşlarının iç yapısını sağlamlaştıracak ve toplum nezdindeki görünürlüklerini artıracığı gözlemlenmektedir. Kısa vadeli finansal hesaplamalar yerine, insan kaynakları departmanlarının profesyonel yaklaşımlarla benimsenmesi, sektörün tüm paydaşları için daha elverişli bir çalışma ortamı yaratacaktır. Bu doğrultuda, doğru adımlar atıldığında, üçüncü sektör kuruluşlarının daha geniş kitlelere ulaşması ve hedefledikleri toplumsal faydayı daha etkili bir şekilde sunması mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acı, E. (2008). Üçüncü Sektör ve Sivil Toplum. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 1(1), s.10.
- Ağcakaya, A., & UÇAR, M. (2004). Sivil Toplum ve Demokrasi: Türkiye Örneği. *Türk İdare Dergisi*, 76(456), 45-58.
- Akatay, A. (2008), Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 115-137.
- Akçakaya, M. (2010). İnsan Kaynağı Planlamasının Önemi: Isparta Örneği. *İş ve Hayat Dergisi*, 5(2), s. 5.
- Akın, M. (2015). Çevresel Sürdürülebilirlikte STK'ların Önemi. *Doğa ve İnsan Araştırmaları Dergisi*, 22(1), s. 45-156.
- Aksoy, A. (2017). Gönüllülüğün Sosyal Dayanışmadaki Rolü. *Sivil Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6(2), s. 45-213.
- Aksoy, A., & GÜNGÖR, F. (2018). Gönüllü Yönetiminde İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Sivil Toplum ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(2), s. 45.
- Altun, M. (2017). Kooperatiflerin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 40-45.
- Altundal, E. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arslan, E. T., & ÖZDAŞLI, K. (2009). Paralel Kariyer Arayışının Nedenleri: Isparta'da Faaliyet Gösteren STK'larda Bir Araştırma.
- Aslan, H. (2022). Gönüllülük Alanında Kullanılan Temel Teoriler ve Teori-Uygulama İlişkisi. *Current Perspectives in Social Sciences*, 27(1), 1-10.
- Aşgın, S. (2016). Gönüllü Kuruluşların Kamu Hizmetlerinin Sunumundaki Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 87.
- Atayeter, C., ÖZİLHAN, D., & ASLAN, Ş. (2004). Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilgi Teknolojileri kullanımının Örgüt Yapısı ve Performansına Etkileri. I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Kongresi Bildiriler Kitabı. Çanakkale, 27-34.
- Ateş, D., & UYSAL, A. (2006). Merkez-Dışı Ülkelerdeki Ulusötesi Sivil Toplum Kuruluşları (STK): Dış Politika, Finansman ve Meşruiyet. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 63-86.
- Aydın, E. (2010). Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Olarak Yer Alan Bireylerin Gönüllü Çalışmaya Yönelik Güduları ve Gönüllü Çalışmaya Devam Niyetleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 41.
- Aydın, M. (2008). Sivil Toplumda Özerklik: Politik ve İdari Perspektifler.

- Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 14(3), s. 78.
- Aydın, Z. (1992). Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Toplumsal Rollerini. *Toplum ve Bilim Dergisi*, 45(4), 236-238.
- Ayhan, E., & ÖNDER, M. (2021). İnsan Kaynaklarının Kurumsal Performansa Etkisi: Gençlik STK'ları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*, 29(48), 443-472.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim. Akt. Altundal, S. (2020). İnsan Kaynakları Araştırmaları Dergisi, s. 32-35.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ. (2004). Performans Yönetim Sistemleri ve Amaçları. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, s. 112.
- Başbuğ, B. (2005). İş Güvenliğı Yönetimi ve Uygulamaları. *Endüstriyel Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 3(2), 147-150.
- Bingöl, D. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Beta Yayınları, s. 339. Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, 5.Baskı, İstanbul, 442s
- Büyükkılıç, D.(2004). Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,
- Can, M. (2019). Finansal Sürdürülebilirliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Üzerine Bir Araştırma. *Istanbul Management Journal*, (91), 1-20.
- Cascio, W. F. (1992). Human Resource Management. Akt. SABUNCUOĞLU, Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, s. 6-7.
- Ciğerdelen, T. (2005). Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarının Yapısı ve Yönetimi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale, 539-541.
- Coşkun, A. (2006). STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi, *Sivil Toplum*, 4 (15), s.103-117.
- Çelik, A. (2021). Meslek Örgütlerinin Hukuki ve Sosyal Boyutları. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 50-60.
- Çelik, E. (2019). Gönüllülük Faaliyetlerinin Toplumsal Faydaları. *Toplum ve Gönüllü Çalışmalar Dergisi*, 8(1), s. 78-189.
- Çelik, E., & AKÇAKAYA, M. (2021). Üçüncü Sektörde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 15(4), s. 78.
- DEMİR, H. (2018). Türkiye'de Vakıfların Tarihsel Gelişimi. *Toplum ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 30-35.

- Doğan, M. (2015). Üçüncü Sektörün Kamu Yararı Üzerindeki Etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), s. 14.
STK Eğitim Ve Araştırma Birimi.
- Eken, C. (2011). İş Sağlığı ve Güvenliği Temel İlkeleri. Çalışma Hayatı Dergisi, 5(1), 7-10.
- Eren, S. (2020). Federasyon ve Konfederasyonların Sivil Toplumdaki Rolü. Sivil Toplum Çalışmaları Dergisi, 8(4), 65-70.
- Ersoy, A. (2007). Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Motivasyon. Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, s. 56-58.
- Ersöz, H. Y. (2000). "Sosyal Politika Açısından Yerel Yönetimler: İngiltere, İsveç ve Türkiye Örneği", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İÜ SBE,
- Ertürk, H. (2011). İşgücü ve İnsan Yönetimi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1, s. 1.
- Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 161-180
- Güder, N. (2006), STK'lar İçin Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Ankara.
- Güder, N. (2007). STK'lar İçin İletişim ve Kampanya Hazırlama Rehberi.
- Güder, N.(2004). Sivil Toplumcunun El Kitabı, Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Programı,
- Gül, H. (2010). Sivil Toplum Kuruluşlarının Finansal Bağımsızlık ve Etkinlik İlişkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), s. 56.
- Gül, H. (2012). Toplumsal Fayda Kavramı ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü. Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), s. 15-101.
- Gül, Ö. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulaması Olarak Kurumsal Gönüllülüğün Türk Özel Sektöründe Yapılanması ve Kurum İçi İletişim Bağlantısı. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 52.
- Güner, M. F. (2020). Sivil Toplum Kuruluşlarında Finansal Şeffaflık: Türkiye ve ABD Uygulamalarının Karşılaştırmalı Analizi. Alanya Akademik Bakış Dergisi, 4(1), 39-51.
- Güngör, F., & ÇÖLGEÇEN, Y. (2013). STK'larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi. Akademik İncelemeler Dergisi, 8(3), s. 170- 172.
- Hanay, U., UZUN, F., & ÖZDER, S. I. (2020). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performans Göstergelerinin Karşılaştırmalı Analizi. TIDE AcademIA Research, 2(2), 287-322.
- ILO (1984). International Labour Standards. Geneva: A Global Approach,

- International Labour Office, Geneva.
- ILO. (1984). Sosyal Güvenlik ve Risk Yönetimi. Akt. KIRDAR, M. (2020). Uluslararası Çalışma Dergisi, s. 112.
- Işık, M., & ÇİÇEK, B. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17(2), 128- 149.
- İşlek, M. S., BÜYÜK, K., ÇAKMAK, M. N., & TİLTAY, M. A. (2016). Yöneticilerin ve Çalışanların Bakış Açısıyla Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülerin Motivasyonları. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1), 303-323.
- Kap, D. (2021). Türkiye’de Sivil Toplum Çalışanı Olmak (3) Sivil Alanda İK Politikalarının Önemi Kavranmadı!.SivilSayfalar. <https://www.sivilsayfalar.org/2021/06/15/turkiyede-sivil-toplum-calisan-i-olmak-3-sivil-alanda-ik-politikalarinin-onemi-kavranmadi/fF> Erişim Tarihi: 2025, Ocak.
- Kara, H. (2013). Gençlerin Sivil Toplum Kuruluşlarındaki Gönüllülük Faaliyetleri: Karaman İli Örneği. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-15.
- Kaya, E. (2020). Derneklerin Finansman Kaynakları ve Etkinlikleri. Sivil Toplum ve Yönetim Dergisi, 3(1), 40-50.
- Kaya, E. N., & TAŞ, İ. E. (2011). Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayrımı. Kamu Yönetimi Dergisi, 22-23.
- Kaya, H. (2018). Gönüllülük ve Kişisel Gelişim İlişkisi. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 12(3), s. 101-78.
- Kaya, M. (2022). Kurumsallaşma ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Literatür Taraması. Asya Studies - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 1-15.
- Keyman, E. F. (2008). Küreselleşme, Demokrasi ve Sivil Toplum. Bilim ve Sanat Vakfı Yayınları, 5(2), 65-80.
- Keyman, E.(2008). Avrupa’da ve Türkiye’de Sivil Toplum, Fuat, Koç Üniversitesi, Sempozyum
- Kırdar, O. (2020). Sosyal Güvenliğin Evrensel İlkeleri. Çalışma Hayatı Dergisi, 4(2), 112-120.
- Koçak, E. (2020). Özlük Haklarının İş Dünyasındaki Yeri ve Önemi. Konya Bölge İdare Mahkemesi Kararları Dergisi, Sayı: 42.
- Koçak, N. T. (2020). Kamu Görevlilerine Ait Mevzuattan Doğan Uyuşmazlıklarda Özlük Hakkı Talebi. Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, 1(42), 269-292.
- Korkmaz, E. (2014). Gönüllü Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması. Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 6(2), s. 25-27.

- Korkmaz, E. (2019). Performans Değerlendirme ve Motivasyon Süreçlerinin. Önemli Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 8(4), s. 105.
- Köroğlu, F. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Araştırma. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 2(4), 11-30.
- Kurt, A. (2014). Sivil Toplum ve Katılımcı Demokrasi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(3), 89-102.
- Kurt, M., & Taş, E. (2015). Gönüllü Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi. Sivil Toplum ve Yönetim Dergisi, 4(1), 4-7.
- Kurt, M., & Taş, E. (2015). Sivil Toplum Örgütlerinde Profesyonel ve Gönüllü Çalışma İlişkileri: Tehditler ve Fırsatlar. Emek ve Toplum Dergisi, 4(8), 5-9.
- Kurt, S. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi; İHH İnsani Yardım Vakfı Örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkaya, T., & Koyunlu, F. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 15(10), 5197-5230.
- Nobari, R. (2015). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hesap Verebilirlik. Yönetim ve Toplum Araştırmaları Dergisi, 5(2), s. 34. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 203-233.
- Önder, M., Akın, A., Ayhan, E. (2019). Türkiye Gençlik STK'ları Profili. Gençlik ve Spor Bakanlığı.
- Özbek, N. (2002). "Osmanlı'dan Günümüze Türkiye'de Sosyal Devlet", Toplum ve Bilim, Sayı: 92, Bahar, s. 7-33.
- Özdaşlı, K. & Arslan, E. T. (2009). Paralel Kariyer Arayışının Nedenleri: Isparta'da Faaliyet Gösteren STK'larda Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(2), 151- 164
- Özdemir, S. (2004, March). "Kâr Gütmeyen Kuruluşlar"(KGK) ve Sosyal Refah'ın Sağlanmasında Artan Rolü. In Journal of Social Policy Conferences (No. 48). Istanbul University.
- Özden, K. (2008), Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Yönetimi, Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim, Ed. Ali Coşkun, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Özer, M. A. (2008). İktisadi Konulu Sivil Toplum Kuruluşlarının Kent Ekonomisinin Gelişimi ve Yerel Kalkınmadaki Yeri. Akademik Bakış Dergisi, (14), 383-398.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, İstanbul, 412s.
- Özmutaf, M. N. (2007). "Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyonlarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi,

- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Özmutaf, N. M. & Aktekin, E. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Teknolojilerinden Elde Edilen Bilgiler Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları: Yönetici Ve Üye Perspektifi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 191-204.
- Palabıyık, H. (2011). Gönüllülük Ve Yerel Hizmetlere Gönüllü Katılım Üzerine Açıklamalar, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), S.82-113.
- Pekmezci, M., Gürsoy, A., & Ünkan, Ç. Diğ., “Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim Ve Yönetici Profili”, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Demokrasinin Gelişmesi Ve Katılımın Sağlanması Açısından Sivil Toplum Kuruluşları, Çanakkale, 4-6.
- Polatcan Serbest, M. (2003). Kurumsal Gönüllülük Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Saatçioğlu, F. & Yıldırım, H. (2022). Eğitim Yöntemleri Ve Teknolojik Uyarlamalar. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, S. 45-50.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle, Bursa:Furkan Ofset
- Salamon, L. M.& Helmut, K.(1997). Anheier, “The Civil Society Sector”, *Society*, Vol.: 34
- Saraç, M. (1998). İş Sağlığı Ve Güvenliği Kavramları Ve Temel İlkeleri. *İş Güvenliği Ve Çalışma Dergisi*, 1(1), 6-8.
- Sarıkaya, M. (2010). Kurumsal İtibar Oluşturmada Stratejik İşbirliği Olarak İşletme- Stk İlişkileri. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 97-114.
- Sarıkaya, M. (2010). Üçüncü Sektörde Yönetimsel Ve Kavramsal Dönüşüm: Sosyal Kâr Amaçlı Örgütler. *Cü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 87-100.
- Sarıkaya, M. (2011). Gönüllü Yönetimi, Sosyal Hizmet Kurumlarında Yönetim, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Seyyar, A. (2003). Sivil Toplum Ve Bağımsızlık İlkesi. *Sivil Toplum Dergisi*, 12(4), S. 190.
- Seyyar, A. (2003). Sosyal Hizmetlerde Gönüllü Kuruluşların Yeri Ve Önemi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(1), 12-17.
- Seyyar, A. (2008). Toplumsal Dayanışma Ve Gönüllülüğün Önemi. *Toplum Ve Yönetim Dergisi*, 11(4), S. 78-189.
- Sıkıy, M. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Analizi. Akt. Uysal, M. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, S. 37.
- Sunar, L. (2004). Avrupalı Bir Kavram Olarak Sivil'in Oluşumu Ve Avrupa Birliği'nin Stk'lara Yardımları. I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Küresel Demokrasinin Gelişmesi Ve Katılım Sağlanması

- Açısından Sivil Toplum Kuruluşları Bildiriler Kitabı, 4-6.
- Şahin, F., & Uysal, M. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarının Finansman Kaynakları Ve Türkiye'deki Durum. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 53, 1-15.
- Şahin, M. (2007), Kamu Ekonomisi Ve Sivil Toplum Kuruluşları, Seçkin Yayınevi, Ankara
- Şakar, M. (1998). Sosyal Sigortalar Uygulaması. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M., & Öge, H. (2007). Sanayi Döneminde Yönetim Anlayışı. Akt. Altundal, S. (2020). İnsan Yönetiminde Dönüşüm Süreci. Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S. 361-362.
- Şimşek, M., Çelik, A., & Akatay, A. (2007). İnsan Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Akt. Altundal, S. (2020). Yönetim Ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, S. 336-338.
- Şimşek, Ş., & Öge, S. (2007). Stratejik Ve Uluslararası Boyutu İle Kariyer Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitapevi.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, Derneklere Ait Gelir Toplamları, <https://Www.Siviltoplum.Gov.Tr/Derneklere-Ait-Gelir-Toplamlari>, Erişim Tarihi: 2024, Ocak.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, Derneklere Ait Gelir Toplamları, <https://Www.Siviltoplum.Gov.Tr/Derneklere-Ait-Gelir-Toplamlari>, Erişim Tarihi:2024, Ocak. Erişim Tarihi: 2024, Aralık.
- T.E. Lim Ve Diğerleri, İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Ohsas 18001:1999 Değerlendirme Ve Kurma El Kitabı, Icc(Çev.), 3.Baskı, İstanbul:2004, S.1
- Tarhan, G. (2009). "Sivil Toplum Kurumlarının Etkin Yönetimi" Konulu Seminer, Bilgi Üniversitesi
- Taşdemir, A.S. (2019). Gönüllülük Olgusunu Sosyolojik Teorilerle Anlama Denemesi. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 7(Özel Sayı), 27-49.
- Tomur, H. D. (2022). Kâr Amacı Gütmeyen İşletmelerde Sosyal Girişimcilik Kavramı. Turkish Journal Of Economics, 6(12), 84-86.
- Tunç, M. (2012). Kariyer Gelişimi Ve Yönetimi. İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, S. 45-47.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. , 203 - 233.
- Tunçomağ, K. (1987). Sosyal Güvenlik Hukuku. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, 6.
- Unıcef. (2018). İnsan Hakları Evrensel Beyanname ve Sosyal Güvenlik. Unıcef Raporu, 45-47.
- Unıcef. İnsan Hakları Evrensel Beyanname.

<https://Www.Unicef.Org/Turkey/Udhr/ Gi17.Html> Erişim Tarihi : 2024, Ekim.

- Uslu, İ. (1999). “Bir Sosyal Siyaset Vasıtası Olarak Kar Gütmeyen Kuruluşlar: Abd Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İü Sbe,
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış . Ejoboc (Electronic Journal Of Vocational Colleges) , 5 (2) , 32-39 .
- Yaman, Y. (2005), Gönüllülük Psikolojisi Ve Gönüllü Yönetimi, Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Yaprak, Z. (2005). Sivil Toplum Kuruluşlarının Beş Temel Özelliği. Sivil Toplum Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8(4), S. 12.
- Yavuz, C. & Kaynar, İ. (2015). Kamuoyu Oluşumunda Stratejik Bir Araç Olarak Sivil Toplum Kuruluşları. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(2), 183-196.
- Yıldırım, M. (2003). Sivil Toplum Ve Devlet. Cü Sosyal Bilimler Dergisi, 27(2), 226- 242.
- Yıldırım, S. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma Ve Toplumsal Fayda İlişkisi. Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 18(3), S. 12-213.
- Yıldız, M. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Sivil Toplum Kuruluşlarındaki Rolü. İş Ve Toplum Araştırmaları Dergisi, 5(3), S. 92.
- Yıldız, M. (2020). Gönüllülüğün Eğitim Ve Çevre Alanındaki Etkileri. Eğitim Ve Çevre Araştırmaları Dergisi, 10(4), S. 156-134.
- Yılmaz, T. (2019). Sendikaların Sivil Toplumdaki Yeri. Çalışma İlişkileri Dergisi, 7(3), 85-90.
- Yılmaz, Ö. & Erdem, Ö. (2021). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerektiren Etmenler. Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 35(4), 379.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Rabia Rumeysa Karadağ

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : 2021, Selçuk Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik Tezli Yüksek Lisans Programı

Bildiği Yabancı Diller :

Bilimsel Faaliyetleri :

İŞ DENEYİMİ

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : 2021, İnsan Kaynakları Uzmanı, SOBE Vakfı,
2024, İnsan Kaynakları Sorumlusu, KODA Derneği

Tarih: 3 Şubat 2025