

T.C.

YALOVA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ;
İHH İNSANİ YARDIM VAKFI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süleyman KURT

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hacı Yunus TAŞ

HAZİRAN – 2014

T.C.

YALOVA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İHH İNSANİ YARDIM VAKFI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süleyman KURT (107210030)

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu tez 25.06.2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Hacı Yunus TAŞ

Jüri Başkanı

Kabul

Red

Düzeltme

Doç. Dr. Orhan KOÇAK

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

Doç. Dr. Fethi Güngör

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

GİRİŞ

Günümüzde Sivil Toplum Kuruluşları özelde ülkemizde, genelde ise dünyada gün geçtikçe önemi artan ve etki alanı genişleyen bir işleve sahip olmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin en stratejik unsurlarından biri olan doğru ve sürdürülebilir İnsan Kaynağı Planlaması, uzun soluklu, planlı ve sürdürülebilirlik açısından Sivil Toplum Kuruluşlarımız için de önem kazanmıştır. Hükümet yada devlet dışı organizasyonlar olarak tanımlanan Sivil Toplum Kuruluşları alanlarında uzmanlaşmış, profesyonel kadrolarla amaçları doğrultusunda daha istikrarlı, planlı ve doğru yol alabileceklerdir.

Öncelikle STK Kavramının doğru ve net olarak anlaşılmasında fayda vardır. Sivil Toplum Kuruluşları vakit geçirilecek, gönüllü çalışmalar yapılan sosyal ortamlar olarak oluşturulmuş mekânlardan ibaret değildir. Bilakis bu kurumlar ülkelerin devlet olarak uzanamadıkları noktalara uzanmak üzere, sosyal ve siyasal temelli amaçları için örgütlenmiş kurumlardır. Bu kurumların da profesyonelce kurgulanmış istihdam, yönetsel ve icrai kadrolar ile sektörel deneyimleri açısından liyakatli kişilerden oluşan bir insan kaynakları yönetimi ile yürütülmesi gerekmektedir.

Ülkemizde özellikle son on yılda üçüncü sektör olarak bilinen sivil toplum ve kuruluşları hızlı gelişmeler kaydetmektedir. Bu büyümenin planlı, sürdürülebilir, uzun soluklu olabilmesi için kontrollü olarak devam etmesi gerekmekte. Sivil toplum kuruluşları temelinde insan faktörü olması hasebiyle en stratejik alanı da kuşkusuz insan kaynağının doğru ve etkin kullanılmasıdır.

Bir sivil toplum kuruluşu insan kaynağını planlarken bunu, gönüllü, profesyonel personel ve yönetici olarak üç aşamada ele almak durumundadır. Tam zamanlı yada yarım zamanlı yapılacak olan bu istihdamın, oryantasyon, motivasyon, aidiyet, örgütsel vatandaşlık ve bağlılık yaklaşımlarını dikkatle ve bilinçli bir şekilde planlamalıdır.

Bir sivil toplum kuruluşunun başarılı olabilmesi için profesyonelce kurgulanmış bir insan kaynağına, bu insan kaynağının doğru eğitimlerden geçirilip, doğru planlanmasına, motive edilip, kariyer imkanlarının oluşturulmasına ve uzun soluklu başarılar için de motive edilmesine ihtiyaç vardır.

Ülkeler, sivil toplum örgütlerini güçlendirmek ve çalışma alanlarını genişletmek suretiyle halklarının, yönetimlerde dolaylı ve direkt olarak söz sahibi olma ve kendilerini temsil etme imkanını tanıdıkça gelişecek ve büyüyecektir. Sivil toplum örgütlerinin güçlenmesi ve büyümesi, devletin üzerinden sosyal sorumluluk kapsamındaki yükleri alacak ve azaltacaktır. Aslında sivil toplum kuruluşları devletin

fiilen dahil olamadığı detaylı ve kapsamlı konuları ele alarak daha spesifik alanlarda devletin yükünü almaktadır. Devletler sivil toplum örgütlerini birazda kendi üzerindeki sorumlulukları dağıtmak, çalışma alanını genişletmek ve toplumun her kesimine dolaylı olarak ulaşmak amacıyla güçlendirmekte ve desteklemektedir.

Örneğin bir sivil toplum kuruluşu devletin halkının refah düzeyini artırma ve ihtiyaçlarını karşılama görevini üstlenir, insani yardım çalışmaları yapar. Devlet buna izin ve destek vererek hem vatandaşlarının refah düzeyinin artması ve temel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar, hem de bunu fiili olarak yapmamak suretiyle kendi üzerindeki sorumluluğu bir nevi dağıtmış olur. Yine sokak çocukları için çalışma yapan bir kurum için de aynı şekilde suçla karşılaşma olasılığı olan çocukların gerek yaşam standartlarının iyileştirmek ve gerekse onlara ulaşmak suretiyle toplumun suç oranını düşürmek suretiyle devletin sorumluluk alanında olan bir konuda devlete destek olacak ve sosyal sorumluluğunu yerine getirecektir.

Bütün bunların yanında Sivil Toplum Kuruluşları nitelikli iş gücünü bünyesinde tutabilecek formüller geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için de piyasa koşullarına uygun maaş, özlük hakkı ve iş güvencesi sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanamadığı durumlarda nitelikli iş gücünün olması gereken pozisyonlarda niteliksiz ve işe hakim olmayan görece daha az maliyetli istihdam yoluna gidilmektedir. Bu da sivil toplum kuruluşlarının kaliteli, nitelikli ve sürdürülebilir büyümesinin önündeki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu, sektörün, kurumların ve kurumlarda görev yapan personelin kendisini geliştirmesine engel olduğu gibi, bu kurumları nitelikli iş gücü için cazip yerler olmaktan tamamıyla çıkarmış durumdadır. O nedenle sivil toplum kuruluşlarında piyasanın iyilerinden ziyade iyilik yapmak isteyenler görev yapmakta olup, sektör iyilik ve sosyal dayanışma üzerine kurulmuş gibi gözükse de, bünye içerisindeki teknik departmanların gerektirdiği nitelikli iş gücüne ulaşamamaktadır. Ülkemizdeki yaklaşımlar ise, işin gerektirdiği niteliklere sahip iyi insanlardan ziyade, iyi insanlara uygun birimlerin bulunup görevlendirme yapılması şeklinde gerçekleşmektedir.

Çalışmanın Konusu

Bu araştırmada sivil toplum kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi, planlaması, eğitim ve motivasyonları ile çalışma ilişkileri ele alındı.

Sivil toplum kuruluşlarının toplum ve devlete katkıları, personel, yönetim, gönüllü ve profesyonel çalışanların iş hukukları, çalışma koşulları, oryantasyon, eğitim gibi konuları ele alındı. Ayrıca istatistiki olarak ülkemizde ve dünyadaki STK'lar ile bu kuruluşlardaki çalışanların durumu ele alındı. Yapılan çalışma ışığında İHH İnsani Yardım Vakfı Örneğinin incelendi.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı sivil toplum kuruluşlarının ticari bir işletme gibi insan kaynaklarını nasıl yönlendirdiği ve yönettiği konuları ile sivil toplum kuruluşlarına insan kaynağı planlaması için akademik ve teknik bir yaklaşım ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Sivil toplum kuruluşlarında İnsan Kaynağının önemli ülkemizde, Avrupa'da olduğu kadar yaygın değildir. Çünkü sivil toplum kuruluşları ilk bakışta genellikle gönüllü ve sivil kurumlar olarak algılanmaları, profesyonellerin STK'larda görev almak noktasında ilgisini çekmemektedir. Halbuki STK'lar içerisinde barındırdıkları pozisyonlarla piyasada alınan görevler ve üstlenilen sorumluluklar açısından profesyonellerinde istifade edebileceği çalışma alanlarına sahiptir.

Bu çalışmayla, STK'ların profesyonellerle gerçekleştirdiği İnsan Kaynağı Planlaması sayesinde alanlarında uzman ve profesyonel kurumlar haline gelebilecekleri, akademik ve sektörel yaklaşımlarla desteklenerek izah edilmesi düşünülmüştür.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı için yapılan mülakatlar birincil kaynakları, kitaplar, tezler, yazılı kaynaklar ve makaleler de çalışmanın ikincil kaynaklarını oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır;

Birinci kısımda; Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi başlığı altında, Sivil toplum kuruluşu kavramı, işlevi, amaçları ve çalışma alanları ile Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynağı yaklaşımı ve İnsan Kaynağı planlaması üzerinde durulmuş, gönüllü, profesyonel personelin istihdam, oryantasyon, motivasyon konularına değinilmiştir.

İkinci Kısımda; Sivil Toplum Kuruluşlarında İstihdam Politikaları,
Üçüncü ve son bölümde ise, Bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak İHH İnsani Yardım Vakfı'nın genel yapısı, çalışma tür ve alanları, faaliyetleri ile vakfın İnsan Kaynağı Planlaması ve istihdam politikaları incelenerek örneklendirilmiştir.

1.BÖLÜM: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Sivil Toplum Kuruluşu Kavramı

1.1.1. Sivil Toplum Kuruluşunun Tanımı

Sivil toplum kuruluşları, resmi kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır.

STK, gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde, demokratik siyasal yaşam için önem kazanmışlardır. Bunun nedeni, güçler ayrımı gibi temsili demokrasi kuramlarının günümüzde aşınmış bulunmasıdır. Örneğin, siyasal parti disiplini olgusu, yasamanın yürütmeyi denetlemesi gibi bir düşünceyi gerçekdışı kılmıştır. Unutmayalım ki, Eski Yunan'da demokrasinin mekanizması, seçmek değil, kur'a çekmektir. STK, doğrudan demokrasiye benzer bir karar alma süreçlerine katılma olanağı sağlıyor gibi görüldüğü için bu denli önem kazanmıştır. Ayrıca, STK genellikle dar maddi olanaklarla çalışırlar; gerçekleştirmek istedikleri tasarılar için her zaman mali destek bulmak zorundadırlar. Çağdaş bir çoğulcu toplumda, STK ancak çok sayıda olursa, toplumun her üyesinin de çeşitli çıkar ve ilgilerine göre çok sayıda örgüte girmesiyle iç içe şebekeler oluşursa, demokratik dengeler sağlanır ve kamu yararı gerçekleşir. (Tuncay, 2003)

STK tanımları gereği, büyük bir çeşitlilik göstermekle birlikte, gerek ulusal siyasette gerekse uluslararası açıdan anlam ve önem taşıyanları, kişisel ya da grupsal çıkar sağlamak peşinde koşmayan, demokratikleşme, çağdaşlaşma gibi temel hak ve özgürlükleri korumayı amaçlayanlardır.

Sivil toplum kuruluşları genellikle toplumların söyleyecekleri sözleri toplu ve belirli bir disiplin ile, söz bütünlüğüyle söylemelerine imkan sağlayan tüzel kişiliklerdir.

Kimi zaman da devletlerin söyleyemeyecekleri sözleri söyleme konusunda sivil inisiyatifler olarak ta karşımıza çıkmaktadırlar.

1.1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Tarihçesi

Uluslararası STK'ların tarihi 19. yüzyılın ortalarına kadar uzanmaktadır. Köleliğe karşı ve kadın haklarının kazanılması konularında çok önemli roller oynayan STK'ların etkinlikleri Dünya Silahsızlanma Konferansında en üst düzeye ulaşmıştır. Ancak bugünkü manası ile "Sivil Toplum Kuruluşu" kavramı ilk defa 1945 yılında Birleşmiş Milletler teşkilatının kuruluşu sırasında, kuruluş beyannamesinin 10. Bölümünün 71. Maddesinde devlet ve üye ülkelere ait olmayan kuruluşların danışmanlık rolü ile ilgili tanımlamada kullanılmıştır. Sivil Toplum Kuruluşlarının sürdürülebilir kalkınma alanındaki hayati rolleri ilk defa Birleşmiş Milletlerin STK'lar ile BM arasında sıkı danışmanlık ilişkilerinin düzenlendiği 21. ajandasının 27. Başlığında dile getirilmiştir.

Sivil toplum kuruluşları oda, sendika, vakıf ve dernek adı altında faaliyet gösterir. Vakıf dernekler topluma yararlı bir hizmet geliştirmek için kurulmuş yasal topluluklardır. Sivil Toplum Kuruluşları, herhangi bir devlet organından bağımsız bir şekilde özel kişilerin girişimiyle kanuni olarak kurulmuş her türlü organizasyon için kullanılan genel bir terimdir. STK'ların tamamen veya kısmen devlet organları tarafından desteklendiği durumlarda bile STK bünyesinde herhangi bir devlet yetkilisi bulunmadıkça kurumun STK olma özelliğinin devam ettiği kabul edilir.

1.1.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Amacı

STK'ların kuruluş amaçları; problem olarak tespit ettikleri alanda kamuoyunu harekete geçirmek ve o sorunun çözümünü sağlamaktır. Ancak, genellikle toplumsal bir harekete dönüşemeyen STK'lar, hem maddi sıkıntı, hem de gönüllü sıkıntısı yaşamaktadır. Bu kurumlar birkaç şahsın ya da kurumun sağladığı destekle hayatta kalabilmekte, dolayısıyla, zamanla bağımlılaşabilmektedir. Bu durum, STK'larda çalışan yöneticilerin kendi etki alanlarını korumaya çalışmalarına neden olur ve böylece kurum bürokratik bir yapıya dönüşür.

Halkla ilişkisi olmadığı için gönüllülerin bu kuruluşa gelmesi beklenemez. Gelmesini bir tarafa bırakalım, bu kuruluştan, belki de o alanda birçok faaliyet yapacak gönüllülerin haberi dahi olmaz. Sonuç olarak, STK'lar amaçlarından sapar ve etkisiz hale gelir. STK'lar hep aynı faaliyetleri yapan, aynı bakışı taşıyan, sürekli olarak kendini tekrar eden bir yapıya bürünür. Hâlbuki değişimin ve farklılaşmanın ivme kazandığı bir dünyada yaşamaktayız. Küreselleşen dünya hızla değişmektedir; ama bizim STK'larımız hala eski sorunlarla uğraşmaktadır. Dolayısıyla, günün problemlerini

çözmek ve gelecekte yaşanması muhtemel sorunlara karşı hazırlık yapmak gerekmektedir. STK'lar, ancak halkla bütünleşerek bu sorunları giderebilir ve uluslararası bir güç haline gelebilir. ("Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim" konulu seminer, Bilgi Ü. STK Eğitim ve Araştırma Birimi.)

1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Dünyamızda ve ülkemizde oluşum biçimleri, organizasyon yapıları, yönetim anlayışları, sundukları hizmetler, kapasiteleri, süreklilik dereceleri, faaliyetlerini yayılım alanları bakımından farklılıklar sergileyen STK'lar (Yaprak, 2005) 4 ana temel özellik taşımaktadır. Bunlar;

Kar Amacı Gütmemek

Sivil Toplum Kuruluşları kişisel kâr veya kazanç için faaliyet göstermeyen kuruluşlardır. Ancak bu kuruluşlar da sürekli olarak çalışanlar, yaptıkları işin karşılığında belli bir ücret alabilmektedir. Ayrıca gelir getirici faaliyetlerde bulunabilmekle beraber, elde edilen bu gelirleri üyelerine dağıtamazlar. (Seyyar, 2003) Bir başka deyişle sivil toplum kuruluşları paydaşlarına gelir sağlayacak faaliyetlerde bulunamayacakları gibi, iktisadi teşebbüsler eliyle kendi sabit giderleri için ticari faaliyetler gerçekleştirir, bunu da idari giderler için kullanabilirler. Bu gelirden üyeler yada yöneticiler istifade edemezler.

Bağımsızlık (Özerklik)

Sivil toplum kuruluşlarının siyasal iktidar karşısında bağımsız olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlamda, bu kuruluşlara yasak uygulanmaması ve devlet tarafından yönlendirilmemeleri önemlidir. STK'lar ilgili yasalar veya üyelerin kurumsal denetim için yetki verdiği kurullarca denetlenmektedirler.

Bu durum, STK'ların merkezi ve mahallî idarelerden bağımsız oldukları anlamına geldiği gibi, kamu yararı konusunda siyasi partilerden farklı işleyişe sahip oldukları anlamına da gelmektedir. STK'lar her ne kadar devlet yapıları dışındaysa da, gerektiğinde devlet kurumları ile yakın işbirliği içine girebilmektedirler. (Seyyar, 2003, Sayfa 190)

Gönüllülük

STK'ların ayırt edici karakteristik özelliği gönüllülük esasına dayanmalarındır. Bu nitelikleri, STK'lardan bireysel düzeydeki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Sivil toplum kuruluşları içinde yer almaya kimse zorlanamaz. (Adalı, 2003)

STK'ların kurulmasını öneren ya da engelleyen hiçbir yasal düzenlemenin olmaması gerektiği gibi, katılımın da gönüllü olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Kısacası, üye kabulünü esas alan ve üyelerinin demokratik katılımına imkân tanıyan kuruluşlar ancak sivil nitelik taşımaktadır. (Coşkun, 2011)

Vizyona ve Bir İdeale Sahip Olmak

STK'lar, amaçları ve buna bağlı değerleri doğrultusunda gayretli faaliyetlerde bulunmaktadır. Genelde STK'ların hedefleri kendileriyle sınırlı değildir. İşsizlik, ayrımcılık, yoksulluk ve yabancı düşmanlığıyla mücadele, çevre, ticaret, kalkınma, sosyal refah, insan hakları ve gelişmekte olan ülkelere yardım gibi çeşitli konularda vatandaşların görüş ve isteklerine tercüman olmaktadır. Kısa ve uzun vadeli kampanyalar ve çeşitli etkinliklerle gündem oluşturmakta ve başka araçlarla sesini yeterince duyuramayanların sesi olarak hareket etmektedirler.

STK'ların temel amacı, devlet karşısında güçsüz kalan siyasal oluşumların arkasındaki toplumsal desteği artırmak ve bilinçli yurttaş katılımlarını güçlendirmektir. Dayanışma ve sosyal amaçlı bir hizmet üretimini ön plana çıkaran STK'ların gerçekleştirdiği faaliyetlerin en belirgin özelliği, yardımsever nitelikli kuruluşlar olmalarıdır. (Pekmezci, 2012)

1.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgütlenme Türleri

Sivil toplum kuruluşları amaç ve çalışma alanlarına örgütlenme türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

- İnanç temelli kuruluşlar
- İşçi ve işveren sendikaları
- Savunuculuk yapan STK'lar (örn: halk hareketi, sosyal adalet, barış, insan hakları, tüketici grupları)
- Hizmet veren STK'lar (örn: okur-yazarlık, sağlık, sosyal hizmetler ve toplumun gelişmesine destek veren STK'lar)
- Eğitim, geliştirme, araştırma gibi alanlarda aktif olan STK'lar (örn: düşünce üretme merkezleri, araştırma merkezleri, kar amacı gütmeyen okullar, kamu eğitimi veren kuruluşlar)
- Kar amacı gütmeyen medya
- Kadın örgütleri
- Öğrenci ve gençlik dernek/ birlikleri
- Sosyo-ekonomik olarak toplum dışında kalan (dezavantajlı) grupların oluşturduğu dernek/birlikler (örn: yoksullar, evsizler, toprağı olmayanlar, göçmenler, mülteciler)
- Meslek ve iş örgütleri (örn: ticaret odası, meslek birlikleri)
- Topluluk düzeyinde gruplar/birlikler (örn: başkasına muhtaç olmadan kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan gruplar, ebeveyn birlikleri)
- Ekonomik çikara dayalı STK'lar (örn: kooperatifler, kredi birlikleri, karşılıklı tasarruf birlikleri)
- Etnik / geleneksel / yerel birlikler / kuruluşlar
- Çevre örgütleri
- Kültür ve sanat örgütleri
- Sosyal konular ve eğlence ile ilgilenen STK'lar & spor kulüpleri
- Hibe dağıtan vakıflar & fon geliştirme organları
- STK ağları / federasyonları / destek merkezleri
- Toplumsal hareketler (örn: barış hareketi)

1.4. Türkiye’de STK’lara Genel Bakış

1.4.1. Türkiye’deki STK’ların İstatistiki Olarak Analizi

Şu ana kadar ülkemizde yapılan en güncel ve geniş kapsamlı analiz Nisan 2005’te Tarih vakfi tarafından yapılmış olup, yapılan araştırmada elde edilen istatistiki bilgiler aşağıdaki gibi yorumlanmıştır.

Proje içinde hedeflenen 14.000 sivil toplum kuruluşuna, 36 sorudan oluşan bir bilgi formu gönderilmiştir. Çok genel hatları ile alınabilen yanıtlardan çıkarılan bazı özet bilgiler şöyledir:

İçişleri Bakanlığı Dernekler Masası’ndan 82.000 dernek, Vakıflar Genel Müdürlüğü’nden 4200 vakıf ve diğer ağlardan alınan yaklaşık 10.000 kuruluş adresi ile oluşturulan genel adres kütüğündeki kuruluşlar baz alınırca, ülkemizde her STK’ya 753 kişi düşmektedir. (2000 nüfus sayımı resmi verisi olarak 67,8 milyon baz alınmıştır.) Bir başka deyişle, her 1000 kişiye 1,3 STK düşmektedir. Yine Tarih Vakfı tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırmaya göre, bu oran STK başına 968 kişi idi. Nüfus artışı da dikkate alınınca ülkemizdeki STK örgütlülüğünün yaygınlaşmakta olduğu kolayca görülmektedir. (Aydoğdu, 2012)

İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı’nın 21 Nisan 2005 kayıtlarına göre toplam 85.307 STK bulunmaktadır. En çok sayıda dernek statülü sivil toplum kuruluşu 13.731 STK ile İstanbul’da (%16), sonra sırasıyla 7036 STK ile Ankara (%8), 4029 STK ile İzmir’dedir (%4,7).

İstanbul’da dernek başına 730 kişi, Ankara’da 570 kişi, İzmir’de 837 kişi, diğer illerde ortalama 833 kişi düşmektedir. Türkiye genel ortalamasının 795 olduğu dikkate alınırca, Ankara’da örgütlenmenin daha yoğun olduğu, diğer illerde genel ortalamanın altında bir yoğunluk gözlemlendiği söylenebilir.

Rehberde yer alan 3178 kuruluş, merkezlerinin bulunduğu illere göre gruplandırıldığında, bunlardan 686’sının (%22) İstanbul’da, 480’inin (%15) Ankara’da, 264’ünün (%8) İzmir’de, geri kalan 1748’inin (%55) de diğer illerde olduğu görülmektedir. 1996 Rehberi ile kıyaslandığında, yukarıdaki yüzdelerin sırasıyla İstanbul’da %39, Ankara’da %25, İzmir’de %11, diğer illerde %25 olduğunu anımsarsak, bu kez rehberin ağırlıklı olarak üç büyük ilin dışına çıktığı söylenebilir. (Aydoğdu, 2012)

Bu kuruluşlardan 1763'ü (%55) dernek, 490'ı (%15) vakıf, 43'ü (%1) sendika, 389'u (%12) meslek odası, 217'si (%7) kooperatif, 104'ü (%3) sanayi ya da ticaret odası, 30'u (%1) inisiyatif-platform benzeri yurttaş girişimleridir.

Yurt çapındaki 3178 kuruluştan 422 tanesi (%12) mahalli, 1541 tanesi (%43) il bazında, 451 tanesi (%13) bölgesel, 908 tanesi (%25) ulusal, 247 tanesi (%7) uluslararası aktivitede bulduklarını beyan etmişlerdir. 1996 Rehberi verileriyle kıyaslandığında, yerel ölçekte çalışan kuruluş sayısında (537 adet - %31) ve uluslararası ölçekte çalışan kuruluş sayısında (13 adet - %1) artış görülmektedir.

Bilgi veren kuruluşların 434 tanesinin kuruluş tarihi 1960 öncesi, 188 tanesinin kuruluşu 1961-1970 arası, 201 tanesinin kuruluşu 1971-1980 arası, 398 tanesinin kuruluşu 1981-1990 arası, 581 tanesinin kuruluşu 1991-1996 arası, 365 tanesinin kuruluşu 1996-1999 arası, 120 tanesinin kuruluşu da 2000 yılı sonrasıdır.

Haklarında bilgi sahibi olduğumuz kuruluşların en üst yönetim organındaki üye sayısı ortalama 5 ile 7 üyedir; bu üyelerin ortalama görev süresi derneklerde 2 yıl, vakıflarda 2,4 yıl, sendikalarda 3,3 yıl, meslek odalarında 2,5 yıl, kooperatiflerde 2,3 yıl, sanayi ve ticaret odalarında 3,3 yıl, sivil inisiyatiflerde 1,2 yıldır. Yine kuruluşların yönetim kurullarında %12,4 oranında kadın yönetim kurulu üyeleri ve %16,8 oranında kadın başkanlar görev yapmaktadır. (Aydoğdu, 2012)

Yönetim kurullarındaki üyelerin eğitimleri dikkate alındığında, üniversite ve yükseköğretim mezunu olanların ağırlığı göze çarpmaktadır. Bu oran derneklerde %57,4, vakıflarda %73,9, sendikalarda %44,9, meslek odalarında %50,4, kooperatiflerde %33,5, sanayi ve ticaret odalarında %41,9, sivil platformlarda %79'dur.

Örgütlenme biçimine bakıldığında 3178 kuruluşun 683 tanesinin (%21,5) şubeleri, 356 tanesinin (%11,2) temsilciliği, 190 tanesinin de (%6) irtibat büroları bulunmaktadır. Şubeleşme en çok %45,2 oranla sendikalarda, temsilcilikler ise %41,9 oranla yine en çok sendikalarda görülmektedir. 191 dernek, 34 vakıf, 67 sendika, 26 meslek odası, 11 sanayi ve ticaret odası yurtdışındaki benzer kuruluşlara üye iken; 171 dernek, 69 vakıf, 21 sendika, 18 meslek odası yurtdışı kuruluşlar ile işbirliği yapmaktadır. 1996 verileriyle kıyaslandığında, yurtdışı üyelik ya da işbirliğinde artış görülmemektedir. 1996 yılı verilerinde toplam kuruluşların 454 tanesi (%26) yurtdışı ile organik ilişki içindeyken günümüzde 329 tanesi (%10,3) ilişki içindedir.

3178 kuruluşun 1315 tanesi (%41,5) yayın çıkarmaktadır. 370 kuruluş (184 dernek, 43 vakıf, 6 sendika, 53 meslek odası, 31 kooperatif, 12 sanayi ve ticaret odası, 41 diğer tür

kuruluş) gazete yayımlarken; 617 kuruluş (271 dernek, 83 vakıf, 2 sendika, 108 meslek odası, 90 kooperatif, 25 sanayi ve ticaret odası, 38 diğer tür kuruluş) dergi yayımlamaktadır. Gazete, dergi, bülten ve benzeri türlerle beraber kuruluşlar toplam 2543 adet süreli yayın çıkarmaktadırlar. 1996 verilerinde toplam 722 yayın olduğu dikkate alınır, kuruluşların yayın aktivitelerinde oldukça büyük bir yoğunlaşma görülmektedir.

2543 adet süreli yayınının 8 tanesi günlük, 27 tanesi haftalık, 12 tanesi iki haftalık, 364 tanesi aylık, 148 tanesi iki aylık, 316 tanesi üç aylık, 30 tanesi dört aylık, 81 tanesi 6 aylık, 143 tanesi de yıllıktır. Yine bu yayınların 43 tanesi iki dilli, 7 tanesi üç dilli, geri kalanı da tek dillidir.

Bilgi veren kuruluşların 3059 tanesi telefon, 2317 tanesi faks, 1742 tanesi (%54,8) elektronik haberleşme yolunu kullanmakta ve 1258 tanesinin (%39,5) web sitesi bulunmaktadır. 1996 verilerinde elektronik posta kullanan kuruluş sayısı yalnızca 59 (%3) iken, şimdiki oran dikkat çekicidir.

772 kuruluşun sosyal tesis ve işletmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan 342 tanesinin (%10,7) sosyal tesisi, 344 tanesinin (%10,8) ticari işletmesi ve 86 tanesinin de (%2,7) işletme tesisi vardır. Sahip olunan ticari işletmeler genellikle lokal (86 tane), eğitim merkezi (18 tane), kafe (11 tane), yayın işletmesi (17 tane), lokanta (14 tane), sağlık tesisi (9 tane), okul (9 tane), yurt (7 tane) ve diğerleri olarak sıralanmaktadır. Sahip olunan sosyal tesisler ise lokal (134 tane), eğitim merkezi (32 tane) dinlenme tesisi (22 tane), çayevi (12 tane), kitaplık (29 tane), kültür tesisi (18 tane), misafirhane (22 tane), spor tesisi (18 tane), gösteri salonu (49 tane) ve diğerleri olarak sıralanmaktadır. (Edisyon, Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi, Tarih Vakfı, 2005,)

Buna göre Sivil Toplum Kuruluşları ülkemizde gün geçtikçe ilgisi ve faydası artan bir konumda bulunmaktadır. STK'lar, gelişmekte olduğu ülkelerde örgütlü ve bilinçli toplumun gelişmesi ve inşasına da katkı sağlayacaktır.

Türkiye'de dernek sayısı 1990-2000 yıllarında yüzde 235 artışla 60 bin 931, 2000-2011 yılları arasında da yüzde 47 artışla 89 bin 578'e çıktı. Türkiye'de 8 milyon 38 bin 536 dernek üyesi bulunuyor; toplam üyelerin bir milyon 356 bin 124'ünü kadınlar, altı milyon 682 bin 412'sini erkekler oluşturuyor. Önceki yıllarda daha çok 'yardımlaşma' amaçlı dernekler açılırken, yakın zamanda insan hakları, kalkınma, hak ve özgürlükler, eğitim ve sanat alanında binlerce dernek kuruldu. (Edisyon, Tarih Vakfı, 2005)

1.4.2. Ülkemizde Amaçlarına Göre STK'ların İstatistikî Bilgileri

Türkiye'de, 15 bin 700 dini temelli, 15 bin 289 spor, 15 bin 395 yardımlaşma, 14 bin 964 kalkınma, 311 öğrenci ile 77 uluslararası ilişkiler içerikli dernek bulunuyor. Türkiye'de dernekleşme oranı, bölgenin gelişmişliği ve şehir nüfuslarıyla doğru orantılı. İstatistiklere göre 18 bin 20 derneğin bulunduğu İstanbul'u 8 bin 555 dernekle Ankara takip ediyor.

Bu sayı İzmir'de 4 bin 912, Diyarbakır'da 827, Şırnak'ta ise 140. Türkiye genelinde faaliyet gösteren 88 bin derneğin yüzde 17,9'luk kısmını hemşeri derneklerinin oluşturduğu gözleniyor. Bölgeler baz alındığı zaman en fazla derneğin yüzde 34,9 ile Marmara Bölgesi'nde bulunduğu görülüyor. Marmara Bölgesi'ni yüzde 18,7 ile İç Anadolu, yüzde 14,3 ile Ege, yüzde 14,3 ile Karadeniz, yüzde 10,2 Akdeniz, yüzde 5,2 Doğu Anadolu, yüzde 4,8 ile Güneydoğu Anadolu izliyor. 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu'nun 62'nc maddesi kapsamında izin almadan yardım toplayabilen STK sadece 18 adet. Kamu yararına STK sayısı 408, İçişleri Bakanlığı bütçesinden 2010 yılı için yardım alan proje sayısı 44, yurtdışındaki uluslararası teşekküllere üye olan kuruluşların sayısı 21, 3335 sayılı Kanun'a göre kurulan birliklerin sayısı sadece 30 adettir.

(<http://www.hekimpostasi.org.tr/2012/04/02/gelismis-ulkeler-ve-turkiyede-sivil-toplum-orgutlenmesi>, Erişim tarihi: Ocak 2014)

1.4.3. Ülkemizde STK'ların Engel ve Eksiklikleri

Türkiye'de sivil topluma, Batı'daki gibi profesyonel bir yaklaşım yoktur. Batılı ülkelerde sivil toplum anlayışı bir kamu sektörü haline gelmiştir. Türkiye'de ise, konu bazında yaklaşım ve faaliyet gösterme anlayışı yerine genel yaklaşım hakimdir. Bu nedenle Türkiye'de sivil toplum, süreklilik arz etmeyen, inişli çıkışlı bir sektör durumundadır. Batı'da sivil toplum kuruluşları için kamu bütçelerinde belirli bir pay ayrılmaktadır. Türkiye'de ise yurttaşların kendi inisiyatifleri ile oluşturdukları kuruluşların tamamen kendi kendini finanse etmesi, kendi aralarında bir bağ oluşturulamaması, kişilerin eğitim düzeyleri, bireysel ekonomik sıkıntılar, derneklerin çok az kişinin katılımıyla ve uyumlu olmayan ekiple faaliyet göstermesi, kamunun STK'lara hassasiyet göstermemesi, siyasal çekinceler (baskı, deformasyonlar) ve korkular, sivil toplum örgütlerinin Türkiye'de beklenen düzeyde etkili ve başarılı olamamalarının nedenleri arasında sayılmaktadır. Türkiye'de STK'ların kurulması,

geliştirilmesi ve özendirilmesi için siyasi otoriteler tarafından plan ve programlar yapılmalı, kanunlarla kamu tarafından desteklenmelidir.

1.4.4. Ülkemizde Sivil Toplum Örgütlenmelerinin Kapsamları

Ülkemizde faaliyet gösteren en yaygın sivil toplum örgütü yapılarının, dernekler, vakıflar, sendikalar, meslek örgütleri, kooperatifler ve meslek gruplarından oluştuğu görülmektedir.

Kısaca bu örgütlenmelerin kapsam ve sınırlarına değineceğiz.

Dernekler

Yasal olarak, belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel bir kişiliğe sahip topluluklardır.

Bu amacın “kazanç paylaşma dışında ve kanunlarla yasaklanmamış” olması bu tanım içinde vurgulanmaktadır. Bir diğer deyişle dernekler gerçek ve/veya tüzel kişilerin oluşturduğu üyelik temelli topluluklardır. (Edisyon, Sivil Toplum İzleme Raporu, TÜSEV, 2010)

Vakıflar

Vakıflar ise, belirli kişiler veya kurumlarca ve belli şartlarla ve resmî bir yolla tahsis edilen mülk veya paraya bir hizmetin gelecekte de yapılması için kurulmuş, tüzel kişilikleri olan kuruluşlardır. Diğer deyişle vakıflar sosyal amaçlara yönlendirilmiş mal/varlık temelli topluluklardır

Sendikalar

İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır.

Meslek Örgütleri

Belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak ve meslek disiplini ve ahlâkını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve

organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir.

Kooperatifler

Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir.

Kooperatifler üyelik temelli kuruluşlar olup esas amaçları üyelerine ekonomik fayda sağlamaktır. Ancak ülkemizde birçok sosyal amaca yönelik çalışan kooperatif bulunmaktadır. (Edisyon, TÜSEV, 2010)

Birlikler (Veya Federasyonlar Ve Konfederasyonlar)

Derneklerin, vakıfların, kooperatiflerin, sendikaların ya da meslek kuruluşlarının bir araya gelerek oluşturdukları üst kuruluşlardır. Dernek statüsünde yer alırlar. Yukarıda listelenen tüm sivil toplum örgütlenmeleri, uygulamada sivil toplumun “gönüllülük” ve “kar amacı gütmeme” esaslarıyla birebir örtüşmemektedir.

Örneğin, Türkiye’de bazı 6263 sendikalar ve meslek örgütleri özel kanunla kurulmaktadır ve bu kuruluşlara üyelik gönüllü değil, yasal zorunluluktur. Kooperatifler ise özünde kar amacı güden yapılar olduğundan sivil toplumun “kar amacı gütmeme/kar dağıtmama” esasını birebir karşılamamaktadır. Benzer şekilde siyasi partiler, Türkiye’de ağırlığı bulunan güçlü devlet geleneği temelinde oluşmuş devlet ile olan yakın ilişkileri sebebiyle halktan çok kamuya yakın konumlanmaktadır. (TÜSEV, 2010)

1.5. Avrupa’da Sivil Toplum

Londra’nın Blackheat semtinde olan Ascension Klisesi’nin duvarında bulunan metal plaketin üzerinde, 1370’lerin sonunda yaşanan köylü ayaklanmasının lideri John Ball’un ayaklanma sonu 1381 yılında söylediği şu sözler yazar: “Dostluk arkadaşlık yaşamdır, dostluğun olmadığı yerse ölümdür ve orada cehennemde dostluk, arkadaşlık değil, insanların tek tek kendileri vardır”. (Keyman, 2008)

Bu sözlerin, John Ball bu anlamda kullanmasa bile, bugün gönüllü ve dayanışmaya dayanan sivil toplum düşüncesinin ilk tanımlarından biri olduğu söylenebilir. Şüphesiz ki, o günden bugüne Avrupa’da sivil toplum anlayışında ciddi değişim ve dönüşümler yaşandı, sivil toplum bir dönem çok önemli bir kavramken, sonra uzun bir dönem pek kullanılmadı. Son yıllarda ise kavramın yeniden canlanma, giderek popülerleşme, hatta klişeleşme sürecini yaşadık. Toplumsal sorunlara çözüm arayan, kamusal alanda bu sorunların demokratik tartışılmasını hayata geçiren, ve bu yolla da demokratik bir toplum yaratma vizyonu taşıyan aktif bir sivil toplumun bugünün dünyası için gerekliliği düşüncesi, akademik ve siyasal söylem içinde son yıllarda giderek yaygınlaştı. Bugünse, bu çalışmada belirtildiği gibi, sadece sivil toplumun önemi değil, aynı zamanda taşıdığı sorunlar tartışılıyor, bu sorunlara çözüm olabilecek yeni sivil toplum modelleri kurulmaya çalışılıyor. (Keyman, 2008)

1381’den bugüne sivil toplum kavramının Avrupa’da tarihsel gelişimine baktığımız zaman, belli bir genelleme riskini göze alarak, sivil topluma atfedilen anlamın geçirdiği değişimi üç ana dalga içinde betimleyebiliriz. Bu yolla bir taşla iki kuş vurmuş olacağız: hem sivil toplum kavramının ana hatları içinde gelişimi ve değişimini, hem de bugün sivil toplumun içerdiği farklı anlamların tarihsel arka planını ortaya koyacağız Aşağıda, sivil toplum dalgalarını kısaca açıklanacaktır:

1.5.1. Modern Burjuva Toplumu Olarak Sivil Toplum

Sivil toplumun tarihi “eski Yunan” döneme kadar gitmekle birlikte, kavramın ilk kullanılma döneminde, esas amaç geleneksel toplumdaki modern topluma geçişi açıklamak ve modern toplumu tanımlamaktı. Sivil toplum modern toplumun özgünlüğünü ve modern öncesi geleneksel toplumdaki farkını simgeleyen bir ölçüttü. Sivil toplum ile modern toplumla eş anlamlı, ve modern toplumun birey ve serbest pazar temelinde tanımlanmasında kullanılan bir kavramdı. Sivil toplum-modern toplum ilişkisine farklı felsefi yaklaşımlar olmakla birlikte, bu yaklaşımların ortak noktası sivil toplum düşüncesinin birey ve serbest pazar kavramlarıyla olan ilişkiydi. Örneğin, liberal felsefenin önemli kuramcılardan Locke ile cumhuriyetçi felsefenin önemli temsilcisi Montesquieu, sivil toplumun ortaya çıkmasında, farklı tarihsel süreçlere ve olgulara ağırlık vermekle birlikte, feodal dönemin sonuna doğru ortaya çıkan “özel ya

da subjektif hakların yasal temelde tanımlanması” olgusu üzerinde aynı düşüncededirler.

Bu anlamda, modern toplumun tanımlanmasında önemli bir işlev gören sivil toplum kavramı, birinci dalga içinde, bireysel hak ve özgürlükleri simgelerken, bu hak ve özgürlüklerin yasal dayanağını gündeme getirmekte ve devlet denetimi dışında ve yasal güvence altında bir toplum düşüncesini yaşama geçirmektedir. Birinci dalga içinde sivil toplum, siyaset diline “hak” nosyonunu sokmaktadır, böylece de haklara dayalı birey kimliğini nitelemektedir. Modern toplumun kuruluşunda, bu birey şehirli ve serbest pazarda öznel haklara sahip burjuva sınıfı olduğu için, birinci dalganın hakim sivil toplum anlayışıdır. Bu denklem şu anlama da gelmektedir; sivil toplum devlet-toplum karşıtlığı içinde, birey kimliğine gönderimle ve modern toplumla ilişkili algılanırken, demokrasiyle ilişkilendirilmemektedir. İlk dalga içinde sivil toplumun demokratikleşmeye katkısı birincil planda değildir, esas olan sivil toplum-modern/birey kimliğiyle ilişkisini kurmaktır. Bu da sivil toplum kavramına, kavramın bugünde sahip olduğu liberal kimliğin tarihsel arka planını bize vermektedir. (Keyman, 2008)

1.5.2. Sivilleşme Bağlamında Sivil Toplum

Akademik ve kamusal söylemde ikinci dalga sivil toplum tartışması, bu çalışmanın başında da değinildiği gibi, 1980’li yıllarda, özellikle Doğu Avrupa, aynı zamanda da Latin Amerika ülkelerinde totaliter, despotik siyasi rejimlerden sivil rejime geçiş döneminde ortaya çıkmıştır. “Demokrasiye geçiş süreci” olarak bilinen bu dönem, sivil toplum kavramının yeniden canlanma dönemi olarak da nitelenmektedir.

Doğu ve Orta Avrupa’da oluşan sivilleşme talepleri içinde canlanan sivil toplum kavramı, toplumun despotik devletten bağımsız bir yaşamı olabileceğini simgeler. Sivil toplum devletten bağımsız, hatta devlete karşı bir yaşam alanını tanımlar, bu anlamda da bireysel hak ve özgürlüklerin kazanımı mücadelesinin, dolayısıyla da totaliter, despotik devletten sivil demokrasiye geçişin anahtarıdır. (Keyman, 2008,)

Tüm bu tanımlar içinde oluşan ikinci dalga sivil toplum tartışması, sivil-toplumla demokratikleşme arasında ilişki kurarak özgünlük kazanır. Birinci dalgayla benzer olarak sivil toplum bireysel hak ve özgürlüklerle birlikte düşünülürken, ikinci dalga

sivil toplum demokrasiye geçişinin merkezine oturarak özgün bir nitelik kazanır. Sivil toplumun sadece modern toplumun değil, gerçekte “sivil toplum”un gerekli ya da yeterli koşulu olduğu düşüncesi, ikinci sivil toplum dalgasının, sivil toplum tartışmasına yaptığı en önemli katkıdır. Fakat bununla birlikte, bu katkının sınırlı bir katkı olduğunu ve belli sorunlar içerdiğini de kabul etmeliyiz.

Bu sınırlı niteliğin ve sorunların temelinde, ikinci dalganın sivil topluma yaklaşırken yaptığı katı devlet-sivil toplum ayrımı vardır. Doğu Avrupa ve Latin Amerika bağlamlarında yapılan sivil toplum tartışması, despotik devlet yapısına ve bu devletin topluma karşı uyguladığı totaliter siyasi iktidar anlayışına karşı yapılan bir mücadeleyi içerdiği için, bu tartışma içinde devlet-toplum arasına çizilen katı çizgiyi, sivil toplumu devlete karşıt konumlandırmayı ve sivil topluma “anti-politik” bir nitelik atfetmeyi bir yere kadar anlayabiliriz. Fakat bu anlayış toplum sivilleştikçe kendisini yenilemek zorunda olan bir anlayıştır. Devlete atfedilen olumsuzluk ve sivil topluma atfedilen olumluluk, hem devleti değişmez kabul ettiği için, hem de sivil toplumun içerebileceği sorunları göz ardı ettiği için, bizi sorunlu bir sivil toplum-sivilleşme ilişkisine götürür.

Devlet-sivil toplum karşıtlığı içinde ortaya çıkan en önemli iki sorun, ikinci dalga içinde sivil toplum-liberal pazar ekonomisi ilişkisinin ve sivil toplumun hangi yoldan demokratik toplum yönetimine katkıda bulunacağı sorusunun yeterince tartışılmamasıdır. İkinci dalga sivil toplum tartışması, yaptığı devlet-toplum karşıtlığı içinde, serbest pazarın yaratacağı iktidar ve egemenlik ilişkilerine karşı sivil toplumun nerede konumlanacağı bize söylemektedir. Diğer taraftan da, devlet-toplum karşıtlığı ve sivil topluma yüklediği aşırı ahlaki ve siyasi değer nedeniyle, sivil toplum tartışması ne sivil toplumun örgütsel ve finansal kapasite sorunları, ne de sivil toplumun demokratik toplum yönetiminin kurulmasına somut katkıları hakkında çok fazla bir şey söylemektedir. Bu nedenle de, demokrasiye geçiş sürecinin anahtar kavramı olarak 1980’lerde yeniden canlanan sivil toplum tartışması, demokratik konsolidasyon dediğimiz sivilleşmenin toplumsal ilişkilerde yerleşikleşmesi sürecinde yetersiz kalmıştır. Yine bu nedenle de, sivil toplum üzerine farklı bir bakış açısının getirilmesi sivil toplum tartışması içinde önemli bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. Bu gereksinime verilen yanıtlardan birisi de, sivil toplum ile katılımcı demokrasiyi beraber düşünmektir. Bu düşünce tarzını, üçüncü dalda sivil toplum tartışması olarak adlandırabileceğimiz, sivil toplumun özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika

toplumlarındaki gelişimi üzerine yapılan çalışmalarda ve çözümlenelerde görebiliriz. (Avrupa’da ve Türkiye’de Sivil Toplum, E. Fuat Keyman, Prof., Koç Üniversitesi, 2008, Sempozyum)

1.5.3. Sivilleşme, Katılımcı Yönetim Olarak Sivil Toplum

Sivil toplumu hem devlet ve siyasi aktörlerden oluşan siyasal toplumdan, hem de serbest pazara dayalı ekonomik toplumdan ayırıştırarak düşünmek, bu anlamda da sivil topluma toplumsal sorunlara ve taleplere demokratik ve uzun dönemli çözüm bulmak için siyasal toplumu etkileme işlevini vermek düşüncesi üçüncü dalga sivil toplum tartışmasının temelini oluşturur. Bu tartışma içinde, sivil toplum sadece bireysel hak ve özgürlüklerin yaşama geçirilmesi ve güvence altına alınması ya da siyasal sistemin sivilleşmesi süreçlerinin değil, aynı zamanda bir ülkede devlet-toplum/birey ilişkilerinin “katılımcı demokrasi” temelinde kurulmasının da önemli bir aktörü olarak görülür. Diğer bir deyişle, sivil toplum sadece STK’lardan oluşan örgütsel bir yaşam alanı, ya da demokratik rejime geçiş sürecinin bir aktörü değil, daha da önemlisi demokratik toplum yönetiminin katılımcı demokrasi modeli içinde kurulmasının anahtar kavramıdır. Sivil toplumu katılımcı demokrasi temelinde düşünmek, bu bağlamda, ikili bir kuramsal manevrayı gerekli kılar. Sosyolojik düzeyde “toplum” kavramını siyasal toplum, ekonomik toplum ve sivil toplumdan oluşan bir bütünlük olarak tanımlamak, dolayısıyla devlet-toplum/birey karşıtlığının gerisinde üç boyutlu bir toplum anlayışına sahip olmak ve modern toplumda vatandaşlık kimliğini de sadece bireysel hak ve özgürlükler temelinde değil, aynı zamanda toplumsal sorunların çözümü için aktif olarak hareket eder.

Böylece, sivil toplum aktif vatandaşlık anlayışının yaşama geçmesine ve bu yolla da demokratik toplum yönetiminin katılımcı demokrasi temelinde gerçekleşmesine anlam veren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü dalga sivil toplum tartışması, sonuçla, sivil toplumu “toplumsal sorunlara etkili ve uzun dönemli çözüm bulma sürecine aktif olarak katılan ve bu temelde de siyasi aktörleri bu çözümleri yaşama geçirecek politikalar üretmeye yönlendirmek için çalışan farklı gönüllü örgütlerin devlet denetimi dışında kurduğu ortak alan” olarak tanımlar.

Bu tartışma daha çok Batı Avrupa ve Kuzey Amerika demokratik toplumlarında sivil toplumun 1980'lerden bugüne gelişimi ve yaygınlaşması temelinde yapılan bir tartışmadır. Üçüncü dalga sivil toplum tartışmasının bu toplumlar bağlamında ortaya çıkmasının nedenlerini de şu şekilde sıralayabiliriz. Birincisi, bugün Batı modernitesinin krizi ve postmodernizasyon süreci olarak bilen toplumsal olgunun bu toplumlarda yaşaması, sivil toplumun katılımcı demokrasi bağlamında gelişmesinin en önemli etkenlerinde birisidir.

Bu kriz eşzamanlı olarak postmodernizasyon süreci dediğimiz, toplumsal sorunlara çözüm arayan sosyal hareketlerin ve yurttaş etkinliklerinin ortaya çıkmasına, bilgi ve hizmet sektöründe yer alan yeni bir orta sınıfın yaratılmasına, sosyal sınıf ve birey kategorilerinin dışında kültürel farklılığa dayalı kimlik siyasetinin farklı toplumsal kesimlerce desteklenmesine yol açıyor. Tüm bu yeni oluşumlar üçüncü dalga sivil toplum tartışmasının temel referans noktaları işlevini görüyorlar ve sivil toplum sosyal hareketler, yurttaş etkinlikleri ve kimlik siyasetleri temelinde tartışılıyor. Bu hareketler toplumsal sorunların çözümü için siyasal aktörleri etkilemeyi amaçlıyorlar ve bu sorunlara çözümle ilgili karar alma süreçlerine katılma talebinde bulunuyorlar.

Bu temelde de, bu hareketlerin oluşturduğu sivil toplum, bu toplumlarda var olan temsili demokrasiye katılımcı bir nitelik kazandırmaya çalışıyor ve katılımcı demokratik toplum yönetiminin verimli, etkin ve meşruiyet sorunu olmayan bir toplum yönetimi olduğunu savunuyor. Sivil toplumun gelişmesine katkıda bulunan ikinci süreç, küreselleşme dediğimiz, dünyanın son yıllarda geçirdiği değişim ve dönüşümü simgeleyen süreçtir. Yaşadığımız dünyada devletler, toplumlar, kültürler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin yaygınlaşması, derinleşmesi ve hızlanması olarak tanımlayabileceğimiz küreselleşme süreçlerinin yarattığı değişim ve dönüşümler olumlu olduğu kadar olumsuz ve yıkıcı da olmuştur. Bu olumsuz ve yıkıcı etkiler, çevre sorunlarından fakirliğe, eşitsiz gelişmeden savaşa kadar geniş bir yelpaze de yer almakta ve dünyada ciddi bir sosyal adaletsizlik sorunu yaratmaktadır.

Sivil toplum bağlamında, bu noktanın önemi şudur: küreselleşme süreçlerinin yarattığı olumsuz ve yıkıcı etkiler ulus devletlerin kendi başlarına yanıt vermeleri çok zordur. Sivil toplumun gelişimi, bu bağlamda, küreselleşme sürecine bir yanıt olarak da değerlendirilebilir. Üçüncü dalga sivil toplum tartışması içinde de, sivil toplum ve

desteklediği katılımcı demokrasi, küreselleşme süreçleri içinde, toplumsal sorunlara çözüm için önemli ve etkin bir aktör olarak ele alınıyor.

Sivil toplumun gelişime katkıda bulunan üçüncü unsur olarak, refah devletinin krizi olgusunu söyleyebiliriz. 1980'lerden sonra Doğu Avrupa toplumlarında ortaya çıkan demokrasiye geçiş süreci yaşanırken, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da da, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde belirleyici olmuş refah devletinin krizi ve bugün neoliberalizm olarak adlandırılan serbest pazar, küçültülmüş devlet ve bireye dayalı yönetim ideolojisinin güçlenmesi yaşanmıştır. Bu dönemde güçlenen neoliberalizmin, toplumsal sorunları bireysel sorunlara indirgeyen, devletin sosyal devlet niteliğini ortadan kaldıran ve toplumsal yaşamı girişimci ve rekabetçi birey anlayışı içinde tanımlayan yönetim anlayışına karşı, artık refah devletine sahip olmayan toplumun kendi sorunlarını çözme için örgütlenme girişimi de sivil toplumun gelişiminin önemli nedenlerinden birisidir. Bu anlamda, postmodernizasyon ve küreselleşme süreçlerinin yanı sıra, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika toplumlarında refah devletinin krizi ve neoliberalizmin güçlenme süreçlerinin de, sivil toplumun gelişimine katkıda bulunduğunu söyleyebiliriz. Dördüncü olarak da, 1990'larda özellikle Batı Avrupa ve Amerika'da güçlenen ve bugün "üçüncü yol" olarak bilinen sosyal demokrasinin yeniden yapılanma ve toplum yönetimini eline geçirmesinin sivil toplumun daha da güçlenmesine katkıda bulunduğunu önerebiliriz. Sosyal demokratik yönetimlerin yönetim anlayışları içinde sivil toplumu önemli görmeleri, STK'ları desteklemeleri ve en azından söylem düzeyinde kullandıkları katılımcı demokrasi anlayışları, sivil toplumun demokratik ve verimli toplum yönetiminin etkin bir aktörü olarak algılanmasında önemli bir rol oynamıştır. Üçüncü yol söyleminin refah devleti ve neoliberalizmin gerisinde bir alanda kendisini konumlandırması, serbest pazar yanında sosyal adalet sorunlarının çözümüne de önem vermesi ve bu temelde de katılımcı ve aktif bir vatandaşlık anlayışına sahip olması, kendisinin sivil toplumu toplumsal sorunların çözümünde önemli bir aktör olarak görmesini sağlamıştır. Sosyal demokrasinin seçim propagandasında kullandığı "sorumluluk almadan hak sahibi olunmaz" söyleminin taşıyıcı aktörü, sivil toplumdur.

Uluslararası Hükümet dışı Örgütler (INGO), Hükümet dışı Örgütler (NGO), STK'lar, küresel iletişim ağları, v.b. örgütlerden oluşan bir sivil toplum yapısı, üçüncü dalga sivil toplum tartışmasına küresel bir nitelik veriyor.

Yukarıda yaptığımız sivil toplumun tarihsel gelişimi üzerine betimleme bizi şu sonuca götürebilir: sivil toplum 1980'lerden itibaren Avrupa'da demokratikleşmenin ve katılımcı demokrasinin önemli ve gerekli koşulu olarak algılanmaktadır. Bu algılanma içinde sivil toplumun gelişimi de sadece ulusal ve bölgesel değil, küresel bir nitelik de kazanmıştır. Bununla birlikte, sivil toplumun bu gelişim süreci ciddi sorunlardan da bağımsız olmamıştır. Bu sorunların en önemlileri, bu çalışmanın başında vurgulandığı gibi, sivil toplumun farklı algılanış biçimleri ve bu temelde oluşan tanımsal muğlaklıktır. Sivil toplumun farklı siyasi aktörler tarafından kullanılışında olan suistimal ve sivil toplumun hareket alanı gelişirken STK'ların finansal ve örgütsel kapasite sorunlarını çözmeye, demokratikleşme bağlamında yaşama geçirmeleri gereken rolden daha fazla ağırlık vermeleri olarak sıralanabilir.

Bu nedenle de, sivil toplum gelişirken, toplumsal yaşamda yaygınlaşırken ve küreselleşirken, aynı zamanda da kendisinin giderek profesyonelleşen ve sivilleşirmeye çalıştıkları sisteme entegre olan bir yapıya dönüşme tehlikesi de ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle de, bugün Avrupa'da sivil toplum sadece katılımcı demokratik toplum yönetimine önemli katkısı ve içsel niteliği içinde değil, aynı zamanda sorunları içinde de tartışılıyor. (Koç Üniversitesi, 2008, Sempozyum)

1.6. Birleşmiş Milletler'de Sivil Toplumun Yeri

Birleşmiş Milletler çatısı altında faaliyet gösteren birçok özel kurum, farklı amaçlarla faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Hatta Birleşmiş Milletler'e bağlı UNESCO, ECOSOC ve UNDP gibi alt kuruluşlar, sivil toplumun kendi alanlarındaki çalışmalarını desteklemektedir.

İkinci Dünya Savaşından sonra 1945 yılında kurulan Birleşmiş Milletler, dünyada daha iyi bir uluslararası hukuk, birlik, insan hakları, ekonomik gelişme, sosyal gelişme, güvenlik ve barış oluşturması alanlarında faaliyet göstermektedir. Bir başka deyişle kendisini böyle tanımlamaktadır. Bu kısmen görece bir tanımlama ve kavramsallaştırma olsa da şimdilik böyle bir tanımlama ile yaklaşabiliriz. (SHİPOLİ, 2009)

Herhangi bir ülkenin egemenliği veya kontrolü altında olmayan Birleşmiş Milletler, küreselleşmenin ortaya çıkardığı en önemli uluslararası organizasyonlarından biridir. Dolayısıyla ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşları, Birleşmiş Milletler açısından hem kurumsal hem de pratikte çok önemli rol oynamaktadırlar.

Çünkü Birleşmiş Milletler sivil toplum kuruluşlarına sağladığı özel yardımlarla onların bağımsız çalışmalarını desteklemektedir. Birleşmiş Milletler tarafından desteklenen çalışmalar alınacak kararların ve politikaların uygulanmasında kullanılmaktadır.

Birleşmiş Milletler çatısı altında faaliyet gösteren birçok özel kurum, farklı amaçlarla faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Hatta Birleşmiş Milletler'e bağlı UNESCO, ECOSOC ve UNDP gibi alt kuruluşlar, sivil toplumun kendi alanlarındaki çalışmalarını desteklemektedir. Aslında Birleşmiş Milletler, küresel sivil toplum kuruluşları içerisinde etkin rol oynayan katılımcı bir oyuncudur. Hükümet dışı organizasyonların ve diğer ulusal sivil toplum kuruluşlarının Birleşmiş Milletler ile kurmuş oldukları ilişkiden dolayı ortak bağları da söz konusudur. Yine bu hükümet dışı organizasyonlar, Birleşmiş Milletler 'in politika ve programlarına danışmanlık hizmeti de vermektedirler. Diğer taraftan Birleşmiş Milletler kendine organik olarak bağlı bulunan hükümet dışı organizasyonların katılımcıları için brifing, toplantı ve konferans gibi aktiviteler düzenlemektedir.

Birleşmiş Milletlere bağlı aşağıdaki üç kurum, sivil toplum kuruluşları ile ilgilenmek ve aralarında koordinasyon sağlamak için görevlendirilmiştir. (SHİPOLİ, 2009)

Hükümet Dışı Kuruluşları (NGO) Bölümü

Kamu Bilgi Departmanı'nın içinde yer alan Hükümet Dışı Kuruluşları (NGO) Bölümü kendi bünyesindeki sivil toplum kuruluşlarına geniş bir alanda bilgi sağlamak için kurulmuştur. Bu kurum bilgi sağlamanın yanında sivil toplum kuruluşlarına haftalık brifing, seminer ve yıllık konferans ve oryantasyon programları gibi aktiviteleri de organize etmektedir. 1968 yılında Ekonomik ve Sosyal Konsey 1297 kararı ile Kamu Bilgi Departmanı altında sivil toplum kuruluşlarının açılmasını kararlaştırmıştır.

Ekonomik ve Sosyal İşler Departmanı (ECOSOC)

13.000'in üzerinde sivil toplum kuruluşu ile irtibat kurmuştur. Öncelikle STK'lar kayıt olduktan sonra, ayrıca Ekonomik ve Sosyal Konsey'e danışmanlık statüsü için başvurabilmektedir. Eğer ECOSOC tarafından danışmanlık statüsü kabul edilirse, bu organizasyonlar Birleşmiş Milletlerin organize ettiği uluslararası konferanslara katılabilir ve bu konferansların hazırlık aşamasındaki toplantılara iştirak edebilmektedirler.

Hükümet Dışı İrtibat Servisi (NGLS)

Sivil toplum kuruluşları ile Birleşmiş Milletler arasındaki ortaklığı teşvik etmektedir. Hükümet Dışı İrtibat Servisi (NGLS) sağladığı bilgi, tavsiye, tecrübe ve destek servisleri ile Birleşmiş Milletler 'in çabalarını ekonomik ve sosyal gelişmeleri için yerel desteğini kazanmak ve diyalogu güçlendirmek için gerçekleştirmektedir.

Yukarıdaki Birleşmiş Milletlere bağlı alt kuruluşların varlığı da göstermektedir ki Birleşmiş Milletler sivil topluma çok önem vermektedir. Bunun yanında Birleşmiş Milletler sadece sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeler için değil, aynı zamanda bazı ülkelerdeki etnik çatışmaları önlemek için yerel sivil toplum örgütleri ile de işbirliği yapmaktadır. Bu örneklerden biri de Kosova'da bulunan Birleşmiş Milletler Kosova Misyonu (UNMIK)'dir. UNMIK'nın Kosova'daki görevi 1999 ile 2009 yılları arasında yönetimi sağlamasıydı. Aynı zamanda UNMIK'nın bir başka görevi ise etnik gruplar arasındaki çatışmaları önlemek ve bu gruplar arasındaki işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaktı. Bütün bunları yerel sivil toplum kuruluşları ile sıkı işbirliği yaparak başarabilmiştir. Bunun için Birleşmiş Milletler, Kosova gibi yeni, tecrübesiz ve kendi bölgesinde problemlili ülkelerde sivil toplumun daha aktif olması için çabalamaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının Birleşmiş Milletler ilk resmi teması 1946 yılında Ekonomik ve Sosyal Konsey tarafından sağlanmıştır. Birleşmiş Milletler İmtiyaz'ının 71. maddesi ECOSOC ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliğine kapı açmıştır. Bu maddeyle uluslararası, bölgesel ve ulusal sivil toplum örgütleri kar amacı gütmeyen kamu ve gönüllü kuruluşların danışmanlık statüsünü elde etmişlerdir.

Ekonomik ve Sosyal Konsey'in (ECOSOC) dışında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı da (UNDP) sivil toplumla ilgilenen en önemli kuruluşlardan biridir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı aslında sivil toplumun artan öneminin bir parçası olmayı hedeflemektedir. Bu hedefini ise sivil toplum kuruluşlarının kurulması, desteklenmesi ve fonksiyonlarının çeşitlenmesini sağlayarak yapmaktadır. (SHIPOLİ, 2009)

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı sivil toplumun güçlendirilmesi için üç temel hedef belirlemiştir:

1.Bu program sivil toplumun aktif bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için yatırım yaparak zemin hazırlamaktadır,

2.Bu kalkınma programı bireylerin kolektif eylemlerini harekete geçirebilmek ve demokrasiye destek sağlamak için çalışmaktadır,

3.Bu kalkınma programı hükümet dışı organizasyonların aktif rolünün geliştirilmesi için onları teşvik etmektedir, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı açısından sivil toplum, hükümet dışı olan tüm resmi ve resmi olmayan kuruluşlardır. Sosyal hareketler, gönüllü örgütler, etnik hareketler, hükümet dışı örgütler, toplumsal kuruluşlar ve tüm bireysel ve grupsal organizasyonlar resmi ve resmi olmayan sivil toplum kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar Birleşmiş Milletler çatısı altında faaliyet gösteren beş temel kurum adı altında faaliyet göstermektedirler. Bu alanlar; hükümet, enerji ve çevre, yoksulluk, kriz önleme ve telafi etme ve sağlık alanlarıdır.

Sonuç olarak Birleşmiş Milletler kurumsal olarak sivil toplum kuruluşlarına destek vermekte ve onlarla işbirliği yapmaktadır. Bu işbirliğinin asıl amacı demokratik kültürün gelişimi ve sivil toplum kuruluşlarının aktif rol oynamasını sağlamaktır. İçerisinde bulunduğumuz yüzyıl küreselleşen dünyada demokrasi ve özgürlüklerin anlam ve önem kazandığı bir süreç olmuştur. Sağlam bir demokrasinin oluşabilmesi ve yaşayabilmesi için gereken olmazsa olmaz şartın dinamik bir sivil toplum sektörünün varlığı olduğu artık herkes tarafından kabul edilmektedir. Aynı zamanda sivil toplum, demokrasinin temel değerlerinde hayat bulmaktadır. Demokratik bir zeminde sivil toplum, bireysel özgürlükler, adalet ve hoşgörü gibi kavramlar demokrasinin zenginliği ile daha da değer kazanmaktadır. Kısaca Birleşmiş Milletler tüm dünyada en önemli

demokratik kazanımlardan biri olan sivil toplumun gelişimine katkı yapmaya devam etmektedir. (Dernekler Dergisi, 2009)

Burada dikkat etmemiz gereken önemli noktalardan biri de Birleşmiş Milletler 'in Sivil Toplum Örgütlerine yönelik yapmakta olduğu bu çalışmalar aynı zamanda toplumların ve devletlerin sivil yönlerine de ulaşmak ve etki etmektir.

1.7. Sivil Toplum Kuruluşlarında Profesyonel ve Gönüllü Çalışanlar

1.7.1. STK'larda İnsan Kaynağı Yaklaşımı

İnsan kaynakları, iş dünyasındaki en değerli ve en kıt kaynaktır. Küreselleşmeyle birlikte, insan kaynaklarının yönetimi de kritik bir hal almış ve yöneticilerin üzerinde en fazla uğraştıkları konulardan biri haline gelmiştir. Uluslararası insan kaynakları danışmanlık firması Hay Group'un bir makalesinde dikkat çektiği üzere, Harvard Business Review'un 1970'lerdeki sayılarında daha çok strateji, politika ve bazen de teknoloji konularına yer verilirken, bugün bunlardan çok daha fazla liderlik ve yetenekler konuları ele alınmaktadır. Bunlar, aynı zamanda en çok okunan makale konularını da oluşturmaktadır. (Çetin, 2014)

İnsan kaynakları yönetiminin, iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden birini oluşturması boşuna değildir. Artık işletmeler için düşük maliyetli ve bol üretimden daha önemli olan konu, yaratıcı ve fark yaratıcı nitelikteki katma değeri yüksek olan ürünlerdir. Bunun için de, nitelikli işgücüne ihtiyaç bulunmaktadır.

İnsan kaynakları alanında sahip olunan bilgi ve deneyimler, işletmelere rekabette üstünlük getirmektedir. Bunun nedeni, örgütlerin izledikleri strateji ve yenilikleri uygulayanların çalışanlar olmasıdır. İnsan kaynakları güçlendirildiği zaman, örgüt de gelişmekte ve amaçlarına kolayca ulaşabilmektedir. Aksi takdirde, fiziksel ve finansal kaynaklar ne kadar iyi olursa olsun, örgüt faaliyetlerini sürdüremeyecek ve başarılı olamayacaktır. Bundan dolayı, çalışanlardan en etkili şekilde yararlanmak için motive edilmeleri ve katılımcılıkları şarttır. (Bingöl, 2013)

Kar amacı güden örgütlerden farklı olarak, STK'larda hizmet verenlerin "gönüllü" sıfatını taşımaları dolayı, insan kaynaklarının temini, işe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve motivasyon gibi alanlarda fazla zorluk yaşanmamaktadır. Proje bazlı çalışan ve bunu hayata geçirmek üzere çaba sarf eden ekiplerin varlığı,

profesyonel sivil toplum yöneticiliğinin gönüllü eğitiminde uzman olması ve insan kaynaklarını etkin yönetebilmesi en iyi göstergelerdir.

1.7.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Ücretli Çalışanlar

STK çalışanları kavramıyla; bir STK'nın işlevini yürütebilmek için ihtiyaç duyduğu, STK yönetim kurulunun belirlediği görev tanımı çerçevesinde tam zamanlı, yarı zamanlı ya da proje bazlı olarak çalışan, emeğinin karşılığını belli bir ücretlendirme politikası çerçevesinde para ve sosyal haklar şeklinde alan profesyonel çalışanlar, uzman, yönetici, destek kadrosu, vb. anlatılmaktadır.

Ücretli çalışanlar, kurumlaşmış STK'ların ayrılmaz ve vazgeçilmez unsurlarıdır. Bununla birlikte özel kuruluşlardan farklı olarak, STK'ların yalnızca çalışanı durumunda değildirler. STK'nın ana amaç ve ideallerine inanmış, mesai saatleri dışında da çalışmaya hazır ve istekli kişiler olmaktadır. Pek çok STK'da, ücretli çalışanlar aynı zamanda STK'nın üyesidir. Dolayısıyla, STK politikalarının belirlenmesinde oy hakkına da sahiptirler. (Güder, 2007)

Burada STK çalışanları ile kar amaç güden profesyonel işletmelerde çalışanlar arasındaki temel fark, sivil toplum örgütlerinde çalışmanın yanı sıra mesai dışında da yine kurum için gönüllü ve ek ücret talep etmeksizin çalışılabilir olmasıdır

1.7.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Profesyonel Yöneticiler

STK'larda görev alanların tümü gönüllü sıfatını taşımayabilir, bunların içinde ücretli çalışanlar da bulunmaktadır. Ücretli çalışanlar içindeki üst kademe yönetimde yer alanlar, "profesyonel yönetici" olarak adlandırılmaktadır. Bunların yanında bir de ücretli çalışanlar vardır. Bunlara da, "profesyonel çalışanlar" denmektedir. Profesyonel yöneticiler, STK'nda yönetim işini belirli bir ücret karşılığında icra eden kişilerdir.

Profesyonel yöneticiler, işlerin uzmanlıklara göre paylaşıldığı organizasyonlara sahip olan STK'larda genel müdür, genel koordinatör ve genel sekreter gibi sıfatlar taşıyan, tüm profesyonel kadronun etkin yönetimini üstlenen ve bu konuda STK'nın yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişilerdir. Yine, STK'nın çalışma alanına ve ihtiyaçlarına göre, bu yöneticilerin altında çalışan mali, idari, teknik, vb. işlerden sorumlu yardımcıları ve bu yardımcıların altında da her bir çalışma biriminin koordinasyonunu üstlenen diğer kişiler profesyonel çalışanlar grubunda yer almaktadır. (Güder, 2007)

1.7.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim

Sivil toplum kuruluşları, toplumsal açıdan girişimci niteliğindeki örgütlerdir. Bir soruna çözüm bulmak, bir eksikliği gidermek ya da mevcut koşulları iyileştirmek üzere faaliyet gösterirler. STK'ların özgün çözümler üretebilmesi ve bu bilgilerin paylaşılması, başka sorunların ya da zorlukların çözümünde kullanılabilmesi açısından da önemlidir. (Güder,2007)

Zorlukları aşmanın en önemli kazanımı, bu süreçte edinilen yetkililerdir. STK'ların yönetimi, aşağıdaki sebeplerden ötürü diğer kuruluşlara oranla daha zordur.

- Hedeflerin genellikle çözümlenmesi zor, toplumsal sorunları içermesi
- Kaynakların çoğunluğunun gönüllülerden gelmesi,
- Yönetimin hem yaptırım gücünün sınırlı olması hem de geniş kitleleri sürekli olarak yüksek motivasyon düzeyinde tutma gerekliliği,
- STK faaliyetlerinin genellikle ödeme gücü olmayan hedef kitleye yönelik olarak geliştirilmesi nedeniyle sürekli kaynak yaratmanın yaratıcılık gerektirmesi,
- Toplumsal bir sorunun çözümünün farklı kesimlerle yoğun etkileşimi içermesi,
- Çağımızın önemli gelişmesi olan ağ ilişkileri yönetimi konusunda başarılı olmak
- STK'lar gönüllülerden oluştuğu için, çok yönlü ve karşılıklı bir iletişim modeline ihtiyaç göstermektedirler. Bunun yanı sıra, acil durumlarda karar vermenin gerekli olduğu durumlarda, yoğun bir iletişim, işbirliği ve motivasyon gerekmektedir.

STK'lar, organik örgütlerdir. Bir kuruluşta sorunlar açık ve anlaşılır değil, yapılması gereken işleri tayin etmek ve anlamak güç, ilgili konuda daha önce denenmiş belli teknik ve yöntemler mevcut değilse, bu tür organizasyonlarda verimlilik ve etkinlik için en ideal oluşum organik örgüt yapısıdır (Koçel, 2008)

STK'ların heterojen yapıları, diğer kuruluşlardan farklı yönleri ve yukarıda ifade edilen yönetim faaliyetlerini güçleştiren etkenler dikkate alındığında, organik yapının bu kuruluşları daha etkin kılacağı söylenebilir. Kısacası, etkinlik ve verimlilik için, STK'larda organik yapının oluşturulması uygun olacaktır.

STK'ların etkin ve verimli şekilde yönetiminde; genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurullarının önemi büyüktür. Özellikle dernek ve meslek odası gibi üyelik temeline dayanan STK'larda genel kurul; yasaların gerektirdiği sıklıkta ve yeter sayıda üyenin

katılımıyla toplanır, yönetim kurulu üyeleri ile denetleyicilerin üyeler tarafından oylanarak seçilir.

1.8. Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Yönetimi

STK'larda insan kaynaklarının önemli bir bölümünü gönüllüler oluşturmaktadır. Gönüllüler, maddi bir beklentisi olmaksızın uzmanlık bilgisini, emeğini, zaman ve enerjisini sunan kimselerdir. Bunları, gönüllülük sürecini aşamalara ayırmak suretiyle; potansiyel gönüllüler, mevcut gönüllüler ve eski gönüllüler şeklinde gruplandırmak mümkündür. Potansiyel gönüllü dendiğinde, o zamana kadar STK'lara herhangi bir katkısı bulunmamış fakat potansiyel olarak böyle bir imkâna sahip kişiler akla gelmektedir. Bunların takip edilmesi ve STK daha iyi tanıtılarak, STK bünyesine çekilmesi gerekmektedir. Mevcut gönüllüler, STK çalışmalarında bizzat görev alan kimselerdir. Bir de eski gönüllüler vardır. Bunlar, belli bir zaman diliminde STK'lara katkıda bulunmuş ama ondan sonra çeşitli sebeplerle bu katkıyı sürdürmemiş kişilerden oluşmaktadırlar. Bu kesimdekilere, aslında tekrar potansiyel gönüllü gözüyle bakmak da mümkündür.

Gönüllüler STK faaliyetlerinde bilfiil yer alıp almadıkları ya da ne sıklıkta görev aldıklarına göre; sempaticianlar, aktif ve pasif gönüllüler olarak üç grupta da toplanabilir. STK'larda fiilen yer alanları, sempaticianlardan ayırmak gerekir.

Bu bağlamda gönüllüler, "bilfiil yer alma" dikkate alındığında sempaticianlardan ve "aktif olma" yani "kuruluşun birden çok çalışmasında görev alma" dikkate alındığında da arada bir yardıma koşan pasif gönüllülerden ayırt edilmelidir. (Gönel, 2011)

Bir diğer sınıflandırmaya göre de gönüllüler; doğal, formol ve zorunlu olmak üzere üç grupta ifade edilmektedir. Birinci tip, doğal gönüllü olarak adlandırılmaktadır. Burada, gönüllü aktivitesi nedenlidir ve belirli ihtiyaçlara yönelmiştir.

İkinci tip, gönüllü hizmetin daha formel ya da resmi biçimlerini ifade etmektedir. Bunların, bireysel katılımları da söz konusudur. Zorunlu sözcüğü gönüllülük kavramıyla bağdaşmamakla birlikte, gönüllü tanımına ilişkin bir diğer kavram da zorunlu gönüllülüktür. Günümüzde özel ve kamu sektöründeki tepe yönetimlerin uygulamalarının veya yargı kararlarının bir sonucu olarak, kişilerin kendi istekleri dışında gönüllü olarak bazı etkinliklere katıldıkları görülmektedir.

Diğer bir ifadeyle, kişilerin zorunlu olarak gönüllükleri sağlanmaktadır. Zorunlu gönüllülük, gönüllü çalışmaların teşvik edilmesi ve gönüllülüğün yaygınlaştırılması için birtakım programların uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de eğitim sisteminin "öğretim" ağırlıklı olduğu ve eğitim davranış değiştirmenin ikinci planda kaldığı düşüncesinden hareketle, eğitimin sosyal yapısını güçlendirmek için "toplum hizmeti" uygulamasına geçilmiştir. Bu programın ilkokullarda "gönüllü çalışma" projesi şeklinde uygulanmaya, aktarılması ile öğrenciler, birinci sınıftan itibaren belli saatlerini gönüllü kuruluşlarda çalışarak geçireceklerdir. Dünyada da farklı uygulamaları olan bu programların amacı, gönüllülük bilincinin yerleştirerek gönüllü katılımları yaygınlaştırmaktır.

Bunun yanında, kişilerin yargı kararları sonucunda bir STK'da çalışmaları sağlanmaktadır. Genelde Avrupa'da ve Amerika Birleşik Devletleri'nde, (ABD) kişilerin işledikleri suçlar karşılığında ilgili bir STK'da çalışmalarını zorunlu kılan uygulamalar söz konusudur. Örneğin alkollü araç kullananların, kapalı alanlarda sigara içenlerin veya hayvanlara kötü muamele yapanların para veya hapis cezalarının yanı sıra zorunlu olarak bir sivil toplum kuruluşunda çalışmak zorunda bırakılmaları da söz konusudur.

1.8.1. Gönüllü Yönetimi Süreci

Birey ve toplum için hayati önem taşıyan yönetim, bireyin ve toplumun hayatını etkileyen, kolaylaştıran ve zorlaştıran bir süreç olarak hayatın tamamını kapsamaktadır. İki insanın belirli bir amaç doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ortak olarak faaliyeti gerçekleştirme çabasına girdikleri yerde yönetim olgusunun varlığı kaçınılmazdır (Erken, 2008: 9). Bu bağlamda yönetim, ortak hedefler doğrultusunda; belirli bir kitleyi organize etmek, işbirliklerini arttırmak, elde edilen sonucun kaliteli düzeyde olmasını sağlamak ve bunun gibi birçok sebepten dolayı olmazsa olmaz bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda yönetim günümüzde her alanda bir zorunluluk haline gelmiştir. Yönetim değerlendirmelerinde akıllara ilk olarak kamu kurum ve kuruluşları ve özel sektörler geliyor olmasına rağmen, sürdürülebilirlik açısından gereklilik haline gelmiş olan bu süreç gönüllü kuruluşları da etkilemiş ve sayıları ve önemi gittikçe artan bu kuruluşların kurumsal kimlik kazanmak için iyi yönetilmeleri şart olmuştur.

Sivil toplum kuruluşlarının günümüz şartlarında misyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve sürdürülebilirliği sağlaması için tıpkı kâr amacı güden

kuruluşlar gibi iyi bir planlama ve yönetim sürecine ihtiyacı vardır. Bu süreçlerin ise en önemli kısmı insan kaynağı ile ilgilidir. Sivil toplum kuruluşlarını hedefleri doğrultusunda hareket ettirecek ve daha da gelişmesini sağlayacak güç insan kaynağıdır (Özden, 2008: 60).

‘Gönüllü yönetimi’ literatürde oldukça yeni bir kavramdır. Geçmişe bakıldığında sivil toplum kuruluşlarının fazla sayıda gönüllüsü olmayan kuruluşlar olduğu ve gönüllüler daha çok gönül bağlılığı ile tamamen amatörce gönüllülük süreci içerisinde yer almaktaydı. Günümüze gelindiğinde sivil toplum kuruluşları, sayılarının artması ve neredeyse bir zorunluluk olarak kurumsallaşması ile birlikte formel bir yapıya bürünmüştür. Bu durum ise profesyonel anlamda insan kaynağı yönetimini yani gönüllü yönetimini gerekli kılmıştır.

Bir diğer taraftan sivil toplum kuruluşlarının her geçen gün sayılarının arttığından söz edilmişti. Bu durum Türkiye açısından değerlendirildiğinde 2012 Kasım ayı itibari ile dernek ve vakıf olma üzere toplam 93.480 sivil toplum kuruluşu faaliyet göstermekte, bu rakamlara sendikalar, meslek odaları ve kooperatiflerin de eklenmesi durumunda bu sayı 150.000’i aşmaktadır. Türkiye nüfusuna oranla STK sayısı oldukça düşüktür: ülke genelinde ortalama her 780 kişiye bir STK düşmektedir. Üye sayısına baktığımızda ise, sivil toplum kuruluşlarına üye kadın sayısı 1.606.739 iken, erkek üye sayısı 7.246.168’dir. Bu sayıları üyeler dışındaki gönüllüler açısından değerlendirdiğimizde ise Türkiye’de % 6.7 oranında gönüllü bulunmaktadır (DDB, 2012; CIVICUS STEP, 2011: 18).

Diğer taraftan uluslararası düzeyde gerçekleştirilen Dünya Değerler Araştırmasına göre, Türkiye bir yabancıya yardım etme sıralamasında 2010 yılında 134. sırada yer alıyorken 2012 yılında 146 ülke arasından 120. sırada yer almıştır. Bu bağlamda, son yıllarda Türkiye’de sivil toplum hareketlerinin sayı ve türlerinde artış ve gelişme gözlenmiştir. Ancak, STK’ların kurumsallaşma düzeyi düşük kalmakta ve bunun en büyük sebepleri arasında sorunlu yönetim yapısı ve kopuk ilişkiler düzeni görülmektedir. Yapılan bir araştırmada Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının büyük çoğunluğunda (%87) sivil topluma vatandaş katılımının yetersiz olduğu görülmüştür (CAF, 2012; CIVICUS STEP, 2011: 18-19).

Bütün bu bulgulardan varılabilecek sonuç, Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının yetersiz kaldığıdır. Bu durumun en büyük sebebi ise gönüllü kaynağın eksik olması, sorunlu yönetim yapısı ve kurum içi işbirliğinin düşük olmasıdır. Bu durumun

üstesinden gelinebilmesinin en önemli yollarından biri ise gönüllü yönetimidir. Gönüllü yönetimi sivil toplum kuruluşlarına gönüllü çekilmesi, gönüllüleri değerlendirerek uygun programa yerleştirme ve iyi ilişkiler ağı oluşturma gibi profesyonel süreçleri gerçekleştirmektedir. Bu açıdan gönüllü yönetimi oldukça fazla önem teşkil etmektedir. Bunun yanında elde edilmiş olan verilere göre gönüllülerin sayıları eksik olmasına rağmen artan bir süreç göstermektedir. Dolayısıyla bu gönüllüler her geçen gün daha fazla sayıda kişiye hitap etmektedir. 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. Yine bu noktada etkin bir gönüllü yönetimine olan ihtiyaç gözlemlenmektedir. Bu duruma birde gönüllülerin geçmişe oranla daha çok eğitilmiş, daha yüksek motivasyona sahip, daha fazla bilgi, beceri ve donanımı olan ve sorgulayan bireyler olması profesyonel gönüllü yönetimi ihtiyacını daha fazla arttırmaktadır (Flood vd., 2005: 80).

Bir diğer açıdan değerlendirildiğinde ise, gönüllülerin, günlük hayatta pek çok alanda çeşitli görevler üstlendiği görülmektedirler. Toplum ve insan başta olmak üzere sağlık, eğitim, spor, çevre koruma, sosyal hizmetler ve yardım, kütüphane, park, trafik, kültür, yaşlılara yardım, kadın ve çocuklar, özürllüler, yoksul ve düşkünlere yönelik ve diğer hizmetler bunlar arasında sayılabilir. Türkiye açısından değerlendirildiğinde, gönüllü kuruluşların büyük çoğunluğu sosyal hizmet ve dayanışma alanında hizmet göstermektedir (Palabıyık, 2011: 91; DDB, 2012; CIVICUS STEP, 2011: 18). Dolayısıyla gönüllü kuruluşlar büyük oranda dezavantajlı gruplara hizmet sunmaktadır. Dezavantajlı gruplara hizmet sunan gönüllü kuruluşlar açısından gönüllü yönetiminin ayrıca bir önemi vardır. Çevre koruma ile ilgili olan bir sivil toplum kuruluşunda ki ya da bir kültür derneğinde ki gönüllü ile aynı açıdan değerlendirilemez. Bu gönüllülerin hizmet verdiği dezavantajlı grup hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Örneğin engelli bireylere yönelik hizmet sunan bir sivil toplum kuruluşunda çalışan bireyin hizmet verdiği grubun engeli ile ilgili, engellilik psikolojisi ile ilgili, engellilere yönelik politikalar ve engellilerin sahip olduğu ve sahip olması gereken hakları ve onlara nasıl hizmet sunacağı ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde etkin bir gönüllü yönetimi sürecinde gönüllülere eğitim verilmekte ve oryantasyon sağlanmaktadır. Bu bağlamda yine gönüllü yönetiminin önemine ve gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Gönüllü yönetimi, uygun işe gönüllü seçiminin yanı sıra gönüllülerin sürekli bilgilendirilmelerini, 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. Profesyonel bir gönüllü yönetiminde 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. Bunun yanında başarılı bir gönüllü yönetimi, gönüllülerin beyinlerine ve gönüllerine hitap edebilmeyi ve gönüllülük duygusunu sürekli dinamik tutabilmeyi gerektirmektedir (Citizens Information Board, 2008: 6; Sarıkaya, 2011: 65).

Gönüllüler sivil toplum kuruluşları için oldukça önemlidir ve birçok sivil toplum kuruluşunun kısıtlı bütçelerle ve güçlüklerle yürüttükleri projeler, gönüllülerin desteğiyle mümkün hâle gelmektedir. Gönüllülerin kurumla bütünleşmesini sağlayarak ve potansiyellerini ortaya çıkararak kaliteli bir sonuç elde etmek etkili bir gönüllü yönetimiyle gerçekleşecektir.

Gönüllü yönetimi aşağıdaki süreçlerden oluşmaktadır.;

- Gönüllülerin görev çerçevelerinin belirlenmesi ve tanımlanması
- Gönüllülere ulaşma
- Gönüllülerin kuruma oryantasyonu
- Görevlendirme ve seçim
- Kurum içi eğitim
- Gönüllülerin motivasyonu
- Performans değerlendirme
- Ödüllendirme

Bu aşamaların gerçekleştirilmesi için öncelikle görevini profesyonel bir şekilde gerçekleştiren gönüllü yöneticisine ihtiyaç vardır. Gönüllü yöneticileri, gönüllüleri, yani hiçbir karşılık beklemezsizin hizmet eden grubu yönetmektedir. Bu durumun olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri de mevcuttur. Olumlu yönlerinden birisi, bireylerin tamamen isteğine bağlı olmasıdır. Yani yönetilen grup istekli ve heveslidir. Bu açıdan

gönüllünün kendisiyle ilgilenen bir yöneticinin varlığından haberdar olması ve onu doğru bir şekilde yönlendireceğini bilmesi motivasyonunu ve dolayısıyla hizmet kalitesini arttıracaktır. Bir diğer taraftan olumsuz yönüne baktığımızda, bireylerin gönül bağlılığı dışında hiçbir bağlarının bulunmamasıdır. Bu durumu özel sektör ya da kamu sektörü açısından değerlendirdiğimizde, buralarda formel bir yapı mevcuttur, kurallar bellidir ve bireyler belirli bir ücret karşılığında hizmet etmektedirler. Bu açıdan da yönetilmeleri daha kolaydır. Ancak gönüllü kuruluşlarda gönüllülerin maddi açıdan bir beklentileri yoktur ve gönüllüler olumsuz bir durumla karşılaştığında ya da birçok sebepten dolayı hiçbir neden göstermeksizin gönüllülüğü bırakabilir. Böyle bireylerin yönetilmesi daha zordur.

Sonuç olarak gönüllü yöneticilerinin az önce sıraladığımız aşamaları iyi planlaması ve hayata geçirmesi gereklidir. Aşağıda bu aşamaların ayrıntılı olarak değerlendirmesi yapılacaktır.

1.8.2. Gönüllülerin Görev Çerçvelerinin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Gönüllü yönetimi, bir sivil toplum kuruluşu açısından değerlendirildiğinde öncelikli olarak sivil toplum kuruluşunun misyonu ile vizyonunun oluşturması ve hitap edeceği kesimin belirlenmesi önemlidir. Hedef ve planlamasını yaptıktan sonra hangi alanda gönüllülere ihtiyacı olduğu, gönüllülerin bu alanlarda ne tür faaliyetler yürütebileceği, gönüllülerin ne tür özellikler taşıması gerektiği ve kurumun gönüllülerden ne gibi beklentileri olduğu gibi durumlar belirlenmelidir. Profesyonel bir kurumda planlamalar gerçekleştirilmiş, ihtiyaçlar belirlenmiş ve görev tanımlamaları yapılmış olmalıdır. Görev tanımlamaları yapılan işler için gönüllülere ulaşma yöntemleri ve bu gönüllülerin en aktif şekilde nasıl hizmet edeceği etkili bir planlama ile hayata geçirilmelidir.

Bir sivil toplum kuruluşu için en önemli paydaş gönüllülerdir ve sivil toplum kuruluşlarının faaliyet göstermeden önce insan servetinin niteliğini ve niceliğini belirlemesi gerekmektedir. Bunun yanında gönüllüleri değerlendirerek, ihtiyaca göre yönlendirmek çok önemlidir. Her bir gönüllünün özellikleri farklıdır. Bu özelliklere göre yönetim yaklaşımları belirlenmelidir. Gönüllülerin yaşı, cinsiyeti, statüsü, bireysel özellikleri farklılık gösterebilir, bu olağan bir durumdur (Sarıkaya, 2011: 67). Ancak farklı özelliğe sahip gönüllülerin aynı amaç doğrultusunda hizmet etmesini sağlamak oldukça zordur. Gönüllülerin bu özelliklerinin farkına varılarak uygun olan hizmete

yönlendirmek çok önemlidir. Gönüllünün potansiyelinin ortaya çıkarılması öncelikle bununla sağlanabilir.

Sivil toplum kuruluşlarının en önemli unsurları olan gönüllülerin profesyonel bir şekilde yönetilmesi açısından öncelikle yukarıda belirtilmiş olan bütün faktörler dikkate alınarak uygun bir planlama yapılmalı ve gönüllü yönetim süreci oluşturulmalıdır.

1.8.3. Gönüllülere Ulaşma

Yukarıda belirtildiği üzere öncelikli olarak gönüllülerin özellikleri, görev tanımları, hangi alanda gönüllüye ihtiyaç bulunduğu ve kurumun gönüllüden beklentilerinin ne olduğu belirlendikten sonra gönüllülere ulaşma aşamasına geçilebilir. Çünkü gönüllülere ulaşma ve kuruma çekme aşamasında, gönüllülerin görev tanımlarının tam olarak yapılmaması ve gönüllünün davet edilme sebebinin net olarak belirlenmemesi durumunda belki gönüllü kuruma getirilecektir ancak sürdürülebilir bir ilişki gerçekleşmeyecektir. Bundan sonra gönüllüye ulaşma süreci başlar. Burada sivil toplum kuruluşları hangi kaynaklar aracılığıyla gönüllüye ulaşacağını ve onu kuruma çekeceğini bilmelidir. Bu kaynakların belirlenmesinin ardından gönüllünün kuruma çekilmesi için öncelikle “gönüllü kişi kimdir?”, “hangi motivasyonla kuruma çekilebilir?” ve “bir kişi neden gönüllü olmak istesin?” sorularının cevapları aranır. Böylelikle gönüllü ile empati yapılmış olunur. Gönüllünün tanınması ve ne istediğinin bilinmesi, gönüllüye ulaşma açısından etkili bir adım olacaktır (Yaman, 2005: 49).

Gönüllülere ulaşma aşamasında sivil toplum kuruluşlarının halkla ilişkiler boyutu çok önemlidir. Günümüzde, istatistiki verilerle de ifade edildiği gibi sivil toplum kuruluşlarının sayısı ve dolayısıyla gönüllü sayısı oldukça artmıştır. Böyle bir ortamda öne çıkmak ve gönüllülere ulaşmak, özellikle kalifiye gönüllülere ulaşarak kuruma çekmek ancak kurumun iyi bir alt yapıya sahip olması, şeffaflık ilkesini gözetmesi, hedeflerini iyi belirlemesi ve iyi bir tanıtım sürecine sahip olması ile gerçekleşecektir. Ancak iyi bir tanıtım süreci ile kurum tanınırlığını arttırıp gönüllü kaynak sağlayabilir. Bu açıdan etkili bir tanıtım oluşturmak için özellikle kitle iletişim araçlarının kullanılması fayda sağlayacaktır.

Gönüllülere ulaşmanın en emin yolu gönüllü bulma kaynaklarını iyi değerlendirmektir. Gönüllü bulma kaynaklarından bazılarını değerlendirecek olursak, bunlar; öğrenciler; özellikle üniversite öğrencileri iyi birer kaynak oluşturmaktadır, para kaynağı sağlamanın yanında gönüllü desteği de verebilen işletmeler, eski gönüllüler, boş

vakitleri fazla olan emekliler ve diğerk STK'lar olabilir (Özmutaf, 2007: 169). Sivil toplum kuruluşlarının tanıtımı açısından özellikle mevcut durumda sahip olduğu ve aynı zamanda en önemli paydaşları olan gönüllüleri oldukça önemlidirler. İnsanlar en çok çevresindeki kişiler vasıtasıyla bir kurumu tanırlar. Bu açıdan sivil toplum kuruluşları sahip olduğu gönüllü kaynağı ile iyi ilişkiler ağı oluşturmalı ve onların motivasyonlarını korumalıdırlar. Böylelikle önemli miktarda gönüllü kaynağı elde edebilirler.

1.8.4. Gönüllülerin Kuruma Oryantasyonu

Bu süreç gönüllülerin kuruma uyum sağlama aşamasını içerir. Oryantasyon süreci gönüllünün kuruma ilk geldiğı ve kurum hakkında ilk bilgi elde ettiğı dönemdir. Bu süreçte gönüllülere kurumun tanıtımı yapılır ve oryantasyon sürecinin sonucunda gönüllünün kurumu ve kurumun hedeflerini benimsemesi beklenir. Bu açıdan oryantasyon aşaması oldukça önemlidir ve bu aşamanın iki taraflı olarak, yani hem STK açısından hem de gönüllü açısından verimli olarak geçirilmesi çok önemlidir. Bu sürecin iyi değerlendirilmesi, kurum içindeki sonraki aşamaların daha rahat gerçekleşmesini ve verimliliğın maksimum seviyeye ulaşabilmesini sağlayabilir.

Oryantasyon sürecinde sivil toplum kuruluşunun üzerinde durması gereken bellik başlı konular vardır. Bunlar (Polk, 2006: 25; Ellis, 2005: 53):

- Sivil toplum kuruluşunun tarihçesi,
- STK'nın misyonu, vizyonu ve değerleri, amaçları ve hedefleri,
- Kuruluşun yapısı ve birimleri,
- Gönüllü programın politikaları ve prosedürleri,
- Gerçekleştirilen gönüllü hizmetler,
- Çalışma arkadaşları,
- Görevlendirileceğı iş ve işle ilgili gerekli bilgileri,
- Kimlerin hangi konularda yardımcı olabileceğı,
- Gönüllülerin kullanacağı ofis, araç ve gereçlerin tanıtımı

şeklinde sıralanmaktadır. Oryantasyon programı sivil toplum kuruluşu bünyesinde olan herkes için gerçekleştirilmektedir. Bu program karşılıklı etkileşimin olduğı bir program olmalıdır.

Gönüllüler açısından değerlendirildiğinde, oryantasyon programının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi kurum hakkında oluşacak ilk izlenimin olumlu olması için önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda bu süreç gönüllülerin kuruma alışması aşamasını da

oluşturacaktır. Bunun yanında kurum yöneticileri de bu süreçte gönüllüleri ilk kez yakından tanıyıp, gözlemlene imkânına sahip olacaktır. Bu durum gönüllülerin uygun görevle görevlendirilmeleri açısından pozitif bir kazanç elde etmeyi sağlayabilir. Böylelikle bireyler gerekli eğitimlere yönlendirilebilirler. Bu yüzden oryantasyon süreci iyi yönetilmelidir.

1.8.5. Görevlendirme ve Seçim

Gönüllülere ulaşma ve gönüllülerin kuruma oryantasyonu aşamalarının ardından bir diğer önemli olan aşama görevlendirme ve seçim aşamasıdır. Oryantasyon süreci kuruma yeni katılan bireyler için gerçekleştirilir. Bu bireyler genellikle kurum hakkında kısıtlı ölçüde bilgi sahibi olan bireylerdir. Oryantasyon süreci gönüllünün kurumu tanınmasının yanında kurum içerisinde hangi görevi yapacağı, hangi sorumluluklara sahip olacağı ve hangi süreçlere dahil olması gerektiği ile ilgili aşamayı oluşturmaktadır. Öncelikle gönüllüler istediği hizmette çalışma hakkına sahiptirler. Bu husus göz önünde bulundurularak gönüllünün eğitimi, sahip olduğu deneyimi, bilgi ve becerileri değerlendirilir. Bu süreçte göreve uygun bireyin doğru yönlendirilmesi çok önemlidir. Daha önce de ifade edildiği gibi sivil toplum kuruluşlarının büyük çoğunluğu dezavantajlı gruplara hizmet sunan kurumlardır. Bu açıdan çok hassas davranılması gerekmektedir. Öncelikli olarak kalifiye elemanlar bu alanlara yönlendirilmelidir. Bunun haricinde kişilerin ilgi alanları, eğilimleri, geçmiş deneyimleri ve özellikleri göz önünde tutularak ve gerekli oryantasyon eğitimi verildikten sonra bu alanlara yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

Gönüllü kuruluşlar hiçbir beklentisi olmadan bir gruba, topluma fayda sağlamayı amaçlar. Bu misyonu gerçekleştirirken dikkatli ve profesyonel davranılmalıdır. Eğer özenli bir kurum yapısı oluşturulamaz ve gönüllüler rastgele seçilerek herhangi bir işe yönlendirilirse bu durum negatif olarak o gruba ya da topluma yansiyabilir. Aynı zamanda bu durum gönüllüye de yansiyebilir. Böylelikle gönüllü tamamen kaybedilebilir. Bunun için gönüllülere, bütün özellikleri değerlendirilerek, ilgili oldukları ve anlamlı olan işler verilmelidir (Mc Farland, 2005: 13). Gönüllü kendisi için anlamlı olduğuna inandığı işi yapıyorsa eğer; yaptığı iş sonucunda elde ettiği çıktılar, onun doyum sağlamasına neden olacaktır. Böylelikle gönüllünün yaptığı hizmet daha kaliteli hale gelecektir ve hem kurumun sürdürülebilirliği artacak hem de kurum ile gönüllü arasındaki bağ kuvvetlenecektir. Bu açıdan gönüllünün görevlendirilme ve

seçim süreci çok önemlidir ve iyi bir planlama sonrasında gerçekleştirilmesi gereken bir aşamadır.

1.8.6.Kurum İçi Eğitim

Gönüllünün sivil toplum kuruluşu bünyesinde hangi görevle görevlendirileceği belirlendikten sonra eğitim aşaması başlar. Bu süreç gönüllülerin hizmet edecekleri alanda daha profesyonel olması ve mevcut hizmetleri daha kaliteli gerçekleştirmesi için oldukça önemli bir süreçtir. Kurum içi eğitim, gönüllülerin kendilerine verilen görevleri gerçekleştirmesi için becerilerini artırır ve gönüllülere yön verir.

Eğitim süreci profesyonel olarak planlamalı, hem gönüllünün hem de hizmetin etkinliğini arttıracak nitelikte olmalıdır. Genel olarak eğitim sürecinde olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar; gönüllünün çalıştığı göreve özgü, sahip olması gereken özellikleri kazandıracak nitelikte olmalı, gönüllünün becerilerini arttıracak nitelikte olmalı, eğitimler ilk göreve başlama esnasında verileceği gibi sonrasında devamlı olmalı yani eğitimler sürekli olmalı ve bu eğitim hizmetlerinin yanında gönüllülerin periyodik olarak görevlerini uygun yapıp yapmadığı değerlendirilmelidir. Bu özellikler çok önemlidir, sürekli eğitim açısından değerlendirildiğinde, örneğin hizmet verilen grubun sorunları tek boyutlu olmayacaktır, bir sorunun fizyolojik boyutunun, psikolojik boyutunun, hukuki boyutunun ve sosyal boyutunun olacağı gibi, birçok boyutu olacaktır. Bu açıdan gönüllülere bir kez eğitim verilerek maksimum performans göstermesini beklemek yanlış olur. Gönüllünün görevi esnasında karşılaşılabileceği sorunları birçok boyutta ve farklı özelliklerine göre öğrenmesi gerekmektedir. Bu da eğitimin devamlılığının gerekliliğini vurgular niteliktedir (Empowering America's Grassroots, 2005: 29).

Kurum içi eğitimler, gönüllülerin daha yakından tanınmasını sağlaması açısından önemlidir. Bu sürecin güzel geçmesi gönüllünün kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır. Gönüllüler arasında etkileşimi artırır. Sürekli eğitimler ve değerlendirme sayesinde ise gönüllü yaptığı işin ciddiyetinin farkına varır ve aynı ölçüde özen gösterebilir. Eğitim süreci gönüllüler için kurumun tam olarak bir parçası olduğu düşüncesini sağlaması açısından da önemlidir. Kendisini ciddi ve profesyonel bir sürecin içerisinde gören gönüllü kurumu daha çok benimseyebilir ve kurum adına daha fazla çaba gösterebilir. Bu sebeplerden dolayı doğru planlanmış bir eğitim aşaması sivil toplum kuruluşları açısından hayati bir önem ifade etmektedir.

1.8.7.Gönüllülerin Motivasyonu

Gönüllülerin kurum faaliyetlerinin en başından itibaren motivasyonunun sağlanması çok önemlidir. Özel sektörde çalışan bireylerin motivasyonu en yüksek oranda maddi kaynaklarla sağlanmaktadır. Ancak gönüllü kuruluşlara baktığımızda, burada çalışan gönüllü bireylerin herhangi bir maddi beklentisi yoktur. Gönüllülerin ancak manevi duygularla motivasyonu artırılabilir. Bireysel motivasyonu etkileyen özelliklerin en başında davranışlar, inançlar, değerler, ihtiyaçlar ve amaçlar gelmektedir (Özmutaf, 2007: 186). Gönüllülerin motivasyonlarını arttırmak için gönüllü yöneticisinin bu özellikleri göz önünde bulundurarak bireyleri değerlendirmesi gerekmektedir.

Gönüllülerin motivasyonu, istekliliklerinin canlı tutulması ile gerçekleşecektir. Bunu sağlamanın ise bazı yolları vardır. Bunlar (McFarland, 2005: 97-99):

- İletişim: Öncelikle gönüllü yöneticilerinin en fazla dikkat etmesi gereken husus etkili bir iletişim sağlamak olmalıdır. Gönüllü kuruluşlar içerisindeki iletişim ve gönüllülerin birbirleri ile olan iletişimi gönüllünün motivasyonunu etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Sorunsuz ve açık bir iletişim ile gönüllü kendisini kurumun bir parçası gibi hisseder.
- Bilgilendirme: Gerçekleştirilen faaliyetler ile ilgili gönüllülerin sürekli bilgilendirilmesi çok önemlidir. Böylelikle gönüllü, kurumun faaliyetleri ve hizmetleri ile ilgili, gerçekleştirilen faaliyetlerin gidişatı ile ilgili sürekli bilgi alacak ve kurum içerisinde kendisini önemli hissederek kendini kurum ile özdeşleştirebilecektir.
- Gönüllülere ismi ile hitap etmek: Kurum birçok gönüllüye sahip olabilir, bu yüzden her birine ismiyle hitap etmek zor olacaktır. Ancak, gönüllü yöneticilerinin gönüllülere ismi ile hitap etmesi gönüllünün motivasyonunu arttırmak için önemli bir tutumdur.
- Gönüllüler hakkında bilgi edinmek: Gönüllülere, kurum için değerli olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. Bu da gönüllünün kişisel özelliklerine saygı göstererek, önemli günlerinde yanında bulunarak gerçekleşebilir. Bunun yanında gönüllülerin nelerle motive olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Gönüllü hakkında bilgi sahibi olmak bu açıdan önemlidir.
- Gönüllülerin birbirleri arasındaki etkileşime yardımcı olmak: Birçok gönüllü sosyalleşmek istediği için sivil toplum kuruluşlarına katılır. Bu açıdan gönüllü yöneticilerinin herhangi bir faaliyeti gerçekleştirirken ekip üyeleri arasındaki etkileşimi

arttırması gerekmektedir. Gönüllüler arasındaki etkileşim sürecinin pozitif olması motivasyonu arttıran bir etkidir.

- Zorlandıkları durumda gönüllülere yardımcı olmak: Bu davranış, gönüllünün kendisini yalnız hissetmemesi açısından önemlidir. Gönüllünün kendisine destek olan birilerini görmesi motivasyonunu artırır.
- Karar alma süreçlerine gönüllüleri dahil etmek: Bazı kararların alınması sürecinde gönüllülerin düşüncelerine başvurmak gönüllünün kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu arttıracak bir durumdur.

Bütün bu özelliklerin yanında gönüllülerin eğitimi ve ödüllendirilmesi de motivasyonu arttıran etmenler arasındadır.

Gönüllü, hizmet ettiği kurumun toplumdaki temsilcisi niteliğindedir. Özellikle bu sebepten dolayı gönüllülerin niteliklerini önemsememek, kurum içerisindeki davranışlarına dikkat etmemek kurum açısından negatif bir algının oluşmasına neden olabilir. Gönüllülerin her açıdan takibi yapılırken aynı zamanda motivasyonlarının arttırılması kurum için dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Motivasyon gönüllülerin kuruma olan bağlılıklarını arttırma ve hizmetlerini kaliteli bir şekilde gerçekleştirmeleri açısından önemlidir. Böylelikle kurumun toplum içerisindeki temsilcileri olan gönüllüler, hizmetlerini verimli bir şekilde gerçekleştirerek kurumun toplum nezdindeki imajını pozitif olarak yansıtacaklardır. (Güngör, 2013)

1.8.8. Performans Değerlendirme

Genel olarak bir sivil toplum kuruluşu açısından bakıldığında STK'ların esas misyonlarından sapmamaları için, stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını ölçmeleri gerekmektedir. Bu da performanslarını değerlendirme aşaması ile olur. Ancak, STK'ların performans ölçüm ve yönetim sistemi, özel sektörde olduğu gibi sadece finansal performansa bağlı değildir. Bunun ötesinde finansal olmayan alanlardaki performanslar da dikkate alınmalıdır. Bütün bu süreçleri gerçekleştirmek için STK'ların kendine has performans ölçüm sistemine ihtiyaçları vardır. Genel olarak STK'ların performansı ölçülürken kurumun verimliliği, üretkenliği ve etkililiği ölçülerek performansı değerlendirilebilir. Özetle STK'lar, verimli çalışabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için performans değerlendirmesi ve yönetimi yapmak zorundadırlar. Çünkü performans ölçümü ile organizasyonun genel olarak ne kadar başarılı olduğu,

toplumun isteklerini karşılayıp karşılayamadığı ve planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenmektedir (Coşkun, 2006: 104-106).

Performans değerlendirme sürecinin içerisinde gönüllülerinde performansının değerlendirilmesi aşaması mevcuttur. Gönüllünün değerlendirilmesi, gönüllülerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin, bu faaliyetleri gerçekleştirirken gösterdiği performansın ve elde edilen çıktının değerlendirilmesidir. Bu ölçümler daha önce de belirtildiği gibi STK'ların kendi bünyesinde oluşturduğu performans ölçüm sistemi ile yapılabilecektir. Sivil toplum kuruluşlarının değerlendirilmesi zor bir iştir. Çünkü STK'larda maddi beklentilerden çok manevi beklentiler ön plandadır. Bunun yanında bir gönüllü açısından düşünüldüğünde, zaten gönüllü olarak katıldığı bir kurumun gerçekleştirdiği bir faaliyet sonunda performansının değerlendirileceğini beklemez. Ancak gönüllü açısından performans değerlendirmenin olumlu etkileri de söz konusudur. Gönüllünün değerlendirilmesi, yaptığı işten geribildirim alması bakımından ve kurumun profesyonel olarak yapılan hizmetleri takip ediyor olması bakımından gönüllünün motive olmasını sağlar. Bunun yanında kurum açısından değerlendirildiğinde ise gönüllüyü takip edebilme imkânı sağlar. Böylelikle gönüllünün görevine uygunluğu, hangi gönüllünün nasıl görevlendirileceği gibi önemli kararların sağlıklı bir şekilde verilmesi açısından fayda oluşturur. Aynı zamanda gönüllünün eksik olduğu alanlarda eğitilmesi için de bir fırsat sağlar (Yaman, 2005: 57).

Genel olarak bakıldığında bir birey gönüllü hizmetlere katılıyor da olsa kurum içerisinde bulunduğu sürece değerlendirme aşaması süreklilik arz edecektir. Gönüllü belirli aralıklarla belirli amaçlarla değerlendirilecektir. Kuruma kabul edilme sürecinde beceri, tecrübe ve beklenen özellikleri açısından değerlendirilirken, sonrasında gösterdiği performansla değerlendirilir. Dolayısıyla gönüllünün, kişisel gelişimi, gönüllülerle etkileşimi, görevini benimsemesi ve kurumu içselleştirmesi gibi özellikleri performansını belirleyecek unsurlar arasında yer alır (Serbest, 2003: 48).

Performans değerlendirme sonucunda olumlu çıktının elde edilmesi ile birlikte gönüllülerin ödüllendirilmesi çok önemlidir. Gönüllü faaliyetlerde, gönüllülerin motivasyonu yapılan işin pozitif değerini artırır. Bu bakımdan gönüllüler ödüllendirilerek motive edilmelidir.

1.8.9.Ödüllendirme

Gönüllülerin verdikleri hizmetlerin karşılığında, kuruma bağlılıklarının ve devamlılıklarının artırılmasını sağlamak amacıyla yaptıkları katkıların ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme gönüllülerin motivasyonlarını artırır ve kurumla olan ilişkilerinin daha verimli olmasını sağlar.

Gönüllülerin ödüllendirilmesi; teşekkür notu, sertifika, rozet, kişisel mektuplar, hediye, fotoğraflar, yurt dışında bir konferansa gönderme, doğum günü ve diğer özel günler için tebrik kartları ya da kutlama hazırlama, gönüllünün adına bir gece düzenleme şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu tür etkinlikler gönüllülerin bir araya gelerek kurumun bir parçası olmalarını sağlamaya ve ekip ruhunu hissetmelerine yardımcı olacaktır. Gönüllülerin, hiçbir zorlama olmadan sadece istediği için ve karşılık beklemeden yaptığı bu hizmetler karşısında bir takım jestlerle karşılaşması memnuniyetini ve kuruma olan bağlılığını arttıracaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise ödüllendirmenin yapmacıklıktan uzak, zamanında ve içten bir şekilde gerçekleştirilmesidir (Güder, 2006: 15).

Gönüllülük yönetimi bütün bu alt süreçleri kapsamaktadır ve bunların ayrıntılı bir şekilde planlanarak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Etkili bir gönüllü yönetimi ile gönüllüler, kurumun amaçlarını benimserler, hizmetleri verimli hale gelir, kurumun temsilcileri olduklarını bilerek hareket ederler, kurum için fikirler üretirler ve kurumun etkinlik gösterdiği alanlarda daha çok bilgi sahibi olurlar.

Bunun yanında etkili bir gönüllü yönetimi desteğiyle kaliteli hizmet sunan gönüllüler, toplum içinde bir grubu temsil etmektedirler, onların haklarını savunmakta ve onların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca dezavantajlı gruplara hizmet eden STK'larda ise gönüllüler, sosyal sorunları olan bireylere yardım etmekte ve onlara toplum içerisinde yalnız olmadıklarını göstermektedirler. Yapılan bütün bu hizmetler karşılığında gönüllülerin elde edeceği en büyük çıktı manevi doyumdur. Bu doyum, hizmet ne kadar kaliteli yapılıyorsa o denli fazla hissedilecektir. Yani kaliteli bir gönüllü yönetimi ile gönüllülerin hizmetlerinin daha verimli hale getirilmesi hem gönüllü açısından, hem hizmet sunulan grup açısından, hem de kurumun amaçlarını gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir.

1.9.Gönüllü Çalışma İsteğinin Sebepleri

STK'lara zamanını, emeğini ve uzmanlık bilgisini sunanların toplumumuzdaki yaygın haliyle temel olarak yardım etme ve başkalarına faydalı olma gibi istekleri olduğu fakat bunların yanında birtakım başka istemler ya da ihtiyaçlar için de bu kurumlara yöneldikleri gözlenmektedir. Gönüllülerin kurumda hangi psikolojiyle yer aldığını anlamak, bir yandan yapacağı birçok faaliyete kolaylık sağlarken diğer yandan da beraber çalıştığı insanların görev tatminine kavuşmasına, çatışmaların giderilmesine ve grup dinamiklerinin sağlamlaşmasına katkıda bulunacaktır.

Kişiler herhangi bir STK'da sürekli olarak tam zamanlı veya yarı zamanlı ya da belirli projelere katılmak suretiyle gönüllü olarak faaliyet göstermektedir. Kişilerin gönüllü faaliyetlere katılımı, onların birtakım beklenti ve amaçlarının karşılanmasıyla doğru orantılıdır. (Yaman, Yılmaz, Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi)

Bu beklenti ve amaçları; bireysel, sosyal ve yakın çevreden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.

Bireysel Nedenler

Gönüllülüğün başlıca nedeni olan bireysellik; saygı görmek, yeni arkadaşlar ve uğraşlar edinmek, hayatında değişiklik yapmak gibi temel insani ihtiyaçların yanı sıra yeni bir şey öğrenmek, ekip çalışmasına katılmak, statü kazanmak, kendini kanıtlamak, sinerji yaratmak ve farklı bireylerle bir araya gelmek gibi daha üst beklentileri gidermeyi de içerebilir. Ayrıca bir kişinin özgüvenini artırmak için gönüllülük yaptığı da bilinmektedir.

Sosyal Nedenler

Sosyal motiflerle gönüllü olmanın temel nedeni, yeni dostlar ve çevre edinmektir. Bunun yanı sıra profesyonel birikimini paylaşmak, başkalarına yardım etmek, toplumsal görevini yerine getirmek, üstüne düşen sorumluluğu yapmak, bir davanın savunucusu olmak, bir topluluğun haklarını savunmak, ilgili alanda iyileştirmeler olacağına duyulan inanç ve değişime katkıda bulunmak gibi amaçlarla da kişiler gönüllü olmaya yönelmektedir. Yatay bir takım ilişkilerini geliştirebilmek, kapasitesini arttırmak ve paylaşmak üzere sosyal etkileşim ve arkadaşlık ortamlarının oluşmasına katkı yapmak da gönüllülük nedenleri arasındadır.

Yakın Çevreden Kaynaklanan Nedenler

Çevresinden birinin teşvik veya baskısıyla, amirinin beklentisi dolayısıyla, STK kendisinden talepte bulunduğu için, kendisinden yardım isteyenleri kıramadığından, bir aile geleneği olduğundan, bir arkadaşı ya da yakınıyla aynı ortamı paylaşma arzusundan ya da o işi yapacak başka kimse olmadığından dolayı da gönüllü olunabilmektedir.

1.10.Gönüllü Çalışma İstememenin Sebepleri

İnsanların niçin gönüllü olmadığını bilmek, onların niçin gönüllü olmak istediğini bilmekten daha önemlidir. Bu nedenler arasında; sorumluluk alma ya da kendini bir yere bağımlı hissetme istememe, kendisine gönüllü olup olmayacağını sorulmamış olması ve yapabileceği bir şeylerin olduğuna inanmama en çok karşılaşılanlardır.

Bunun yanında kişiler; daha önce kendilerinin veya yakınlarının bu konuda olumsuz bir deneyiminin olması, beklentilerinin karşılanamaması, yaptıkları işin küçümsenmesi ya da tatsız bir şekilde sonuçlanması gibi nedenlerden kaynaklanan önyargı ve güvensizlik duygularına sahip olabilirler. Ayrıca kişinin hâlihazırda çok fazla sorumluluk altında olması, yapılan faaliyetlerin sıkıcı olduğu düşüncesi ve özgüven eksikliğinden dolayı da böyle bir işe girişmek istemeyebilirler. (Yaman, 2005)

Tüm bunlara ek olarak; kişinin "gönüllü olma" anlayışı yoktur veya böyle bir alışkanlık ya da gelenek çevresinde ve ailesinde oluşmamıştır. Kişi, ek masraf getireceğinden çekinir ve bu masrafları üstlenmek istemeyebilir.

1.11. Profesyonel Personelin Çalışma Sistemleri

1.11.1.Profesyonel Çalışanların Eğitimi

STK'nın kendi koşullarına özel olarak hazırlayacağı kılavuz, üst düzey yöneticiler için olduğu kadar STK içindeki ücretli çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi için de kullanılabilir. Burada temel amaç, yeni katılanların STK'nın ruhunu olabildiğince iyi kavramasını sağlamaktır. İdeal olan, tüm çalışanların gönüllü bir anlayışla hizmet vermesi olsa da, bu ulaşılması zor bir hedefdir.

Ücretlilerin bir bölümü, yalnızca profesyonel iş ilişkisi çerçevesinde çalışırlar. Bu nedenle eğitim faaliyetleri, hem süreklilik taşımalı hem de çalışanların STK hakkındaki temel bilgileri edinmesine, STK bünyesindeki çalışma birimleri ile çalışma sahalarını

tanımına, ayrıca kendi çalışma alanlarıyla ilgili bütün ayrıntılara hâkim olmasına yönelik olmalıdır.

1.11.2.Performans Değerleme

Performans ölçümlerinden yoksun STK'ların sonu, kısa vadede verimsizlik ve uzun vadede de başarısızlık olacaktır. Bu nedenle, değerleme sistemleri kurmak; yapılan çalışmaların sonuçlarını ölçebilmek ve hesap verebilmek açısından önemlidir. (Günseli, 2006)

Bir STK'nın insan kaynakları politikası, hem ücretli çalışanları hem de gönüllüleri kapsamalıdır. Hem adaletli ve beklentiler konusunda saydam olmalı hem anlamlı ve etkili performans değerlemesi yapabilmelidir. STK'larda performans değerlendirmeleri, profesyonel ve gönüllüler için ayrı ayrı yapılmalıdır.

2.BÖLÜM: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İSTİHDAM POLİTİKALARI

Çalışmanın Konusu

Bu araştırmada sivil toplum kuruluşlarında istihdam, profesyonel ve gönüllü çalışanların pozisyonları, insan kaynakları planlaması, eğitim ve motivasyonları ile çalışma ilişkileri ele alındı.

Sivil toplum kuruluşlarının tıpkı kar amacı güden işletmeler gibi profesyonel ve kurumsal bir insan kaynağı planlaması ve modellemesi yapması, organizasyon şemasını buna göre planlaması ve gerekli koşullara değinilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı sivil toplum kuruluşlarının ticari bir işletme gibi insan kaynaklarını nasıl yönlendirdiği ve yönettiği konuları ile sivil toplum kuruluşlarına insan kaynağı planlaması için akademik ve teknik bir yaklaşım ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Sivil toplum kuruluşları ülkemizde ve dünyada artık aktif ve belirleyici bir konumda olduğu, uzun vadeli ve büyük işler gerçekleştirdikleri düşünüldüğünde, bu kurumların artık gönüllü ve hayır kurumları gibi davranamayacakları görülmektedir. Bu kurumlar tıpkı ulusal ve uluslararası kurumsal markalarda olduğu gibi oyunu kuralına göre oynamak zorundadırlar.

Bu çalışmayla, STK'ların profesyonellerle gerçekleştirdiği İnsan Kaynağı Planlaması sayesinde alanlarında uzman ve profesyonel kurumlar haline gelebilecekleri, akademik ve sektörel yaklaşımlarla desteklenerek izah edilmesi düşünülmüştür.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı için yapılan mülakatlar birincil kaynakları, kitaplar, tezler, yazılı kaynaklar ve makaleler de çalışmanın ikincil kaynaklarını oluşturmaktadır.

Çalışma kendi içerisinde aşağıdaki kategorilerden oluşmaktadır;

Sivil toplum kuruluşlarında istihdamın şartları, personel seçimi, yasal mevzuatlar, ödül ve ceza yaklaşımları, motivasyon, kariyer olanakları gibi konular ele alınmıştır.

2.1. Personel Seçiminde Aranılan Özellikler

Bir sivil toplum kuruluşunda profesyonel personel istihdam edileceği zaman öncelikle personelin kuruluşun taşıdığı hassasiyetlere bağlılığı, görevlendirileceği departmanın gerektirdiği teknik bilgileri ihtiva etmesi, ihtiyaç duyulan makine ve teçhizatı kullanma yeteneği gibi konulara dikkat edilmektedir. (Bal, Şemseddin, İ.K. Uzmanı, Mülakat) Ayrıca görevlendirileceği bölüm ile ilgili olarak edinmiş olduğu piyasa tecrübesi de dikkat edilen hususlar arasında yer almaktadır.

2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Nitelikli İnsan Faktörünün Çalışmalara Katkısı

Yetişmiş iş gücünün yardım kuruluşlarındaki önemi, bu çalışmaların daha başarılı sürdürülebilmesi için önemli bir unsur olmaktadır. Bu konuda teknik alanlarda istihdam edilen personelin işin gerektirdiği teknik yeterliliğe sahip olması, yardım çalışmalarının daha sorunsuz ve daha başarılı sürdürülebilmesi, dolayısıyla da daha fazla ihtiyaç sahibi kimseye ulaşılabilmesi anlamına gelmektedir. Alanında mesleki yeterliliğe sahip kişilerin personel olarak kurumlara katkıları önem arz etmektedir.

2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kariyer Planlaması

2.3.1. Kariyer Kavramı

Kariyer; hedeflerin ve yapılmak istenilenin toplamıdır. İş hayatında, en yakından, en uzak noktaya kadar belirlenen amaçların bütünü kişinin kariyeridir. Kariyer; çalışmalar yanında alınan eğitimler, kendini kişisel ve mesleki olarak geliştirme sürecinin tamamıdır.

Kariyer; sonu olan bir süreç değildir. Tüm iş hayatı boyunca yapılanlar ve planlamalar bu sürece dahildir. Planlama yapmak, sürecin ilk adımıdır. Yapılan planlar, planlama yapan kişiyi tüm kariyer hayatı boyunca taşıyabilir. Bunun nedeni kariyer planlarının sosyal ve ekonomik değişimlerden etkileniyor olmasıdır.

2.3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kariyer Planlaması

Bir sivil toplum kuruluşlarında kariyer yapmak için, öncelikle gönüllü çalışmaya yatkın, maddi değerlerden çok manevi tatmine önem veren bir kişilik yapısına sahip olmak gerekiyor. Yoğunluk olarak özel sektörde çalışmaktan farkı yok. Uluslararası olanlar kurumların dışında, herhangi bir departmanda memur veya birim başkanırken, müdür olmanın kısmi ücret ve sıfat değişikliğinin ötesinde bir şey getirmediğine inananlar olsa da artık bu yeni dönemde üçüncü sektör denilen bu yapılar ciddi kariyer olanakları vaat etmekte.

Birçok STK yöneticisi, bu kurumların kariyer vaat ettiğini, etmesi gerektiğini söylüyor. STK'lar çoğunlukla yeni mezun gençler için staj veya yarı zamanlı iş olanakları sağlıyor. İleride bu kurumlardaki kariyer fırsatları daha da artacak. Eğitimli gençlerin bu kuruluşlarda çalışmaları sivil toplumun gelişmesine de katkı sunacaktır.

Sivil toplumcular son yıllarda gençlerin STK'lara ilgisinin artmaya başladığını söylüyor. Ancak elbette bazı şeylerden fedakârlık etmek gerekiyor. Üniversitede okurken STK'larda gönüllü çalışma sayesinde sosyal sorumluluk bilinci yerleşebilir.

Genel olarak konusunda uzman kişilere STK merkezlerinin idari kadrolarında ve AB Fonları kapsamında gerçekleştirilen projelerde kariyer olanağı var. Genel sekreterlik, danışmanlık gibi görevlere gelinebiliyor.

Uluslararası sivil toplum kuruluşlarındaki kariyer fırsatları ise daha fazla. Örneğin uluslararası bir yardım kuruluşunda çalışanların yardım faaliyetleri için başka bir ülkeye geçiş yapılabilir. Ancak bu gibi uluslar arası yardım kuruluşlarında görev almak yada profesyonel çalışmak çokuluslu bir şirkete girmekten çok da farklı değil.

Bir de şöyle bir durum var. STK'larda çalışan birçok kişi master, doktora ya da bir süre tecrübe kazandıktan sonra bu kurumlardan ayrılmak istiyor. STK'lara geçici çalışma alanları olarak bakılıyor. Bunun en önemli sebebi tabii ki ücret. Kâr amacı gütmeyen bu kuruluşlar üye aidatları ile yapılan aktivitelerle kazanılan sponsorluk ve katılım gelirleri ile idare ediliyor, bütçelendiriliyor. Bu yüzden ücret skalaları piyasa ortalaması altında kalıyor.

Sonuç olarak yeni mezun gençler bir sivil toplum kuruluşunda çalışarak deneyim ve sosyal çevre edindikten sonra farklı iş olanakları aramaya başlıyorlar.

(www.yenibiris.com, erişim: 2011)

2.4.Sivil Toplum Kuruluşlarında Performans Değerlendirme

2.4.1.Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme literatürde "Başarı Değerleme", "Personel Değerleme", "Liyakat Değerleme" "İş gören Boylandırma", gibi deyimler ile ifade edilmektedir. Performans değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli işlevlerinden birisidir. Çalışanların herhangi bir dönemdeki elde ettiği sonuçlar onların performansını ortaya koyarken, bu performansların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılması da performans değerlendirilmesidir. Bunlara performans artışı planları da dahil edildiğinde performans yönetiminden söz edilebilir. Değerlendirme sisteminden beklenen yararları sağlanabilmesi ve etkili sonuçlar vermesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkân vermelidir. (Kavuncubaşı, 2005)

2.4.2.Performansın Tanımı

Performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Performans değerlendirme; iş görenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir. (Bayraktaroğlu, 2008)

Performans değerlendirmesi, yürütülen faaliyet ve projelerin etkinliğinin araştırıldığı bir geri bildirim mekanizmasıdır. Performans değerlendirmesi ile performans ölçümü farklı araçlardır. Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilmesi üzerinde çalışırken değerlendirme ele aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde inceler. Değerlendirme, performansın artırılması için faaliyet ve projelerde yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur. Performans ölçümü kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekerek hedeflerine ulaşip ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ancak ölçüm sonuçlarına bakarak bir kurumun başarılı ya da başarısız olduğu sonucuna varılmamalıdır. Ancak, ayrıntılı bir performans değerlendirmesi sonucunda, kurumun başarılı ya da başarısız olup olmadığı ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında sağlıklı bir yargıya varabilmek mümkündür. (Yenice, 2006)

Performans değerlendirmesi, personelle yöneticilerin birlikte amaçlar tespit etmesi, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, performans değerlendirme; bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla çalışanların işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarisını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarisına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. (Okakın, 2009)

Performans değerlemesinden sağlanan bilgilerin belli başlı kullanım alanları şöyle sıralanabilir:

- alışana eksik yönlerinin gösterilmesi,
 - cret ve diğer ödemelerin belirlenmesi,
 - Terfi ve iş değiştirmelerinde temel alınması,
 - Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
 - İşe alma işlevi etkinliğinin llmesi,
 - İş tasarımı yanlışlıklarının tespit edilmesi,
 - İşin gereklerine uygun davranamayanların işle ilişkilerinin kesilmesi,
 - Kişilerin uygun işlerde ve yerlerde çalıştırılıp alıştırılmadığının belirlenmesi,
- (şimşek, 2008)

- Yerleştirme kararları,
- Kadrolama eksikliklerinin giderilmesi,
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi,
- Harici sorunların belirlenmesi,
- İnsan kaynaklarına geribildirim (zgen, 2005)

2.4.3. Performans lm ve Yönetimi

STK'lar, verimli çalışabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, kâr amacı olan özel işletmeler gibi, performans ölçümü ve yönetimi yapmak zorundadırlar. Çünkü performans ölçümü ile organizasyonun genel olarak ne kadar başarılı olduğu, toplumun isteklerini karşılayıp karşılayamadığı ve planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenmektedir. Yöneticiler, performans ölçümü ile kurumun yaptığı

faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmekte ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarabilmekte; kararlarını, duygusal, sezgisel veya varsayımlara dayalı olarak değil, gerçek verilere dayanarak alabilmektedir. Ayrıca, performans ölçümü sayesinde organizasyon içinde israf yapılan yerler gibi sorunlu alanlar ortaya çıkarılmakta ve gelişme olabilecek alanlar belirlenmektedir. Bir performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını bilmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır. Seçilen performans ölçütlerinin organizasyonun stratejileri ile uyum içinde olması gerekmektedir. Birimlerin performans ölçütleri ile organizasyonun tamamını ilgilendiren ölçütler bir bütünlük içinde uyum göstermelidir. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır (Carney, 1999: 4-5).

2.4.4. Performans Ölçümünün Amaçları

Performans ölçümü yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu unutulmamalıdır. Performans ölçümünün sağladığı fayda, ölçüm yapmak için katlanılan maliyetten daha fazla olmalıdır. Performans ölçümü doğru bir şekilde yapılmazsa organizasyonun genel performansında düşüşe neden olabilmektedir. Hedef şaşırma olarak adlandırabileceğimiz bu durumda amaç ile araçlar karışmaktadır. İki türlü hedef şaşırmadan bahsedilebilir. İlk olarak çalışanlar, ödüllendirilen faaliyetleri yapmakta istekli davranırken, onların esas yapması gereken görevleri eksik yapmaları hedef şaşırmaya örnek oluşturur. İkinci olarak organizasyonun bir biriminin kendi hedeflerine tam olarak ulaşmak istemesinin kurumun genel hedeflerine tam olarak ulaşamaması sorununu doğurması, yine hedef şaşırmaya örnek olarak gösterilebilir. (Wheelen ve Hunger, 2002)

Performans ölçümüne geniş bir açı kazandıran kıyaslama, performans karşılaştırmasının en iyi uygulamaya dayanarak yapılmasını sağlamaktadır. Kıyaslama, bir organizasyonun tamamının veya bir biriminin benzer işlevleri olan başka bir organizasyonla karşılaştırılarak ne kadar iyi çalıştığının belirlenmesidir. Bir STK'nın şubeleri arasında kıyaslama yapılabileceği gibi, bir STK ile diğer bir STK ile arasında da kıyaslama yapılabilir (Yaman, 2005). Performans ölçütlerinin zaman içinde değişiminin gözlemlenmesi, genel olarak bir gelişme sağlandığını göstermektedir.

Ancak, performans ölçütlerinin zaman içinde iyileşmesi, performansın mutlak anlamda iyi olduğunu göstermemektedir. İşte bu noktada kıyaslamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber kıyaslama geçmiş verilere dayanmaktadır. Diğer kurumlar, gelecekle ilgili hedefler belirleyerek, o hedefleri asmaya çalışırken, kıyaslama yapan kurumun geçmiş dönemlerde en iyi durumda olan bir kurum ile karşılaştırma yaparak performans ölçümünü eski verilere dayandırması, onu rekabet ortamında geride bırakabilir (Parker, 2000).

Kurumun performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, kurumsal düzeyde, süreçler veya birimler düzeyinde ve çalışanlar düzeyinde olmak üzere üç seviyede ele alınabilir. Performansın iyileşmesi için, organizasyonun kurumsal bir stratejisinin ve ölçülebilir hedeflerinin olması, is süreçlerinin sürekli olarak ölçülerek yeniden tasarlanması ve iyileştirilmesi ve çalışanların performansının da bu süreç ve stratejileri geliştirecek şekilde ölçülüp değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir (Kırım, 2002).

2.4.5.Sivil Toplum Kuruluşlarında Performans Değerlendirme Kriterleri Ve Yöntemleri

STK'ların performansını ölçerken, finansal tablolarının analiz edilmesi, bütçelerinin kontrol edilmesi gibi finansal yöntemlerden yararlanılabilir. Ayrıca, hizmet kalitesi, faaliyetlerinin verimliliği, etkinliği ve etkililiği, internet sayfalarının performansı ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan unsurların ölçümü ile ilgili yöntemlerden de yararlanılabilir.

Hem finansal hem de finansal olmayan unsurları kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek ölçen performans karnesi (balanced scorecard), STK'lar için stratejik performans yönetim sistemi olarak hizmet verebilir ve kurumun misyonuna odaklaşmasını sağlar. Finansal performans ölçüm yöntemlerinin en yaygını, finansal tablo analizidir.

STK'lar da diğer işletmeler gibi belirli dönemlerde gelir tablosu ve bilanço hazırlamak zorundadırlar. Bir STK'nın bilançosuna bakarak, kuruluşun varlıkları, mali yapısı, kısa vadeli kaynakları ve borçları, uzun vadeli yükümlülükleri, öz kaynakları, duran varlıklarının toplam varlıklar içindeki payı, kaynaklarını hangi varlıklara yatırdığı gibi genel analizler yapılabilir. Gelir tablosunda ise STK'nın gelir kaynakları ve bu gelirleri hangi amaçlarda kullandığı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Son iki-üç dönemin finansal

tabloları karşılaştırılmalı olarak incelenerek kuruluşun analizi daha ayrıntılı olarak yapılabilir. Böylece yıllar arasındaki varlık ve borç yapılarındaki değişiklikler, gelir ve gider toplamlarındaki ve her bir gelir ve gider kalemindeki değişimler incelenebilir. Ancak, finansal tablo analizinin önemli araçlarından olan oranlar (rasyolar) STK'lar için çok kullanışlı değildir. Örneğin, oran analizinde kullanılan kârlılık oranları ve mali yapı oranları STK'lar için diğer işletmeler kadar anlamlı sonuçlar vermeyebilir. STK'ların verimli olarak çalışabilmesi için yönetim kurulunun, kuruluşun hedeflerini belirleyerek sürekli olarak planlama çalışmalarını yürütmesi, para ve insan kaynakları konusunda politikalar oluşturması ve yıllık olarak bütçe hazırlayarak gerçekleşen sonuçlarla bütçe değerlerini karşılaştırması gerekmektedir.(Güder, 2004).

Bütçe, yönetimin belirli bir zaman aralığı içerisinde gerçekleştirmeyi planladığı bir faaliyetin sayısal olarak ifade edilmesidir. Bütçe, yöneticilere planlarını uygulamaya koyarken izlemeleri gereken 108 aşamaları göstermektedir. Bütçeler, kurumun faaliyetleri veya finansal kararlar ile ilgili olarak hazırlanabilir. STK'larda gelir, malzeme alımı ve tüketimi, işçilik maliyetleri, pazarlama maliyetleri, yönetim maliyetleri gibi kalemler için ya da her bir proje veya faaliyet için bir bütçe hazırlanabilir. Ayrıca, nakit bütçesi, tahminî bilanço ve tahminî nakit akışı gibi finansal bütçeler de hazırlanabilir. Yönetimsel kontrolün bir parçası olan sorumluluk muhasebesi, sorumluluk merkezleri oluşturularak, performansın izlenmesini ve performansın iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmasını içermektedir. Sorumluluk merkezleri, kurum içinde bir yöneticinin yönetiminde oluşturulmuş bir örgüt birimidir. Her sorumluluk merkezinin yöneticisi, biriminin girdileri ve çıktıları ile ilgili kararlar vermekle sorumludur. Kurumun genel hedeflerine ulaşabilmesi, sorumluluk merkezlerinin yüksek performansla çalışmasına bağlıdır. Sorumluluk merkezleri, gelir merkezleri, maliyet merkezleri, kâr merkezleri ve yatırım merkezleri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

STK'ların performansı ölçülürken, kuruluşun verimliliği, etkinliği ve etkililiği ölçülebilir (Büyükkılıç, 2004).

2.4.6. Performans Verimliliğinin STK'lara Etkisi

Verimlilik, bir STK'nın kaynaklarının ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığını ölçmektedir. Verimlilik, girdilerin çıktılara bölünmesi ile bulunur. Verimliliğin artması için, aynı miktarda çıktıya daha az girdi ile ulaşmak veya aynı girdiyi kullanarak daha fazla çıktı elde etmek gerekir. Etkinlik, hizmet üretimi için gerekli olan malzeme, personel veya dışarıdan sağlanan hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığının ölçülmesidir. Etkinlik, mevcut kaynakların kullanımı ile ilgilidir. Etkinlik, fiilî değer ile tüketilmesi beklenen standart değer karşılaştırılarak hesaplanır. Etkililik, amaçlarla yani çıktılarla ilgili bir kavramdır. Etkililik elde edilen çıktılara bakarak, kurumun ulaşmak istediği amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ölçmektedir. Kurumun tamamı, birimleri, faaliyetleri veya projeleri için verimlilik, etkinlik veya etkililik ölçümü yapılabilir. STK'larda performans ölçümünün önemli olan diğer bir parçası ise hizmet kalitesini ve hizmetleri kullananların memnuniyetini ölçmektir (Torlak, 2001)

STK'lar, hizmet kalitesi ölçümünde, özel işletmelerle kullanılan yöntemlerden yararlanabilir. Ancak STK'larda sunulan hizmetin kalitesini ölçmek, hem hizmet alanların hem de sunulan hizmet türlerinin farklılığından dolayı, özel sektöre göre daha zor olmaktadır. STK'ların hizmet kalitesi bağlamında, kurumun güvenilirliği, hizmet verdiği ortamın fiziksel özellikleri, kurumun inanılabilirliği, hizmet sunanların istekliliği ve hizmet alanlara davranışları gibi unsurlar ölçülmektedir (Yaman, 2005)

2.5. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Faydaları

Performans değerlemenin amacı, iş görenin görevini yapmasıyla elde ettiği ürünün, örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır. Bu işlem sırasında iş görenin kişiliğini zarara uğratmadan performansının nicel ve nitel yönden ölçümü yapılabilirdir. (Argon, 2004)

İş gören değerlendirme sisteminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Performans değerlendirmenin amacı, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine imkân hazırlamaktır. (Örücü, 2003)

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, stratejik planlama, ücret-maaş artışı,

eğitim, geliştirme ve yetiştirme, kariyer planlaması, eleman seğme ve yerleştirme, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında etkili olacaktır. İkinci amaç ise, personele geri beslemenin sağlanmasıdır. Yani değerlendirme sonuçlarının personele bildirilerek eksikliklerini ve bu eksiklikler ile ilgili yapması gerekenlerin kendisine bildirilmesidir. (Bakan, 2003, s.103-127)

Performans değerlendirme denetim amaçlı kullanıldığı gibi, aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak da kullanılır. (Gürüz, 2009) Performans değerlemesi, işletmedeki tüm çalışan ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamalıdır.

Her ne kadar performans değerlendirme çalışmaları işletmelerde bazı yöneticiler tarafından zaman zaman günlük iş yoğunluğu içinde ek bir külfet ve zaman kaybı olarak görülse de, örgütlerde iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin örgütsel, yönetsel ve bireysel açıdan birçok faydası vardır.

Örgütsel Faydaları

Örgütün etkinliği ve verimliliği artar,

Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,

Eğitim ihtiyaı ve bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,

İK planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,

Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,

Devamsızlık ve iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa d-nemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Yönetsel Faydaları

Planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha fazla etkili olur, böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir,

alışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hale gelir,

Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay belirlenir ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunur,

Çalışanları değerlendirirken, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,

Çalışanların daha yakından tanınmasıyla yetki devri kolaylaşır,

Yönetsel becerileri gelişir ya da bu becerileri uygulama imkanı elde

Bireysel Faydaları

Güçlü ve geliştirilmesi gereken özellikler tanınır,
Örgütteki rol ve sorumluluklar daha iyi anlaşılır,
Üstlerin kendisinden neler beklediği öğrenilir,
Performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenir,
Performansına ilişkin elde ettiği olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve özgüveni gelişir.

2.6.Sivil Toplum Kuruluşlarında Çalışan Personelin Moral Ve Motivasyonu

2.6.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranışlarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir. (Küçükahmet, 2001)

Motivasyon; Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir. (Fidan, 1998,)

Tüm bu tanımlar motivasyon kavramının temelini oluşturan; insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme eylemlerini kapsar. İnsan davranışını tetiklemede birinci faktör, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör çalışan bir insanın analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır. Motivasyon; insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecidir. İnsanların hareket ve davranışlarına enerji ve yön veren; temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür. Çalışanların örgüt içindeki isteklerinin karşılanması ve iş doyumunun sağlanması, onların mesleklerini ve yaptığı işi sevmelerine, yöneticiler ile pozitif iletişim ve

etkileşim içine girmelerine, verilen her türlü görevi başarıyla gerçekleştirmek maksadıyla, özveri ve yüksek performansla çalışmalarına büyük bir destek sağlayacaktır. Motivasyon sürecinde ilk ve en önemli etken, motivasyon sürecini yürütecek olan yöneticinin yetenekleridir.

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir. Örgütlerde çalışanların motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, iş doyumunu ve verimliliklerinin artırılması maksadıyla; personelin maddi ve manevi ihtiyaç durumlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, onların hedef ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin koordine edilmesi, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon esaslarına uygun olarak onların motive edilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel yönetim süreçleridir.

2.6.2.Motivasyon Araçları

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik motivasyon araçlarıdır. Başarılı personelin sözlü veya yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışma imkanı, psikolojik güvence, sosyal katılma, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum gibi tedbirler, çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal destek sağlayan başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri; işletmelerde personeli motive etmek için en yoğun olarak kullanılan psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Yetki; sözlük anlamı olarak, verilen görevlerin icrasında yetki verilen kişiye belli şartlarda şu veya bu biçimde davranma ve karar verme imkanı sağlayan yasal hak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk birbirlerinden ayrılmayacak kavramlardır. Biri olmadan diğerinin olması mümkün değildir. Sorumluluk yetkiden kaynaklanmaktadır. Yetki; sorumluluk taşıdığı bilincinde olan personele faaliyetleri boyunca karar alma ve alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan “ Emir verme hakkı” olarak tanımlanabilir. Yetki ile kişilere karar alma ve yürütme hakkı tanınmaktadır. Ayrıca yetki beraberinde sorumluluğu da getirmektedir. Çünkü sorumluluk; görevlerini yerine getiren, diğer bir ifadeyle yetkilerini kullanan kişi veya kişilerin üst kademelere hesap vermeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Kısaca sorumluluk “İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü” olarak tanımlanabilir.

Rekabet

Rekabet; işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği pozitif yönde etkileyecek bir araçtır. Rekabet; çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet, insanın doğası gereği var olan bir özelliktir. Rekabet aynı zamanda kişinin gelişmesinde çoğu zaman olumlu etkiler meydana getirmektedir. Personelin rekabete yönelmesinin temel nedenini; saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşturmaktadır. Dolayısıyla rekabet psiko-sosyal bir motivasyon aracıdır. Ne var ki yönetici bu motivasyon aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar ihtiyaçlarını karşılamış, kaybedenler ise gereksinimlerini giderememiş olacaklardır. Ayrıca rekabetin “İşbirliği” ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir. Rekabetin faydalı bir psiko-sosyal motivasyon aracı olmasını sağlamak yöneticiye düşmektedir. Ancak organizasyon ile ilgili amaçlarla motive edilmiş personel için bu tehlike söz konusu değildir. Personel organizasyonun amaçlarına ulaşmak için rekabet yapıldığının bilincinde olmalı ve bu bilinç yöneticiler tarafından kendilerine aşılmalıdır.

Aslında çalışanların rekabete yönelmesindeki temel sebep, saygı görme, tanınma ve

kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki, bu haliyle rekabet önemli motivasyon aracıdır. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu motivasyonun sonucudur. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten, kısacası beğenilmekten hoşlanır. Başkaları tarafından beğenilme duygusu çalışanları işine daha çok bağlamanın ve isteyerek çalıştırmanın en güçlü faktörüdür. (Sabuncuoğlu, 2001)

Bağımsız Çalışma İmkânı

Personelin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. Bir kişi özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Çalışmada bağımsız olma her personelin istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira şöyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanımasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir.

Her hangi bir insanın ve özellikle yöneticinin üstleri ile aynı çatı altında çok yakın bir çalışma ortamı yerine, onlardan daha uzakta, amirlerinin sürekli gözetimi ve kontrolünden uzak bir görevde çalışmayı ve yöneticilik yapmayı tercih etmeleri gayet normal karşılanmalıdır. Böyle bir ortamda yetki ve sorumlulukları artan, kendini gösterme ve inisiyatif kullanma imkanları fazlalaşan yöneticilerin, motivasyon seviyeleri olumlu yönde gelişecektir. Dolayısıyla personele bağımsız çalışma imkanı sağlanması önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilir.

Psikolojik Güvence

Çalışanların belirli bir iş çevresine veya iş koşullarına uyabilmesinden doğan kendi kendine güven duygusu, yani özgüven önemlidir. Bir örgütte kişi; ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarıya ulaşacağını bilirse, kendine olan güveni daha fazla artacaktır. Görüldüğü üzere bu duygunun oluşturulmasında yöneticilere büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü güven

duygusu, çalışanlara büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsenir. Böylece çalışanlar neyi ve nasıl yapacaklarını bildiklerinde, kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşmeyecektir. Güvensizlik duygusu altında çalışan kişilerin çaba ve emeğini gösterme azmi azalacak ve işlerini tedirginlik içinde yapacaktır. Tersine, psikolojik güven duygusu içinde çalışan kişiler daha fazla gayret göstererek işlerini başarılı bir şekilde yapacaktır. Böylece çalışanların etkinliği ve verimliliği de artmış olacaktır. (Eren, 1991)

Sosyal Katılım

Sosyal katılım; işletmelerde uygulanan diğer bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Çalışanların büyük bir kısmı işletmeye girmeleri ile birlikte örgüt içinde çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışır. İşletmeler kişiler arası ilişkilerin yürütüldüğü informal gruplarla doludur. Informal gruplar, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteği ve psiko-sosyal bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişi katılmış olduğu informal grubun kendi özlem ve beklemelerine karşılık vereceği umidini taşır. Bu gruplar ile grup üyelerinin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçları giderilmektedir. Ayrıca grup üyelerinin başına gelebilecek arzu edilmeyen durumlarda kişiye destek ve yardımcı olunması söz konusudur. Bu gruplar bilinçsiz ve plansız olarak kendiliğinden oluşur. Ortaya çıkışlarının tek nedeni bazı temel sosyal ihtiyaçlara cevap vermeleridir. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmaktadır. Personelin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla girmesi, sosyal bir varlık olması dolayısıyla gayet doğaldır. Sosyal katılım ihtiyacı farklı düzeylerde gerçekleştirilir. (Sabuncuoğlu, 2001)

2.7. Personel Ve İş Odaklı Motivasyon Araçları

2.7.1. Personele İş Güvencesi ve Manevi Ödüller Verilmesi

Personele iş güvencesi verilmesi ve onların maddi değeri olan ödüllerden ziyade manevi değeri olan ödüller verilmesi yöntemi kullanılarak motivasyon özellikle Japonya'da uygulanan ve personelin motivasyonuna olumlu katkıları olan bir uygulamadır. Son yıllarda Amerika'da yapılan bazı çalışmalar ile Japon yöneticilerin çalışanları motive etmede kullanmış oldukları yöntemler incelenmiştir. Japon yöneticilerin motivasyon stratejilerini; çalışanları yaşam boyu istihdam etmek, herkese eşit işlem yapmak,

çalışanlara değerli ve emniyette oldukları duygusunu aşlamak, başlıkları altında üç ana grupta toplamak mümkündür.

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir motivasyon faktörüdür. Birçok çalışan, işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışan yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır. İşe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir. İş güvenliğinin olması işteki muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahiptir. Araştırmalar iş doyumunu ile kazalar arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Bu çerçevede iş güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması çalışana işinden doyum sağlamada bir fayda sağlayacak, birey kendisini güvence içerisinde hissedecek ve işe karşı bu olumlu tutumu devam edecektir. İş güvenliğinin varlığı çalışanın iş doyumunu artırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır. Organizasyon tarafından işin güvenli bir şekilde yapılmasına imkân tanınması çalışanın işinden olan en önemli beklentilerinden biridir. Böyle bir ortam içerisindeki çalışanın amirleri ile olan ilişkileri daha sıcak olacağından bu personelin yönetimi kolaylaşacaktır. (Özgen, 1989,)

2.7.2. Takım Çalışması

Takım veya tim çalışması olarak ifade edilen süreç; bir tim veya takımın tespit edilmiş ortak bir hedefi ele geçirmek maksadıyla icra ettiği etkin ve verimli bir çalışmadır. Bu çalışma yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde desteklenir ve teşvik edilir. Takım çalışmasında; takımın maksadı, ilgi alanları, çalışanlara sağladığı avantajlar ve getirdiği riskler, takım unsurlarının motivasyonu için yani etkin ve verimli bir takım çalışması için önemlidir.

2.7.3. İş Basitleştirme

İş basitleştirme; Taylor'un "Bilimsel yönetim" hareketine dayanmaktadır. Taylor, üretimin dört ögesinin işe uygun olması halinde verimliliğin artacağını belirtmiştir. Üretimin dört ögesi ise; işe uygun insan, işe uygun araç, işe uygun zaman ve işe uygun beceridir. Bunların neticesinde yapılmak istenen ise, bir işi yapmanın tek ve en iyi yolunu bulma arzusudur. Zaman ve hareket etütleriyle, insan ile makinenin etkileşimi

esas alınmış ve verimliliğin artırılması hedeflenmiştir. Bunu başarabilmek için tam bir iş bölümü, katı bir hiyerarşi ve iş gücünün standartlaşması gibi araçlar kullanılmıştır. İşlerin en az uğraşla, en kısa zamanda yapılmasını ve gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması amacıyla hareket etüdüne ihtiyaç duyulur. Zaman etüdü ise, belirlenmiş bir işi, o iş için tanımlanan iş temposunda bitirmek için gerekli zamanın belirlenmesi faaliyetidir. (Altınöz, 1999)

2.7.4. İş Genişletme

Belirli bir işin, personelin daha çok ve daha çeşitli işi aynı anda yapabilecek şekilde yeniden düzenlenmesine, iş genişletmesi denilmektedir. Böylece işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Ayrıca işin yapılma zamanı daha esnek olmakta, kişilerin yetenek ve becerilerinden yararlanma oranı artmaktadır.

İş genişletilmesinde çalışanların oryantasyonu gereklidir. Bu sayede çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve tecrübelerini geliştirmeleri sağlanmış olur. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artması, nitelikli işlerin elde edilmesi ve daha yüksek performansın sağlanması söz konusudur. Bu yöntemle işletmeye herhangi bir maliyet çıkarmadan, yönetsel bir düzenlemeyle, hem personelin etkinlik ve verimliliği arttırılırken, hem de onların moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi yükseltilmektedir.

2.7.5. Performans Değerlendirme

Performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir. Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin çok geniş bir kullanım alanı vardır. Personelin performansını yükseltmesi yönünde uyarılması, ücretlerin performansa göre düzenlenmesi, personel yetiştirme kararları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kadro eksikliklerinin giderilmesi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi, iş tasarım yanlışlıklarının tespit edilmesi, harici sorunların belirlenmesi ve insan kaynakları yöneticilerine geri bildirim, gibi alanlar performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı yönetim fonksiyonlarıdır. (Özgen, 1989,)

2.7.6. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları; çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Personel çalıştıkları çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesini tercih eder. Örneğin; iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç ve gereçlerin olması, müzikli çalışma gibi morali arttırıcı uygulamalar çalışanları işletmeye ve işlerine daha fazla bağlayacaktır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. Bu nedenle örgüt yönetimi bu konuda hassas olmalı ve işi zevkli, hatta çekici hale getirmeye özen göstermelidir. Çalışma şartlarının istenilen özellikte olması çalışanların motive edilmesinde ve verimin artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde etkisini göstermektedir.

2.7.7. Kendi Kendine Motivasyon

İç motivasyon veya kendi kendine motivasyon; insanları başarıya götüren yolun giriş noktasıdır. Vizyonu ve misyonu olmayan, bir hedefe ulaşmayı kendisi için ortaya koyamayan, bu hedefe ulaşacak şekilde ara hedefleri tespit ederek onlara ulaşma yönünde gayretlerini yoğunlaştıramayan bir insanın başarılı olması, kendisine ve çevresine katkılar yapması çok zor olacaktır. Özgüven, inisiyatif kullanma, iletişim yeteneği, kendini ifade etme, gelişime ve değişime açık olma, kendini ve yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi nitelikler iç motivasyon veya kendi kendine motivasyon ifadesi ile doğrudan ilgili kavramlardır.

İç motivasyon için ilk temel unsur vizyon sahibi olmaktır. Çağdaş yönetin süreçlerinde önemli ve vazgeçilmez bir kavram olan vizyon; gelecekte ulaşılmak istenilen yer, durum ve takip edilecek yönü gösterir. Öyleyse iç motivasyon için; bireylerin, ailelerin, kurumların, toplumların ve milletlerin vizyonu olmalı, onlara orta ve uzun vadede bir yol ve hedef göstermelidir. Vizyonsuzluk; geri kalmışlığı, dinazorlaşmayı, hantallaşmayı, başarısızlığı ve kısaca yok oluşu getirir. Vizyonu, misyonu, temel değerleri ve hedefleri olmayan insanlar, kendi kendine motivasyon veya öz motivasyon için kaynakları kurumuş insanlardır. (TINAZ, 2011)

2.7.8. Diğer Motivasyon Araçları

İnsan ilişkilerinde karşılıklı güven, sevgi ve saygı, rahat çalışma ortamı ve iş yaşam kalitesi gibi faktörler birçok durumda paradan daha değerlidir. Bu açıdan yüksek performansın övgü ile takdir edilmesi önemli bir motivasyon aracıdır. İşletmelerde uzun süreli olarak çalışanlara, emsallerine göre üstün başarı gösterenlere; takdir, plaket ve rozet gibi manevi değeri olan objelerin verilmesi, bahse konu personelin motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Çalışanların faaliyetleri, başarıları, örnek davranışları ve şirkete katkılarını anlatan, onların başarılarını teşvik eden yazı ve resimleri içeren, örgüt içi iletişim ve haberleşmeyi sağlayan, grup oluşumunu destekleyen bir bülten, dergi veya gazete çıkarılması, örgüt içindeki iletişimi ve başarıya yönelik rekabeti destekleyecek, çalışanların motivasyon seviyelerini yükseltecektir.

Tabii bunların yanı sıra personele çalışmakta olduğu kurumun bir sivil toplum kuruluşu olduğu, kar amacıyla değil, kamuya hizmet amacıyla çalıştığı vurgulanmakla birlikte manevi motivasyon sağlanmasına da katkı sağlanacaktır.

2.8. Motivasyonu Eksilten Nedenler

Gerek sivil toplum kuruluşlarında, gerek özel yada kamu sektöründe çalışanların iş verimi ve katma değeri açısından en önemli destekçisi kuşkusuz moral ve motivasyondur.

Çalışanların iş konsantrasyonlarının ve motivasyonlarının düşmemesi iş verimliliği açısından olmazsa olmaz önemdeki unsurların başında gelir. O nedenle motivasyonu eksilten nedenleri incelemek ve gerekli önlemleri almak, çalışma verimi açısından en önemli etmenlerin başında gelmektedir.

Çalışma yaşamında motivasyonu eksilten yada tamamen bitiren nedenler aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

2.8.1. Tükenme

Tükenme kavramı, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Freudenberger tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir. Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet

verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır. Tükenmişliğin majör özellikleri enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir.

Cotton tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak göstermekte, başka yazarlar da olayın özünde mesleğe ilişkin bir yanılısamayla yüzleşme süreci yattığını belirtmektedirler.

Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile incelenir. Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle emosyonel olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiklerine karşı bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kişiyne nesnel olarak eğilimi yansıtır. Kişisel başarı eksikliği ise, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder. Bireyde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır. (TINAZ, 2011)

2.8.2. Tükenmişlik Evreleri

Tükenme dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur.

Tükenmişlik olgularını aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz.

Şevk ve Coşku Evresi

Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır.

Durağanlaşma Evresi

Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan işten başka bir şey yapmıyor

olmaktır. Zira, mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.

Engellenme Evresi

Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

Umursamazlık Evresi

Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır.

2.8.3.Motivasyon Eksikliği Olarak Tükenmişliğin Evreleri

Bireyde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek başlıca belirtiler şunlardır:

Psiko Fizyolojik Belirtiler

Yorgunluk ve bitkinlik hissi, enerji kaybı, kronik soğuk algınlığı, sık baş ağrıları ve uyku bozuklukları, gastrointestinal bozukluklar ve kilo kaybı, solunum güçlüğü, psikosomatik hastalıklar, koroner kalp rahatsızlığı insi dansında artma. Psikolojik belirtiler: duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, çökkün duygu durum, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermekte yetersizlik, apati, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik.

Davranışsal Belirtiler

Hatalar yapma, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, işe geç gelme, izinsiz olarak yada hastalık nedeni ile işe gelmeme, işi bırakma eğilimi, hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve iş dışındaki ilişkilerde bozulma, kaza ve yaralanmalarda artış, meslektaşlara ve hizmet verilen kişilere, mesleğe vb.. karşı alaycı bir tavır sergileme, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, kuruma ilginin kaybı.

Bir sağlık örgütü hizmetinde yada sisteminde ciddi bir tükenmişlik sorunu olduğunu gösterebilecek belirti ve bulgular, tükenmişliğin sonuçları olduğu kadar onu ortaya çıkartıcı ya da ilerletici faktörlerdir. Bunlar işi bırakanlarda ya da personel döngüsünde artma, hastalar ve yakınlarından gelen bakıma ilişkin yakınmaların fazlalığı ve hasta bakımının niteliğinin düştüğüne işaret eden diğer bulgular, personelin işten uzak kalma süresinin artması, kurum çalışanlarında emosyonel, kişilerarası ve bedensel sorunların artması, meslektaşlarla ya da diğer disiplinlerle iletişim ve uyumda belirgin güçlüklerin olması, yapıcı eleştirilerin, yeniliklerin, üretken ve yaratıcı çabaların yetersizliği, demokratik ve katılımcı olmayan, hiyerarşik, merkezîyetçi ve bürokratik bir yönetim anlayışının olması, objektif ödüllendirme araçlarının eksikliği, güvensizlik ve çalışanların terfi ve mesleki gelecek konusunda belirsizlik yaşamalarıdır.

2.8.4. Motivasyonsuzluğu Önleme Yolları

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler organizasyonel ve bireysel düzeyde ele alınmıştır. (TINAZ, 2011)

2.8.4.1. İşyeri Yöneticileri Düzeyinde Yapılması Gerekenler

Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı ve süpervizyon sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım

alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

2.8.4.2. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler

İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.

İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.

Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.

Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.

Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.

Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar.

Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.

İşyerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir.

İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.

Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir.

Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.

Hayatınızda nükteye, mizah dergilerine yer verebilir, evinizde sakinleşip dinlenebileceğiniz rahatlama köşesi oluşturabilirsiniz.

2.8.4.3.İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler

- Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini artırır.
- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesini artırır, hem de ilişki sorunlarını önler.
- Birlikte çalışmadan doğan sorunların zamanında, sorun kronikleşmeden çözülmesi gereklidir.
- İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılabilmesi destekleyici grupların oluşturulması da yararlıdır.
- Daha kıdemli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler.
- İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir.

2.8.4.4.Aile Düzeyinde Yapılması Gerekenler

İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir, ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir alan bulmuş olacaktır. (İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi 2005.)

3.BÖLÜM: İHH İNSANİ YARDIM VAKFI ÖRNEĞİ

Çalışmanın Konusu

Bu bölümde araştırma süresince değinilen Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları yönetimi konusuna sektörden ve insan kaynaklarını etkin ve efektif bir biçimde kullanan, ülkemizin saygın sivil toplum kuruluşlarından İHH İnsani Yardım Vakfı örneği üzerinde duruldu.

İHH İnsani Yardım Vakfı'nın seçilmesinin nedeni, üç yüze yakın personeli ile ve hemen her alanda örneklendirme yapılabilecek çalışan yelpazesıyla iyi ve kapsamlı bir örnek teşkil etmesi nedeniyledir.

Çalışmanın Amacı

Araştırma süresince teorik olarak sivil toplum kuruluşlarının insan kaynağı yaklaşımı, planlaması, ülkemizden ve dünyadan teorik örnekler üzerinde durulmuştur. Bu bölüm ile birlikte atıfta bulunulan konulara pratik bir örnek oluşturulması ve fiili olarak gerçek bir sivil toplum kuruluşunun insan kaynağı ve istihdam araştırması yapılmak suretiyle teorik araştırma pratik örneklem ile desteklenmiştir.

Çalışmanın Önemi

İHH, ülkemizin saygın ve kurumsal sivil toplum kuruluşlarından biri olması hasebiyle, araştırmanın pratikteki bir karşılığı olarak ele alınması araştırmaya önemli bir katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda ülkemizdeki sivil toplum kuruluşları arasında üç yüze yakın personel istihdam eden, yurtiçi, yurtdışı, saha ve büro çalışanları ile gönüllü ve taşeron hizmet alımlarını da ele aldığımızda araştırmamıza konu olan hemen her alandan pratik örnekler içermektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu bölüm için birebir kurum yöneticileri ile mülakatlar ve gözlemlere yer verilmiştir.

Çalışma kendi içerisinde aşağıdaki kategorilerden oluşmaktadır;

İlk olarak kurum genel bilgileri, kurumsal kimliğine yer verilmiştir. Daha sonra personelin istihdam ve çalışma koşulları, demografik özellikleri, beklenti, fayda ve maliyetlerine yer verilmiştir.

Son olarak ise bu tarz kurumlarda görev yapan gönüllü çalışanlar ile ücretli çalışanların uyumsuzlukları, sektörün ve kurumun eksik yönleri ile sonuç ve öneriler gibi konular ele alınmıştır.

3.1.Ülkemide Hizmet Veren Yardım Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşlarında insan kaynak yönetimi konusunu ele alırken ülkemizde bu alanda hizmet vermekte olan yardım kuruluşlarına kısaca değinerek, bu kurumların arasında gerek personel sayısı ve organizasyon yapısı itibarıyla İHH İnsani Yardım Vakfı'nın personel yapısına göz atacağız.

Şimdi ülkemizde insani yardım alanında çalışmakta olan yardım kuruluşlarımıza kısaca değinelim. Kurumları kısaca ele aldığımız bu bölümde objektif olabilmek adına, kendi kurumsal web sitelerindeki, hakkımızda yada kurumsal bölümlerinde yer alan açıklamalardan yararlanıldı.

Deniz Feneri Derneği

1996 yılının Ramazan ayında "Şehir ve Ramazan" isimli bir televizyon programıyla başlayan iyilik hareketi, yardım etmek ve yardım almak isteyenlerin kuvvetli talebiyle "Deniz Feneri " kimliğine bürünerek önce haftalık yayınlanan bir programa dönüşmüş, sonrasında ise aynı isimdeki dernek çatısı altında 2002'de ISO 9001 Kalite Belgesi'ni almıştır.

İlk günden bu yana onu yalnız bırakmayan on binlerce bağışçı ve gönüllüsüyle, Türkiye'de ve Dünya'da 500.000 aileye gıda, barınma, sağlık ve para yardımı ulaştırmış ve gün geçtikçe artan bir sayıyla ulaştırmaya devam etmektedir.

Türkiye'nin dört bir yanında hayata geçirdiği gıda, eğitim, sağlık, barınma alanlarındaki projeleriyle; kurduğu misafirhaneler, aşevleri, giyim mağazaları, yürüttüğü meslek edindirme programları ile ihtiyaç sahiplerine kapsamlı bir hizmet sunmaktadır.

Kurulduğu 1998 yılından bu yana şubeleri, temsilcilikleri, gönüllüleri ve bağışçılarıyla birlikte Türkiye'de ve Dünya'da, yardım isteyen yüz binlerce sese herkesten önce cevap vermektedir. (<http://www.denizfeneri.org.tr/kurumsal>, Erişim; Mayıs 2014)

Yardımlı Derneği

2006 yılı Eylül ayından itibaren fizibilite çalışmalarına başlayan "Hayır Köprüsü" gönülleri çeşitli sivil toplum kuruluşları, kardeş yardım kuruluşları ile istişare ve

görüşmelerini Mart 2007’de tamamlayarak elli beş kurucu gönül insanının biraraya gelmesiyle YARDIMELİ olarak kuruluşunu tamamlamış oldu.

(<https://www.yardimeli.org.tr/k=47?hakkimizda>, Erişim; Mayıs 2014)

Aynı zamanda dernek, acil, sağlık, eğitim, insani ve kalıcı yardımlar olmak üzere bir çok alanda insani yardım çalışmalarını sürdürmektedir. Yapılan bağışların gıda bankacılığı kapsamında da değerlendirilebildiği dernek, ülkemizi bir çok ülke ve bölgede temsil etmektedir.

Yardımeli Derneği, 30.11.2012 tarih ve 2012-4030 nolu Bakanlar Kurulu kararıyla Cumhurbaşkanı Sayın Abdullah Gül’ün onayıyla Kamu Yararına Çalışan Dernek Statüsü kazanmıştır. (Bu statü ilgili bakanlıkların ve maliye bakanlığının olumlu görüşü üzerine içişleri bakanlığının teklifi, bakanlar kurulunun kararı ve cumhurbaşkanının onayı ile verilmektedir.) Kamu yararına çalışma statüsü derneklerin bağışçılarında malî anlamda kolaylıklar sağlamaktadır.

Cansuyu Derneği

Derneğimiz 2005 yılında Ankara’da kurulmuştur. Türkiye’de ve Dünya’da yoksullara, mağdurlara, mazlumlara, muhtaçlara, yetimlere ve özürlülere yardım etmektedir. Türkiye’nin tamamında ve 62 ülkede yardım faaliyetleri göstermektedir.

Cansuyu Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği olarak amacımız; afet, savaş, terör gibi olağanüstü ve olağan zamanlarda yurt içindeki ve yurt dışındaki ihtiyaç sahiplerine gıda, giyim, sağlık, eğitim, yakacak, kira, barınma, evlenme, yuva kurma, iş kurma, konut ve sair bütün hususlarda aynı, nakdi her türlü maddi ve manevi yardımda bulunmak ve insan hak ve özgürlüklerinin ihlal edilmesinin önlenmesi ile hak ve özgürlüklerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapmaktır.

(<http://www.cansuyu.org.tr/k=82?amacimiz>, Erişim; Mayıs 2014)

Sadakataşı Derneği

Dernek; Yurt içi ve yurt dışında yoksul, yardıma muhtaç, kimsesiz, dul, yetim, öksüzleri, sokak çocuklarını, sokakta kalmış her yaşta insanı, hastaları, yurdundan ayrı kalmışları, mültecileri, yolda kalmışları himaye eder ve her türlü aynı ve nakdi yardım yapar. Bu yardımların gerçekleşmesine katkı sağlayacak yurt içi ve yurt dışında huzur evi, barınma evi, sığınma evi, rehabilitasyon merkezleri, aşevleri, kesimhaneler, kreşler, misafirhaneler, ibadethaneler, kültür merkezleri açar, açılmasına yardımcı olur veya

açılmış olanların işletilmesine katkıda bulunur. Çadır kentler, lojistik merkezleri, sosyal amaçlı mağazalar ve sair tesisler kurar, işletir ve bu tür müesseselere her türlü aynı ve nakdi yardımda bulunur. Ayrıca ihtiyaç sahiplerine yönelik yemek dağıtımında bulunur ve bununla ilgili hizmet satın alır. (<http://www.sadakatasi.org.tr/tr/sayfalar/kurumsal/dernek-tuzugu>, Erişim; Mayıs 2014)

Kimse Yok Mu Derneği

Kızılay, savaş alanında yaralanan ya da hastalanan askerlere hiçbir ayırım gözetmeksizin yardım etmek arzusundan doğmuştur.

11 Haziran 1868 tarihinde "Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti" adıyla kurulan Kızılay,

1877'de "Osmanlı Hilali Ahmer Cemiyeti",

1923'de "Türkiye Hilaliahmer Cemiyeti",

1935'te "Türkiye Kızılay Cemiyeti" ve

1947'de "Türkiye Kızılay Derneği" adını almıştır.

Kızılay'ın alameti, beyaz zemin üzerinde karşıdan bakarken sola doğru açık kırmızı "ay" dır. Yalnız Kızılay bayrağında "ay"ın açık yüzü bayrak direğinin tersine doğrudur.

Kızılay alameti, Devletler Hukuku'nun ilgi hükümleri gereğince, savaş zamanında silahlı kuvvetlerin sağlık servisleri ile o hükümlerin belirlediği kişi ve kuruluşlar için "koruyucu ve belirtici işaret" olarak kabul edilmiştir. Bunlar dışında kalan hiçbir kişi, kurul ve kurum, savaşta tarafsızlık ve dokunulmazlık timsali olan bu işareti kullanamaz.

(<http://www.kizilay.org.tr/kurumsal/tarihcemiz> Erişim; Mayıs 2014)

3.2.Kurumsal Olarak İHH İnsani Yardım Vakfı

Kuruluşu

1992 yılında Bosna Savaşı sırasında, bir grup hayırseverin savaş bölgesine insani yardım ulaştırma çabalarıyla temellerini attığı İHH İnsani Yardım Vakfı resmi olarak 1995 yılında kurulmuştur. Savaş, afet, yoksulluk ve insan hakları ihlallerinin olduğu bütün bölgelere ulaşmayı hedefleyen İHH, insani meselelerin çözümünde devletlerin ve devletlerarası kuruluşların müdahalesinin yanında sivil girişimlerin de tamamlayıcı nitelikte olduğuna inanmaktadır.

Vizyonu

- Savaş ve doğal afetlerin sebep olduğu olumsuzluklar giderilerek bireylere ve toplumlara kendi ayakları üzerinde durabilmeleri için destek olmak.
- Tüm dünyada yardımlaşma alanında öncülük ederek ülkeler ve kurumlar arasında iş birliğini geliştirip ortak bilinç oluşturmak.
- Yardıma muhtaç duruma düşmüş toplumların kişi ve kuruluşlarını güçlendirmek.
- Kriz anında en az zarar için en hızlı ve etkin şekilde bölgeye ulaşmak.
- Kalıcı projelerle kalıcı çözümler üretmek.
- Yoksulluğun giderilmesine ve sosyal adaletin sağlanmasına katkı sağlamak.

Misyonu

- Yeryüzünde adaletin ve iyiliğin hâkim olması için evrensel kardeşlik bilinciyle nerede olursa olsun muhtaç ve mazlum tüm insanlara ihtiyaç duydukları insani yardımı ulaştırarak onurlu bir yaşam sunmak.
- İnsanı yardıma muhtaç hâle getiren ve mazlum eden her türlü politika ve faaliyetleri önlemek üzere tüm insanların temel hak ve hürriyetlerinin ihlal edilmemesi için gerekli çalışmaları yapmak.
- Değişen dünyada değişmeyen değerlerin yaşatılmasını sağlamak.
- İyiliği her zaman her yerde yaşatmak.

Vakfın Üyelikleri

İHH İnsani Yardım Vakfı ulusal ve uluslar arası üyeliklere sahip bir yardım kuruluşudur. Bu üyelikler ise aşağıdaki gibidir;

- Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi (ECOSOC) Danışman statüsünde üyelik
- İKÖ İnsani Forum üyeliği
- İnsani Forum üyeliği
- Irak'a Yardım Yapan Uluslararası Yardım Kuruluşları Meclisi üyeliği
- İslam Dünyası STK'lar Birliği (İDSB) üyeliği
- Türkiye Gönüllü Teşekküller Vakfı (TGTV) üyeliği

Vakfın Aldığı Ödüller

İHH'nın 1995 yılından bu yana gerçekleştirdiği çalışmalar yetkili merciler ve otoriteler tarafından da takdirle karşılanmaktadır. İHH'nın çalışmalarının başarısı aldığı çok sayıda ödülle pekiştirilmiştir.

Son yıllarda alınan birkaç ödül:

- Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından verilen “Kaynaklarını amaçları doğrultusunda en iyi kullanan vakıf” ödülü (2005)
- Aşiyana Yetimhanesi (PAKİSTAN) - Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından verilen “Gerçekleştirilmiş en iyi proje” ödülü (2006)
- Kadın Eğitim Enstitüsü (SOMALİ) - Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından verilen “Gerçekleştirilmiş en iyi proje” ödülü (2006)
- Mobil Hastane (IRAK) - Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından verilen “Gerçekleştirilmiş en iyi proje” ödülü (2006)
- TBMM Üstün Hizmet Ödülü (2007)
- Uluslararası Karma Kültür Gençlik Konseyi (COJEP) İnsan Hakları Ödülü (2010)

3.2.1.Çalışma Tür Ve Alanları

Acil Yardım Çalışmaları

İHH, savaş ve doğal afet gibi kriz durumlarına en hızlı şekilde müdahale ederek mağdurların acil ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Arama kurtarma çalışmaları ve teknik malzeme yardımları

Acil barınma ve ihtiyaç ünitelerinin kurulması:

- Prefabrik konutlar
- Çadır kentler
- Geçici köyler
- Seyyar mutfak ve ahevleri
- Seyyar banyo ve tuvaletler

Acil Sağlık Yardımları

- Gezici sağlık hizmetleri
- Geçici sağlık tesisleri
- İlaç ve tıbbi malzeme yardımları
- Ameliyat ve diğer tedavi hizmetleri
- Gıda, giyecek ve diğer ihtiyaç malzemelerinin dağıtımı
- Kadın, çocuk, yaşlı ve kimsesizler için güvenli ortamlar sağlanması

Sosyal Yardımlar

Gıda Yardımları (acil gıda programları, kurban programı, ramazan kumanya ve iftar dağıtımı çalışmaları, gezici ve geçici aşevleri, sürekli ihtiyaç bölgelerinde gıda dağıtımı vb.)

Yetim Yardım Programları (yetimhane kompleksi inşa ve işletmeleri, savaş, deprem ve sair sebeplerle yetim kalan çocukların gıda, giyim, eğitim, sağlık, barınma vb. ihtiyaçlarının karşılanması vb.)

Barınma ve Giysi Yardımları (prefabrik köy, çadır kentler, yıkılan evlerin yeniden inşası, zarar görmüş evlerin tadilatı, ihtiyaç sahiplerine sürekli giysi dağıtımı vb.)

İş - Meslek Edindirme Projeleri (ailelere balıkçı tekneleri, çiftçilik, marangozluk, terzilik, boyama, nakış vb. meslek edindirme kursları, ailelere motor taksiler, kadın gelişim enstitüleri vb.)

Su Kuyuları ve Kanallarının İnşası

Eğitim Yardımları

Eğitim Tesis ve Altyapı Yardımları (kreş, ilköğretim kurumu, lise, üniversite, enstitü, gençlik merkezi ve benzer farklı tür ve düzeylerde eğitim kurumu inşa ve / veya tadilatı; fen laboratuvarı, bilgisayar laboratuvarı, kütüphane, spor salonu ve benzeri eğitim birimi inşa ve / veya tadilatı vb.)

Eğitim Araç Gereçleri Yardımları (öğrencilere yönelik çantalar, eğitim setleri, okul kıyafeti, yardımcı ders araç gereci ve benzeri farklı mahiyetlerdeki eğitim materyalleri

ihtiyaçlarının karşılanması, eğitim kurumlarında asli ve yardımcı ders araç gereçleri ihtiyaçlarının karşılanması vb.)

Yeterlilik Kazandırma Yardımları (meslek kazandırma, mesleki yeterliliğe derinlik kazandırma ve benzeri mahiyetlerde eğitim hizmetleri verilmesi vb.)

Kültürel Yardımlar

Radyo ve TV yayıncılığının desteklenmesi

İbadethane ve mescit inşası

Sağlık Yardımları

Sağlık Tesis ve Altyapı Yardımları (mobil poliklinik ve sağlık otobüsü, yerleşik hastane ve poliklinikler, geçici sağlık çadırları, ilaç ve tıbbi malzeme desteği, sahra çadırları, ambulans destekleri vb.)

Sağlık Hizmeti Yardımları (katarakt ameliyatları, gönüllü sağlık personelinin bölgelerde istihdamı, bağımlılık yapan madde kullanan gençlerin rehabilitasyonu, AIDS hastalarının rehabilitasyonu, sağlık taramaları, koruyucu hekimlik çalışmaları)

Bilinçlendirme

İHH dünyanın farklı bölgelerindeki insani sorunların gündeme getirilmesi, kamuoyunun doğru biçimde bilgilendirilmesi, sosyal sorumluluk hedefi ile harekete geçilmesi, insan hakkı ihlallerinde önleyici rol oynanması gibi amaçlarla bilinçlendirme çalışmaları yürütmektedir.

Bu çerçevede panel, sempozyum ve uluslararası konferanslar düzenlemek, yaşanan sorunlara ilişkin raporlar hazırlamak, süreli yayınlar ve internet aracılığı ile kamuoyunu bilgilendirmek, kitaplar yayınlamak, miting ve basın açıklamaları yapmak, radyo ve televizyon programları hazırlamak, yarışmalar ve geceler düzenlemek gibi faaliyetler gerçekleştirmektedir.

3.3. İHH'nın Personel Profili Ve Çalışma Koşulları

3.3.1. Demografik Yapı

Kurumda toplam istihdam edilmekte olan personelin yaş ortalamaları, eğitim durumları, cinsiyetleri gibi hususların yanı sıra özlük hakları, çalışma şartları ve koşulları da aşağıdaki gibidir.

Personelin Yaş Ortalaması

İHH İnsani yardım vakfında çalışan sayısı Mayıs 2014 itibarı ile 275'dir. Kurum genel olarak saha çalışmaları ile savaş, deprem, sel gibi doğal afet bölgelerinde çalışmakta olduğundan çalışanlarının yaş ortalamasının genç olması dikkat çekiyor. Çalışanlar genellikle 18-31 yaş aralığında olduğu gözlenirken, genellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin ise orta ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir.

İHH Gibi kurumlarda genellikle fedakarlık gerektiren ve saha çalışmalarından oluşan bir çalışma ortamı söz konusu olduğundan gençlerin tercih edilmesi yada gençler tarafından tercih edilmesi beklenen ve ön görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

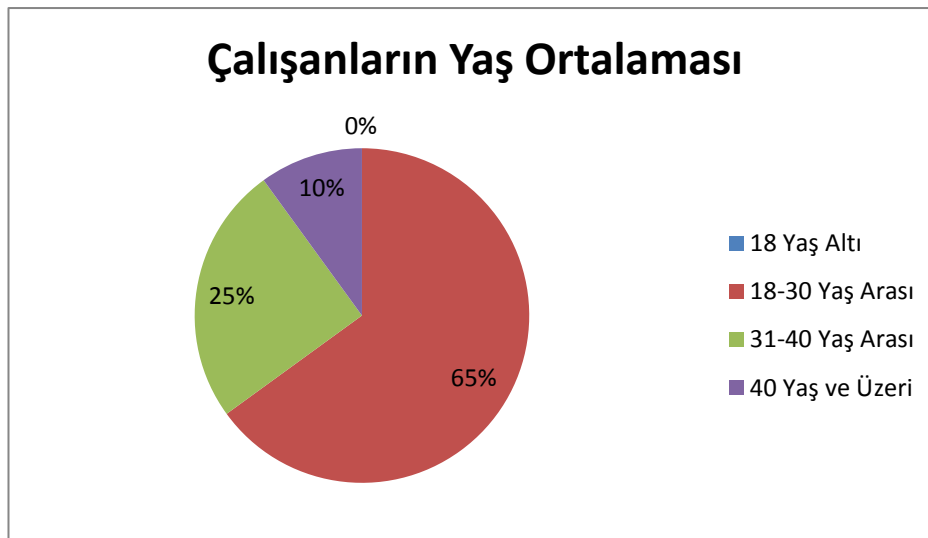
Aşağıdaki tablo ve şekilde vakfın 275 kişilik personelinin yaş ortalamaları, orantı ve kişi sayısı üzerinden yer almaktadır.

Tablo1. Yaşlarına Göre Personel Sayısı

18 Yaş altı personel sayısı	0 Kişi
18-30 Yaş arası personel sayısı	179 Kişi
31-40 Yaş arası personel sayısı	68 Kişi
41 ve üzeri yaş personel sayısı	28 Kişi
Toplam personel sayısı	275 Kişi

Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

Şekil 1. Personelin Yaş Ortalaması



Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

Personelin Eğitim Düzeyi

İHH İnsani yardım vakfı, uluslararası alanda faaliyetler gösteren bir kurum olması hasebiyle, gerek eğitim düzeyi gerekse yabancı dil bilgisi oldukça yüksektir. Vakfın Birleşmiş Milletlerdeki temsili ya da dünyanın yaklaşık olarak 150 ülkesinde fiili olarak faaliyet göstermesi bu ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi belirli bir eğitim ve uzmanlık gerektirdiğinden, ortalama eğitim durumu oldukça yüksektir.

Genel olarak yardım kuruluşları sektörleri itibarıyla eğitilmiş, nitelikli ve uzman kişilerden oluşması gerekmektedir. Ancak bu ne yazık ki ülkemizde genel olarak sektörün ulaşabildiği bir eşik değildir.

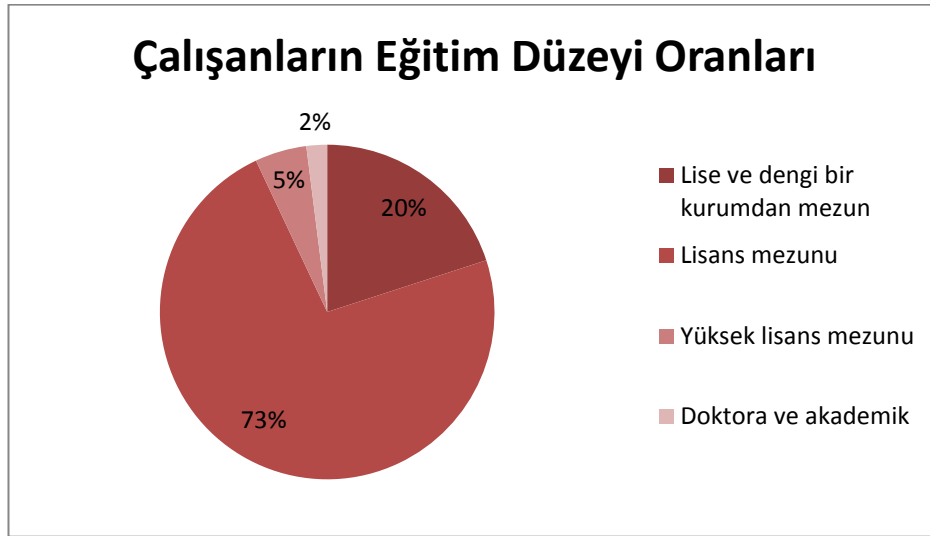
Aşağıdaki tablo ve şekilde vakfın 275 kişilik personelinin eğitim durumları, oranları ve kişi sayısı üzerinden yer almaktadır.

Tablo2. Personelin Eğitim Düzeyi

Lise ve dengi bir kurumdan mezun	56 Kişi
Lisans mezunu	201 Kişi
Yüksek lisans mezunu	14 Kişi
Doktora ve akademik	4 Kişi
Toplam Personel Sayısı	275 Kişi

Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

Şekil 2. Personelin Eğitim Durumu



Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

Yabancı Dil Bilgisi

İHH İnsani yardım vakfı, uluslararası alanda faaliyetler gösteren bir kurum olması hasebiyle, yabancı dil bilgisi oldukça yüksektir. Vakfın Birleşmiş Milletlerdeki temsili ya da dünyanın yaklaşık olarak 150 ülkesinde fiili olarak faaliyet göstermesi bu ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi için çeşitli yabancı dillere hakim bir kadro ile çalışılması gerekmektedir.

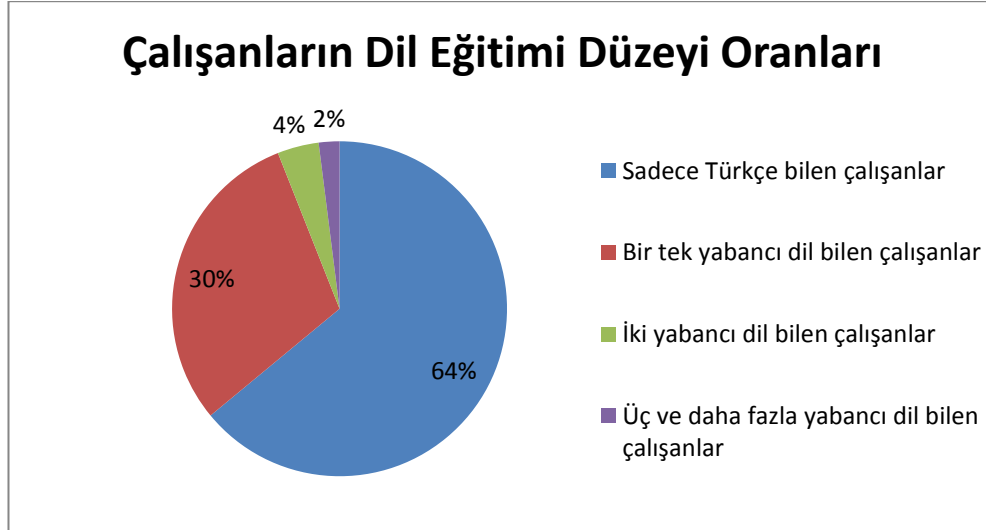
Aşağıdaki tablo ve şekilde vakfın 275 kişilik personelinin yabancı dil bilgisi durumları, orantı ve kişi sayısı üzerinden yer almaktadır.

Tablo 3. Personelin Dil Eğitim Düzeyi

Sadece Türkçe bilen çalışanlar	181 Kişi
Bir tek yabancı dil bilen çalışanlar	80 Kişi
İki yabancı dil bilen çalışanlar	10 Kişi
Üç ve daha fazla yabancı dil bilen çalışanlar	4 Kişi
Toplam Personel Sayısı	275 Kişi

Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

Şekil 3. Personelin Dil Eğitim Durumu



Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

Cinsiyet Oranları

Genel olarak saha çalışmaları, yurt dışı faaliyetleri ve beden yoğun işlerden oluşması nedeniyle vakıf çalışanlarının büyük oranda erkek personelden oluştuğu görülmektedir. Kadın personel genel olarak ofis çalışmalarında, ofiste ise yetim, gönüllü, çağrı merkezi ve halkla ilişkiler gibi alanlarda görev almaktadır.

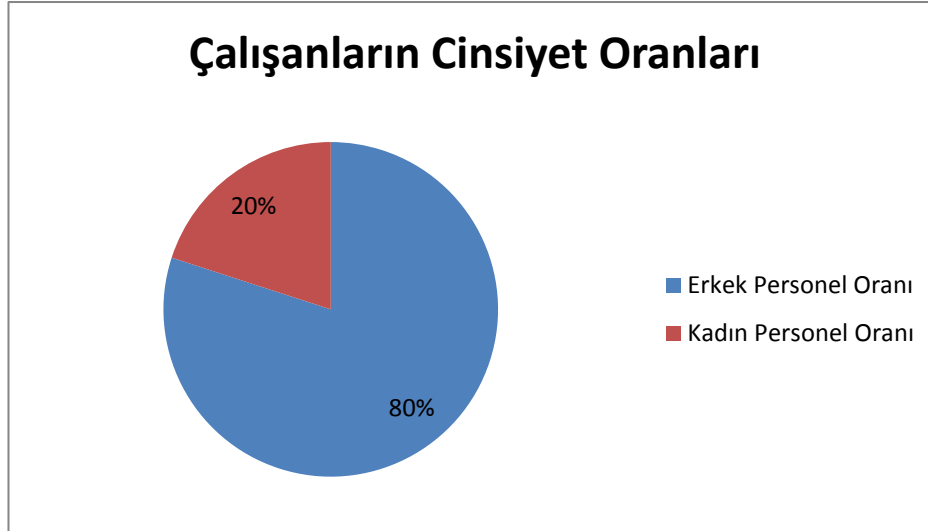
Kadınların çalışmaları ile ilgili olarak vakıf gerekli koşulları genel olarak oluşturmakla birlikte, insan ilişkilerine dayalı pozisyonlar olması hasebiyle genellikle kadınlar büro merkezli görevlerde çalışmaktadır.

Tablo 4. Cinsiyetlerine Göre Personel Sayıları

Toplam Çalışan Sayısı	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı
275 Kişi	230 Kişi	45 Kişi

Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

Şekil 4. Personelin Cinsiyet Oranları



Kaynak; Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014

3.3.2.Çalışma Koşulları

Mesai Saatleri

Vakıfta çalışma saatleri aşağıdaki gibi belirlenmiş ve buna göre işlemektedir.

Hafta içi; 09:00 – 18:00 Hafta Sonu; 09:00 – 15:00 arasındadır.

Mesai takibi ise; personel takip sistemi adı verilen bir sistem ile takip edilmekte, çalışanlar kuruma giriş yaptıklarında parmak izi yada personel kartını manyetik sisteme okutmak suretiyle giriş ve çıkarken de yapılan aynı işlemle birlikte çıkışlar takip edilmektedir.

Özlük Hakları

Çalışanların tamamı Türkiye’de yürürlükte olan kanunlar kapsamında ilgili prosedüre uygun olarak özlük haklarına sahiptirler. Buna göre; Tüm çalışanlar; SSK, Yemek, Yol ücretlerinin yanı sıra pozisyonlarına ve yeterliliklerine uygun maaş alırlar.

Eğitim ve Geliştirme

- Kurum içi departmanların gerektirdiği mesleki ve teknik eğitim,
- Oryantasyon,
- Manevi ve dini eğitimler,
- Hizmet içi eğitim,
- Dil, akademik eğitim ve teknik destek eğitimi,
- Acil yardım ve arama-kurtarma eğitimi,
- Arazi çalışmaları eğitimi gibi kurumun çalışma yöntemlerine uygun eğitimler verilmektedir.

İzin Günleri

Çalışanların tamamı Türkiye’de yürürlükte olan kanunlar kapsamına ilgili prosedüre uygun olarak izin süreleri kullandırılmaktadır.

Buna göre;

- 0-5 Yıl arası çalışanlar; 14 İş günü
- 6-15 Yıl arası çalışanlar; 20 İş günü
- 16 Yıl ve üzeri çalışanlar; 26 İş günü izin kullanırlar ve bu izin kullanımları tamamen iş yasalarının ön gördüğü şekilde düzenlenmiş ve pratize edilmiştir.

İş Başvurusu ve İşe Alım

Vakfın internet sitesinde yer alan CV bankası aracılığıyla sair zamanlarda gelen taleplerden oluşturulan CV Bankası içerisinde açık bulunan pozisyonlara alım yapılması için süreç başlatılır. Adaylar www.ihh.org.tr adresindeki CV Bankasında var olan başvuru formunu doldurarak sisteme kaydolurlar.

Aynı zamanda vakıf açık pozisyonlar ile ilgili olarak kendi internet sitesinde ilan çıkar ve iş süreci başlatılır.

Daha sonra açık kadrolar olması halinde öncelikle bu CV Bankası üzerinden, teknik yeterlilik, referanslar ve güvenlik soruşturmaları yapılan adaylar sözlü mülakat için vakıf merkezine davet edilir.

Ön görüşme, mülakat ve referans görüşmeleri neticesinde aday uygun görülmesi halinde ekibe dahil edilir ve kadroda yerini alır. (Bal, Şemseddin, İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat, 2014)

Personel Maaş Politikası

Vakıf istihdam etmekte olduğu personelin teknik yeterliliği, tecrübesi, kıdemi gibi hususları değerlendiren bir maaş politikası yürütmektedir. Buna göre ekibe dahil edilen personel bu kriterler doğrultusunda karar verilen bir rakam üzerine çalışmaya devam eder.

Zam dönemlerinde de aynı şekilde performans, kıdem ve tecrübe gibi değerlendirmeler, ilgili bölüm amiri, başkan yardımcısı ve üst yönetici değerlendirmeleri doğrultusunda belirlenir.

Vakfın kendi iç ücret politikası çerçevesinde 13 basamaktan oluşan bir skala izlemektedir. Personel buna göre hangi skalada yer alıyorsa ona göre skalanın gerektirdiği özlük hakları ve maaş tayin edilir.

Kendi içerisinde pozisyon ve ünvanlara göre ayrılan, her bir pozisyon ve unvan kategorisinin kendi içerisinde de sınıflandırıldığı bir sistem üzerine bina edilmiştir.

Taşeron Hizmet Alımı

Vakıf kendi bünyesinde bulunmayan temizlik ve güvenlik hizmetlerini bu hizmeti veren şirketler tarafından karşılamaktadır. Bu alanlardan Güvenlik hizmeti için toplam 4 personel ve temizlik hizmetleri için ise toplam 4 personel olmak üzere 7 kişilik hizmet alımı yapılmaktadır.

Yurtdışı Görevlendirme

Toplam 150 ülke ve bölgede fiili olarak çalışma yapmakta olan vakıf ihtiyaca göre kısa süreli, orta vadeli ve uzun vadeli görevlendirmelerde bulunmaktadır. Bunlar 6 -12 Ay ve 1 Yıl ve üzeri zamanlarda gerçekleşmekte, işin ve görevlendirmenin teknik şartlarına bağlı olarak görevlendirme özlükleri değişiklik göstermektedir.

3.4.İHH İNSANİ YARDIM VAKFI GÖNÜLLÜ ÇALIŞANLAR

Gönüllü Çalışanların Demografik Yapısı

Kurumda ülke genelinde yapılan çalışmalara gönüllü olarak binlerce kişi katılmaktadır. Tam ve net olarak bilinmese de yaklaşık 2.000 kişinin vakıf çalışmalarında çeşitli zaman ve mekanlarda, bir çok proje ve hizmette çalıştığı bilinmektedir.

Gönüllüler aynı zamanda yurtdışındaki yardım faaliyetlerine de katılmaktadır. Bunun yanı sıra, yurtiçi yardım dağıtımları, kermesler, kitlesel basın açıklamaları, depoda yardım kolileri hazırlanması gibi görevlerin yanı sıra, kampanya konularının bölgesel ve sektörel alanlarda tanıtım ve duyurularına katkı sunmaları gibi çeşitli alanlarda görevler almaktadırlar. (Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, Yüz yüze mülakat, 2014)

Vakıfta çalışan gönüllülerin demografik bilgilerini araştırırken elimizde kesin ve net bir bilgi olmamakla birlikte yaklaşık ortalama veriler ve bilgiler üzerinden oran ve adetler aşağıdaki gibidir.

Gönüllülerin Yaş Ortalaması

İHH İnsani yardım vakfında bulunduğu bölgelerde ve illerde aktif olarak görev alan gönüllü çalışan sayısı Nisan 2014 itibarı ortalama 2 Bindir. Kurum genel olarak saha çalışmaları ile savaş, deprem, sel gibi doğal afet bölgelerinde çalışmakta olduğundan gönüllü çalışanlarının yaş ortalamasının genç olması dikkat çekiyor.

Aşağıdaki tablo ve şekilde vakfın 2.000 kişilik gönüllü çalışanının yaş ortalamaları, orantı ve kişi sayısı üzerinden yer almaktadır.

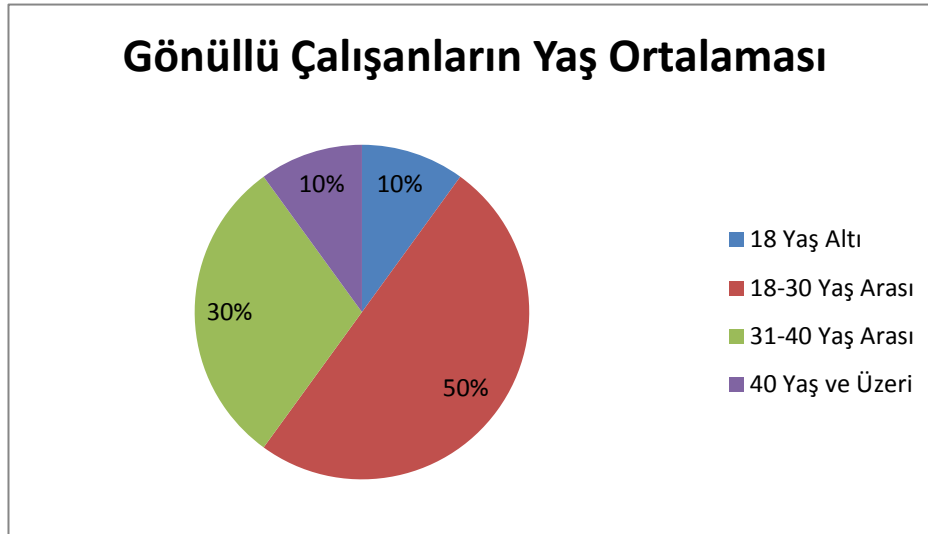
(Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, Mülakat)

Tablo5. Yaşlarına Göre Yaklaşık Gönüllü Sayısı

18 Yaş altı personel sayısı	200 Kişi
18-30 Yaş arası personel sayısı	1000 Kişi
31-40 Yaş arası personel sayısı	600 Kişi
41 ve üzeri yaş personel sayısı	200 Kişi
Toplam gönüllü çalışan sayısı	2.000 Kişi

Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

Şekil 5. Gönüllü Çalışanların Yaş Ortalaması



Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

Eğitim Düzeyi

İHH İnsani yardım vakfı, uluslararası alanda faaliyetler gösteren bir kurum olması hasebiyle, gerek eğitim düzeyi gerekse yabancı dil bilgisi ihtiyacı oldukça yüksektir. Ancak vakıf çalışmalarında gönüllü olarak görev alanlar, çeşitli derecelerde eğitim düzeyine sahip olabilmektedir.

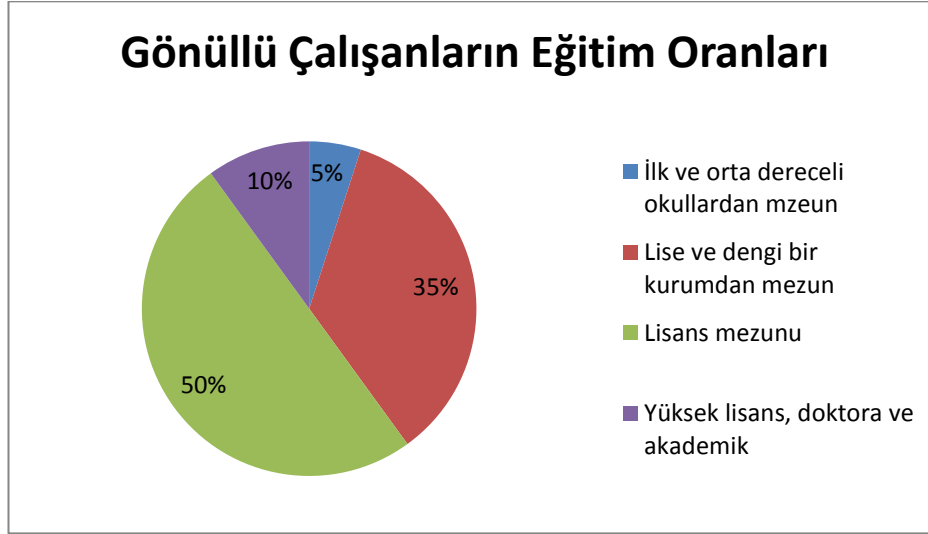
Aşağıdaki tablo ve şekilde vakfın yaklaşık 2.000 kişilik gönüllü çalışanının eğitim durumları, orantı ve kişi sayısı üzerinden yer almaktadır.

Tablo 6. Gönüllü Çalışanların Eğitim Durumu

İlk ve Orta Dereceli okullardan mezun	100 Kişi
Lise ve dengi bir kurumdan mezun	700 Kişi
Lisans mezunu	1000 Kişi
Yüksek lisans, doktora ve akademik	200 Kişi
Toplam Gönüllü Çalışan Sayısı	2.000 Kişi

Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

Şekil 6. Gönüllü Çalışanların Eğitim Durumu



Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

Yabancı Dil Bilgisi

İHH İnsani yardım vakfı, uluslararası alanda faaliyetler gösteren bir kurum olması hasebiyle, yabancı dil bilgisi ihtiyacı oldukça yüksektir.

Ancak gönüllüler genellikle yurtiçinde gerçekleştirilen faaliyetlere katıldıklarından ötürü, profesyonel çalışanlar ve özellikle de yurtdışında görev yapanlara oranla dil bilme oranı daha düşüktür.

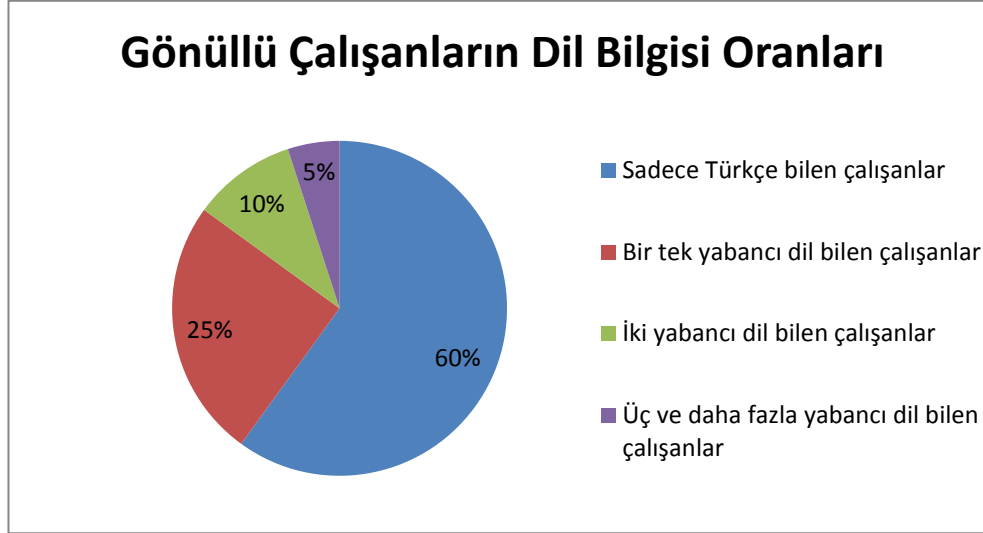
Aşağıdaki tablo ve şekilde vakfın yaklaşık 2.000 kişilik gönüllü çalışanının yabancı dil bilgisi durumları, orantı ve kişi sayısı üzerinden yer almaktadır.

Tablo 7. Gönüllü Çalışanların Dil Eğitim Düzeyi

Sadece Türkçe bilen çalışanlar	1200 Kişi
Bir tek yabancı dil bilen çalışanlar	500 Kişi
İki yabancı dil bilen çalışanlar	200 Kişi
Üç ve daha fazla yabancı dil bilen çalışanlar	100 Kişi
Toplam Gönüllü Çalışan Sayısı	2.000 Kişi

Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

Şekil 7. Gönüllü Çalışanların Dil Eğitim Durumu



Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

Cinsiyet Oranları

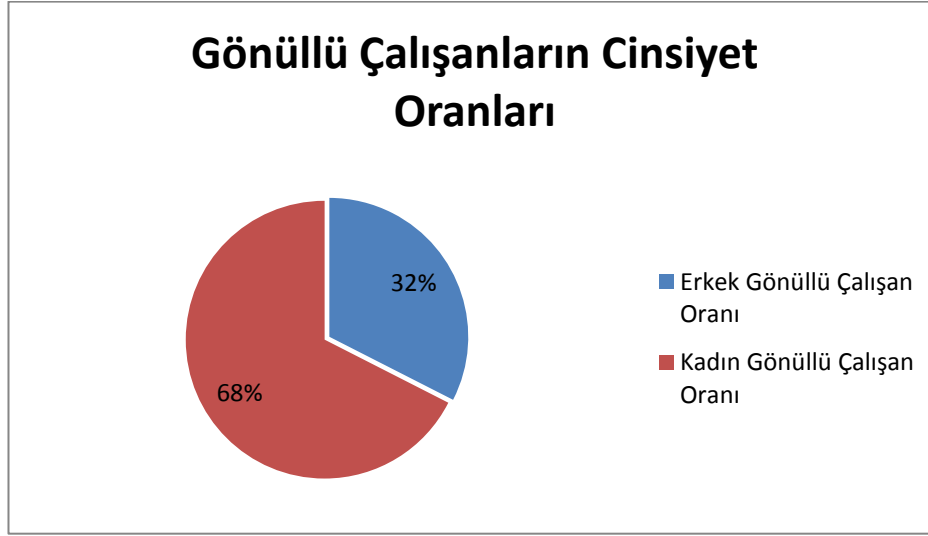
Genel olarak saha çalışmaları, yurt dışı faaliyetleri ve beden yoğun işlerden oluşması nedeniyle vakıf çalışanlarının büyük oranda erkek personelden oluştuğu görülmektedir. Buna karşın gönüllü çalışmaları genellikle gündüzleri, serbest zamanlı ve beden yoğun olmayan işler olduğundan ötürü, kadın gönüllü çalışanların sayısı erkek gönüllü çalışanlara oranla oldukça yüksektir.

Tablo 8. Gönüllü Çalışanların Cinsiyet Oranları

Toplam	Erkek	Kadın
Gönüllü Çalışan Sayısı	Gönüllü Sayısı	Gönüllü Sayısı
2.000 Kişi	650 Kişi	1.350 Kişi

Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

Şekil 8. Gönüllü Çalışanların Cinsiyet Oranları



Kaynakça; Naç, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi, mülakat, 2014

3.5. Profesyonel Çalışanlar İle Gönüllüler Arasında Uyum Ve Hiyerarşi Sorunu

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü ve profesyonel personel olarak çalışanlar arasında normal ve doğal olarak bir hiyerarşi, uyum ve etkileşim sorunu ortaya çıkmaktadır. Profesyonel çalışanlar uzmanlık alanları olan ve tam zamanlı olarak görev yaptıkları kurumda alışlageldikleri sisteme müdahale edilmesi yada eleştirilmesi karşısında genellikle tepki gösterirler. Bu tepki kurumun icracısı ve yürütücüsü olarak kendilerini görmelerinden ve fiili olarak mevcut işi sürekli olarak kendilerinin yapmalarından ileri gelmektedir.

Gönüllüler ise ücretli çalışanlara oranla yaptıkları hizmetleri daha gönülden ve manevi sebeplerden ötürü yaptıkları için genellikle kurumun kendi iç dinamikleri ile sınırlandırmış olduğu kurallara dahil olmak yada onlarla kısıtlanmak istemezler. Örneğin bir yardım kuruluşunda yardım kolileri hazırlarken, kuruluş çalışanları belirli saatlerde yemek molası vermek, kurumun gösterdiği yerden yemek, belirli kurumsal disiplin içerisinde çalışmak isterler. Gönüllüler ise yorulana kadar çalışmak, gerekirse yemek yememek, fedakarlık yapmak ve çokça emek vermek gibi irade ortaya koymak isterler. Bu gibi durumlar da içeride bir soğuk savaşın yaşanmasına, ister istemez tarafların bir birlerine karşı gizli bir otorite savaşı vermesine sebep olur.

Genel olarak bu gibi durumlar fiili bir kavga, anlaşmazlık yada problem olarak ortaya çıkmasa da genel şikayetler hep bu otorite karmaşasından ileri gelmektedir. Gönüllü çalışanlar ücretli çalışanlarında kendileri kadar gayret etmesini beklerken, ücretli çalışanlar her gün mesleki olarak zaten aynı işi yapıyor olmanın rehavet, yorgunluk ve tükenmişliği ile daha rahat ve yavaş davranırlar. Gönüllü bunu ben gönülden yaptığım halde o ücretini aldığı halde daha az gayret ediyor olarak yorumlar, ücretli çalışan ise, artık işin bir rutine girdiğini ve aslında gönüllü çalışanın kendisini boş yere yorduğunu düşünür ki bu durumda her iki tarafta kendi bakış açısıyla haklıdır.

Esasen gönüllü çalışanlar gönlünce ve kuralsız çalışmak isteseler de bu, uygulamada doğru olmaya ve planları bozan bir yaklaşımdır. Örneğin belirli saatlerde belirli kişiyle yapılması gereken bir faaliyet için gönüllüler zamanında ve belirtilen kişi adedinde orada hazır bulunmazlarsa proje aksayacak ve amaca ulaşılması zorlaşacaktır.

3.6.STK'ların İnsan Kaynakları Yaklaşımındaki Eksiklikler

3.6.1.Uzmanlaşma

Sivil toplum kuruluşları ülkemizde henüz batıda olduğu gibi profesyonel kuruluşlar olarak ele alınmadığından, genel olarak tüm STK'larımızda uzmanlaşma ve profesyonelleşme yolunda ciddi eksiklikler bulunmaktadır.

Bir STK, bünyesinde istihdam edeceği personelin, istihdam edileceği alana dair hakimiyeti ve sektör bilgisinden daha çok o kuruluşun sosyal, siyasal, politik ve kurumsal hedeflerine olan aidiyeti önemsenmekte, STK, bir kurum olarak değil, vakit geçirilecek sosyal bir ortam gibi ele alınmaktadır.

Hal böyle olunca da Sivil Toplum Kuruluşları uzmanlaşma ve profesyonelleşme noktasında aşama kaydedememekte, edenler ise çok sınırlı alanlarda ilerleyebilmektedir.

3.6.2. Kariyer Ve Motivasyon Eksikliği

STK'lar genellikle hizmet ve gönüllülük esasıyla örgütlendikleri ve çalışma alanları da belirli spesifik alanlarla sınırlı olduğu için, vizyon sahibi, kariyer hedefleri olan sektörel tecrübe ve birikimlere sahip kişiler STK'larda uzun soluklu çalışmak istememektedirler. STK'ların kariyer planlaması noktasında çalışanlarına çok fazla bir gelecek vadedememesi ve bu anlamda motive edememesi nedeniyle, genellikle çalışanlar uzun vadeli kariyer hedefli çalışmalar yerine, bir süreliğine manevi tatmin amaçlı ve kısa vadeli çalışma dönemleri hedeflemektedirler.

Yine çalışanlar genel olarak ciddi anlamda motivasyon ve konsantrasyon sonu yaşamaktadırlar. Bunun en temel nedeni ise gerek yönetici kadro, gerek çalışanlar bu kurumları sektörel mesleklerin icra edildikleri yerler olarak değil, manevi olarak tatmin olunan, hizmet edilen aidiyet duyulan kurumlar olarak algılamalarıdır.

Başarılı ve uzun vadeli sürdürülebilir bir insan kaynağı planlaması ve uzun soluklu profesyonel deneyimli kadroların oluşturulabilmesi için, örgüt şemasının net ve açıkça belirlenmesi, gönüllülük değil, sektörel uzmanlıklara göre görevlendirme ve yetkilendirme yapılması, kişisel üzere değil, kurumsal sistem üzerine bina edilmiş bir örgüt sistemi kurularak yapılmalıdır.

Sonuç Ve Öneriler

Sivil toplum kuruluşları yapıları itibarı ile kar amacı gütmeyen organizasyonlar olmaları hasebiyle, ticari işletmelere oranla personel planlaması, uzmanlıktan çok gönüllülük ve aidiyete dayalı olmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, bağımsız, kar amacı gütmeyen, belirli bir vizyon ve ideal için örgütlenmiş yapılardır. Bu nedenle kadroları da genel olarak bu soyut ve manevi kriterleri önceleyen kişilerden oluşur. Bu durum ilk bakışta iyi gibi görünse de aslında uzmanlık, sektörel ve mesleki birikimden daha çok kurumun ideallerine bağlı insanların oluşturduğu daha amatör ve zayıf kadrolardan oluşmasına sebep olmaktadır.

Son dönemde dünyada ve ülkemizde üçüncü sektör olarak bilinen sivil toplum kuruluşlarının önemi arttığından personel ve istihdam politikalarında uzmanlık ve mesleki deneyimlerin öne çıkmaya başladığı izlenmektedir. Ancak bir sivil toplum kuruluşu bünyesindeki departmanları birer ticari işletme gibi dizayn edip, mesleki uzmanlıklarına göre profesyonel kadrolar oluşturup, gerekli özlük haklarını ve manevi tatminleri sağlayarak kadrolarını uzman ve profesyonel kişilerden oluşturabilmelidir.

Bunu ise, ülkenin iş yasası koşullarına birebir riayet eden, elemana göre iş değil, işe göre eleman istihdam etmek, istihdam edilen bölümün gerekli eğitimlerini sağlamak, gerekli kariyer, motivasyon ve oryantasyon koşullarını sağlamakla mümkün kılabilirlerdir.

Sivil toplumun, sektör olarak ülkemizde kalkınması, gelişmesi ve büyümesi için artık sivil toplum kuruluşları birer profesyonel işletme, çalışanlarının ise birer profesyonel personel olduğu gerçeğini kabullenmesi gerekmektedir.

Kurumlar çalışanlarına uzun vadeli ve sürdürülebilir iş garantisi, kariyer ve pozisyonunda yükselme vademediği ölçüde uzman ve nitelikli mesleki tecrübe ve birikimli kişiler bu kurumlarda görev yapmaya devam edecek ve kurumlar ile birlikte sektörde kendisini geliştirebilecektir.

Üçüncü sektörün ülkemizde gelişmesi ve güçlenmesi öncelikle, toplumsal bilinç ve eğitim ile mümkün olabilecektir. Sivil Toplum kuruluşlarının gelişimindeki en önemli etken kuşkusuz insan kaynağının verimli ve etkin kullanılmasıdır. Çünkü bu tarz kurumlar temelinde gerek profesyonel ücretli çalışanlar, gerekse gönüllü çalışanların bireysel inisiyatifleri ve kişisel emekleri üzerine bina edilmekte. En temel yanlış algı ve kabullenişlerin başında aslında bu gelmektedir. Zira profesyonel ve ticari işletmeler nasıl kurumsallaşma, uzmanlaşma, nitelikli insan ve iş gücüne önem veriyor ve yatırım

yapıyorsa, STK'lar da aynı şekilde uzmanlaşmaya ve profesyonelleşmeye yatırım yapmalıdır.

Sivil Toplum Kuruluşları tanıdıkları aracılığıyla kadrolara alınan sıradan elemanlara göre iş tevdi etmekten, işin nitelik ve niceliklerine göre uzman personel istihdam etme sorumluluğunu erine getirmeye başlamalıdır.

Ayrıca bu tarz kurumlar, kariyer planlayan, uzun vadeli iş yaşamı ön gören, nitelik ve kalite anlamında donanımlı profesyonellerin çok rağbet göstermediği kurumlardır. Zira bu kurumlar gerek iş arkadaşları, gerek işyerlerinin fiziki koşulları ve gerekse iş yerinde yapılan işin sektörel karşılığının tatmin edici olmaması nedeniyle tecrübeli ve deneyimli çalışanlar için cazip yerler olamamaktadır. Bu da beraberinde uzmanlaşmış yapılardan çok, kısa dönemli, eğitimsiz, niteliksiz ve yeni personelin kadroda yer almasına neden olmaktadır. Kurumsal hafızaya hakim olamayan, her bir yeni personel oryantasyon, deneyim ve iş geliştirme açısından maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşlarının istihdam politikaları anlamında en büyük eksiği, nitelikli iş gücünü bünyelerinde tutabilecek profesyonel yaklaşımlarda bulunulamıyor olunmasıdır. Her bir STK, kar amacı ile kurulan profesyonel bir işletme gibi işin ve bölümlerin gerektirdiği niteliğe uygun olarak örgütlenmelidir.

Maaş, ikramiye, sosyal güvence, kariyer, iş güvencesi gibi konularda nitelikli iş gücü için cazip ve uzun vadeli bir iş planlaması yapılmasına olanak sağlanmaması halinde, bu kurumların ehliyetsiz çalışanlar nedeniyle niteliksiz müesseseler olmak kaçınılmaz bir sonudur.

Unutmamız gerekir ki her bir STK, o ülkenin bireysel ve toplumsal gelişiminin en önemli sivil unsurlarından biridir. Her bir nitelikli iş gücü de aynı şekilde sektörün, kurum bazında ve sektör bazında gelişiminin en önemli unsurlarının başında gelmektedir.

KAYNAKÇA

AFL Club Management Program (2004), Volunteer Management for Football Clubs, Australian Football League, Australia.

AKATAY, Ayten (2008), Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 115-137.

ALTINÖZ, Kıvanç, 1999, İşletmelerde Motivasyon Ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

ARGON, Türkan Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, 2004

ARGÜDEN, Yılmaz ve Ilgaz, Pınar (2006), Gönüllü Kuruluşların Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

BAKAN, İsmail - Kelleroğlu, Hakan, Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2003, S.103-127

BAL, Şemsettin İHH İnsan Kaynakları Müdürü, Mülakat

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, 2008

BİNGÖL, Prof. Dr. Dursun İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 2013

BÜYÜKKILIÇ, Deniz, Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2004

CHARITIES Aid Foundation (CAF) (2012), World Giving Index A Global View of Giving Trends.

CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) (2011), Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu II, Tüsev Yayınları, İstanbul.

CİĞERDELEN, Tümay, Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarının Yapısı Ve Özellikleri, Beta Yayınları, 2009

Citizens Information Board, 2008: Managing Volunteers: A Good Practice Guide, http://www.citizensinformationboard.ie/publications/providers/downloads/Managing_Volunteers_08.pdf, (Erişim Tarihi: 25.12.2012)

COŞKUN, Ali (2006), STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans Karnesi, Sivil Toplum, 4 (15), s.103-117.

COŞKUN, Ali (2008), Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

COŞKUN, Atayeter, Özilhan, Derya, Ve Aslan, Őebnem, "Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilgi Teknolojileri Kullanımının rgt Yapısı Ve Performansına Etkileri

ÇAVDAR, Nilgün, İnsan Kaynakları Da Neymiş, Beta Yayınları

ÇETİN, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 2014

Dernekler Dairesi Başkanlığı (DDB) (2012), http://www.dernekler.gov.tr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=52&Itemid=12&lang=tr (Erişim Tarihi: 24.12.2012)

EDİSYON, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi 2005, Cilt

EDİSYON, Sivil Toplum İzleme Raporu, TSEV, 2010

EDİSYON, Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi, Tarih Vakfı Yayınları, 2005

EDİSYON, Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Bilgi, Üniversitesi, STK Eğitim Ve Araştırma Birimi.

Ellis, Jennifer (2005), Best Practices in Volunteer Management: An Action Planning Guide For Small and Rural Nonprofit Organizations, Canada Volunteerism Initiative, Canada.

Empowering America's Grassroots HHS-SAMHSA (2005), Successful Strategies for Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers, DHHS Publication, Maryland.

EREN, Erol, 1991, Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını

- ERKEN, Veysi (2008), Nasıl Bir Yönetim, Özdoğa Ofset, 2. Baskı, Ankara.
- FİDAN, Nedim., 1998, Okulda Öğrenme Ve Öğretme, Beta Basımevi
- FLOOD, Joseph P., Eric Gardner, Kelvin Yarrell (2005). “Managing Volunteers: Developing and Implementing an Effective Program”, Proceedings of the 2005 Northeastern Recreation Research Symposium, April 10-12, New York, 80-88.
- GÖNEL, Aydın, Önde Gelen STK’lar, Türk Ekonomi Ve Tarih Vakfı Yayınları
- GÜDER, Nafız, Sivil Toplumcunun El Kitabı, Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Programı, 2004
- GÜDER, Nafız (2006), STK’lar İçin Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Ankara.
- GÜDER, Nafız; STK’lar İçin İletişim Ve Kampanya Hazırlama Rehberi. 26.01.2007
- GÜNGÖR, Fethi, STK’larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi, 2013
- GÜRÜZ, Demet, İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle, Media Cat Yayınları, 2009
- <http://www.denizfeneri.org.tr/kurumsal>, Erişim; Mayıs 2014
- [Http://Www.Hekimpostasi.Org.Tr/2012/04/02/Gelismis-Ulkeler-Ve-Turkiyede-Sivil-Toplum-Orgutlenmesi](http://Www.Hekimpostasi.Org.Tr/2012/04/02/Gelismis-Ulkeler-Ve-Turkiyede-Sivil-Toplum-Orgutlenmesi)
- <http://www.kizilay.org.tr/kurumsal/tarihcemiz>, Erişim; Mayıs 2014
- <http://www.sadakatasi.org.tr/tr/sayfalar/kurumsal/dernek-tuzugu>, Erişim; Mayıs 2014
- Http://Www.Siviltoplumakademisi.Org.Tr/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&İd=473:Avrupadavetuerkiyedesiviltoplum&Catid=49:Akademik&Itemid=113
- <https://www.yardimeli.org.tr/k=47?hakkimizda>, Erişim; Mayıs 2014
- KAVUNCUBAŞI, Can, Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları, 2005
- KEYMAN, E., Avrupa’da ve Türkiye’de Sivil Toplum, Fuat, Koç Üniversitesi, 2008, Sempozyum

- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, 2008
- KÜÇÜKAHMET, Leyla, (2001), Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayınları
- MCFARLAND, Betsy (2005), Volunteer management for animal care organizations, Humane Society Press, United States of America.
- NAÇ, Hatice, İHH Gönüllü Yönetimi Sorumlusu, Mülakat
- OKAKIN, Neslihan, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 2009
- ÖRÜCÜ, Edip, Modern İşletmecilik, Gazi Kitabevi Yayınları, 2003
- ÖZDEN, Kemal (2008), Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Yönetimi, Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim, Ed. Ali Coşkun, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGEN, Hüseyin Öztürk, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi Yay., 2005
- ÖZGEN, Hüseyin, 1989, Yönetici Geliştirme-Bildiriler, Çukurova Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları
- ÖZMUTAF, M. Nezh (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.
- PALABIYIK, Hamit (2011), Gönüllülük ve Yerel Hizmetlere Gönüllü Katılım Üzerine Açıklamalar, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(1), s.82-113.
- PEKMEZCİ, Mustafa, Gürsoy, Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim Ve Yönetici Profili
- POLK, Christine (2006), Volunteer Management Training a Manual for Adult Basic Education Programs for Developing Best Practices for a Successful Volunteer Program, SABES, Massachusetts.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tokal, Tuncer, 2001, İşletme, Ezgi Yayınları

SARIKAYA, Muammer (2011), Gönüllü Yönetimi, Sosyal Hizmet Kurumlarında Yönetim, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

SERBEST P., Menekşe (2003), “Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

SEYYAR, Ali Ve Adalı, Ömer, Türkiye'de Yoksullukla Mücadelede STK'ların Rollerini Ve Önemleri

SHİPOLİ, Erdoan, Dernekler Dergisi, 2009

TARHAN, Günseli "Sivil Toplum Kurumlarının Etkin Yönetimi" Konulu Seminer, Bilgi Üniversitesi, 2009

TINAZ, Prof. Dr. Pınar, İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing, 2011

TORLAK, Ömer, Sivil Toplum Örgütlerinde Sosyal Pazarlama Yaklaşımı, Pazarlama Dünyası, 2001

TUNCAY, Mete, Sivil Toplum Dergisi Ocak -Şubat - Mart 2003 Sayı:1

TÜRKÖNE, Mümtaz'er (2012), Siyaset, Etkileşim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Wikipedia Ansiklopedisi, Erişim; 2012

www.yenibiris.com, Erişim; 2011

YAMAN, Yılmaz (2005), Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi, Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, 1. basım, İstanbul.

YAMAN, Yılmaz, Gönüllülük Psikolojisi Ve Gönüllü Yönetimi, Kaknüs Yayınları, 2005

YAMAN, Yılmaz, Sivil Toplum Kuruluşlarında Birbirinden Öğrenme, Kaknüs Yayınları, 2005

YAMAN, Yılmaz. Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2005

YAPRAK, Şenol, 2.Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale 15-16 Ekim 2005

YENİCE, Ebru, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, Maliye Dergisi, Sayı 150, Ocak-Haziran, 2006

ÖZGEÇMİŞ

23 Nisan 1983 Eskişehir doğumludur. İlk ve orta dereceli eğitimini İstanbul'da, Lise eğitimini Bayrampaşa İnönü Teknik Lisesinde, Lisans eğitimini 2004-2009 Yılları arasında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamladı. Yüksek lisansını ise 2012-2014 Yılları arasında Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri alanında tamamlamıştır.

2012 Yılına kadar İHH İnsani Yardım Vakfı / Tanıtım ve Reklam Koordinatörü görevini sürdürmüş olup, 2012 Yılından itibaren Pbf&Citywalls Outdoor Marketing şirketinde Ajans Başkanı olarak çalışmaya devam etmektedir.

Greenpeace, Yeşilay, Mazlum-Der, Anadolu Gençlik Derneği, Sadakataşı Derneği, Mülteci Hakları Derneği, İHH İnsani Yardım Vakfı gibi Sivil Toplum Kuruluşlarında aktivist olarak görev almakta ve danışmanlıklar yapmaya devam etmektedir.

Evli ve bir çocuk babasıdır.